

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN  
NÍVEL DOUTORADO EM DESIGN ESTRATÉGICO**

**CAROLINE CARPENEDO**

**EMPRESAS DE IMPACTO POSITIVO:**

**Um modelo conceitual para criação de valor a partir do design estratégico**

**Porto Alegre**

**2021**

CAROLINE CARPENEDO

**EMPRESAS DE IMPACTO POSITIVO:**

**Um modelo conceitual para criação de valor a partir do design estratégico**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Design Estratégico, pelo Programa de Pós-Graduação em Design Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Severo Borba

Porto Alegre

2021

C295e Carpenedo, Caroline  
Empresas de impacto positivo : um modelo conceitual  
para criação de valor a partir do design estratégico / por  
Caroline Carpenedo. – 2021.  
372 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2021.  
Orientação: Prof. Dr. Gustavo Severo Borba.

1. Design estratégico. 2. Criação de valor. 3. Propósito.  
4. Sustentabilidade. 5. ESG. 6. Sistema B. 7. Inovação  
social. I. Título.

CDU 7.05

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

CAROLINE CARPENEDO

**EMPRESAS DE IMPACTO POSITIVO:**

**Um modelo conceitual para criação de valor a partir do design estratégico**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Design Estratégico, pelo Programa de Pós-Graduação em Design Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em 3 de setembro de 2021

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba (Orientador)

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Karine de Mello Freire (Unisinos)

---

Prof. Dr. Carlo Franzato (Unisinos)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Cristina Bitencourt (Unisinos)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Neusa Maria Bastos F. Santos (PUC SP)

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu esposo, quem me estimulou a perseguir um doutorado e foi compreensivo e companheiro. Ao longo da jornada do doutorado, tivemos nosso primeiro filho, o Theo, com quem papai teve que criar inúmeras atividades de final de semana para deixar a mamãe estudar.

Ao meu filho, ainda pequeno, porém que já demonstra um carinho e compreensão enorme pela mamãe. Eu te amo ao infinito e além.

Aos meus pais, por terem sempre me estimulado a perseguir a melhor educação que eu pudesse ter e por estarem sempre ao meu lado, apoiando e facilitando a jornada, dedicando tempo e amor enorme ao Theo sempre.

Ao meu irmão, pela inspiração como ser humano e profissional.

A toda minha família e amigos, por entenderem meus momentos de distanciamento e foco na tese.

Ao meu querido orientador Gustavo Borba, que conseguiu fazer dessa jornada o mais leve que poderia ser, acompanhando, orientando, respeitando os meus tempos e provocando sempre um próximo passo.

A todos os meus colegas de trabalho na Gerdau, que me apoiaram nos momentos que precisei.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Design Estratégico da Unisinos, que me apoiaram nessa evolução assim como todos os seus colaboradores, que tornaram esta experiência inesquecível.

A todos os participantes da Banca Examinadora, que aceitaram contribuir para esta pesquisa.

## RESUMO

Os últimos anos têm mostrado o quanto os negócios estão mudando e o grande desafio das empresas em equilibrar os lucros de curto prazo com a visão de progresso de longo prazo. Nesse novo contexto, algumas empresas têm fortalecido o seu propósito, almejando objetivos que transcendam a busca por resultados financeiros e que garantam que o impacto do negócio seja positivo e que gere valor para todo o ecossistema ao longo do tempo. O design estratégico pode ocupar um espaço importante a fim de que os negócios consigam enxergar o valor que pode ser compartilhado entre as pessoas: clientes, fornecedores, investidores, comunidade, outras empresas, ou seja, o ecossistema e a sociedade em geral. Além de provocar essas reflexões, está no campo de atuação do design estratégico, por meio de seus processos compartilhados e participativos, a contribuição para transformações no coletivo. Além disso, o design estratégico incentiva a criação de valor e a inovação social. Esta pesquisa buscou compreender como as empresas integram valor econômico, sustentabilidade e propósito para gerar impacto positivo para todo o ecossistema. Para isso, foi realizado um estudo a partir da *Design Science Research* com três empresas, as quais já obtiveram a certificação do sistema B e também possuem indicadores ESG (Ambientais, Sociais e Governança) estruturados e acompanhados pelo conselho de administração. A pesquisa atingiu seu objetivo ao propor um modelo conceitual que contempla os elementos fundamentais que as empresas precisam levar em consideração para gerar impacto positivo para todos os participantes do ecossistema. Esta tese contribuiu para o campo da sustentabilidade, do propósito e do design estratégico trazendo exemplos de como empresas que aderiram à jornada de geração de impacto positivo estão criando, capturando e disseminando valor para todo o ecossistema. A segunda contribuição foi trazer os benefícios que a sustentabilidade na estratégia do negócio pode trazer para as organizações. E, finalmente, o estudo favoreceu o diálogo entre a disciplina do design estratégico e a área de gestão a fim de construir um referencial teórico comum que leve educação, conscientização e criação de valor para todos os participantes do ecossistema.

**Palavras-chave:** Design Estratégico. Criação de Valor. Propósito. Sustentabilidade. ESG. Sistema B. Inovação social.

## ABSTRACT

The last years have shown how business is changing and the challenges companies face to balance the short-term business results with the need for progress in the long term. In this new context, some companies are reinforcing their purpose to strive for objectives which goes beyond the pure financial results, guaranteeing a positive business impact, and generating value for the whole ecosystem over time. The strategic design can occupy an important space where the businesses can see the value that can be shared among people: customers, suppliers, investors, community, other companies, i.e. the ecosystem and society in general. In addition to being thought-provoking, building the competencies to contribute with the collective change is in the field of strategic design through shared processes as well as to encourage sustainability and social innovation. Therefore, this study aimed to understand how enterprises integrate economic value, sustainability and purpose to generate a positive impact for the entire ecosystem. Thus, a design science research study was carried out with three different companies, having each one the B certification as well as ESG (Environment, social and governance) indicators that are structured and followed by the board of directors. This research achieved its goals by proposing a conceptual model which includes the fundamental elements that companies need to take into consideration to generate positive impact to all ecosystems participants. This thesis contributed to the sustainability, purpose and strategic design field bringing examples on how companies who joined the positive impact generation journey are creating, capturing and disseminating value to the whole ecosystem. A second contribution was bringing the benefits that sustainability in the business strategy can bring to organizations. And finally, this study favored the dialogue between the discipline of strategic design and the management area so that we can build a common theoretical framework that brings education, awareness and value creation to the entire ecosystem participants.

**Keywords:** Strategic design. Value creation. Purpose. Sustainability. Business. Social innovation. ESG. B System.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Detalhamento de possíveis perspectivas do negócio .....	29
Figura 2 - Sistemas e ecossistemas.....	37
Figura 3 - Design sistêmico .....	42
Figura 4 - Evolução do design.....	52
Figura 5 - Design estratégico .....	57
Figura 6 - Design estratégico nas empresas .....	64
Figura 7 - Mudanças organizacionais.....	68
Figura 8 - Inovação dirigida pelo design e ecossistemas criativos .....	74
Figura 9 - Inovação Social e processos para sua sustentação .....	83
Figura 10 - Capitalismo Consciente .....	90
Figura 11 - Modelo Economia <i>Donut</i> .....	98
Figura 12 - Empresa de Impacto Positivo .....	117
Figura 13 - A estratégia do <i>Good to Great</i> .....	121
Figura 14 - Propósito.....	128
Figura 15 - Criação de valor .....	134
Figura 16 - Evolução da responsabilidade social e sustentabilidade .....	138
Figura 17 - Modelo conceitual .....	146
Figura 18 - Sequência do estudo .....	171
Figura 19 - Linha do Tempo Natura .....	180
Figura 20 - Natura: análise dos resultados com o <i>software</i> NVivo .....	237
Figura 21 - Natura: palavras com maior frequência .....	238
Figura 22 - Linha do Tempo Movida.....	240
Figura 23 - Movida: análise dos resultados com o <i>software</i> NVivo .....	283
Figura 24 - Movida: palavras com maior frequência.....	284
Figura 25 - Wright Capital: análise dos resultados com o <i>software</i> NVivo .....	309
Figura 26 - Wright Capital: contagem de palavras .....	310
Figura 27 - Diagrama de análise de <i>cluster</i> dos nós .....	313
Figura 28 - Análise de categorias, subcategorias e a prevalência de discurso .....	314
Figura 29 - Palavras mais frequentes nos trechos selecionados das entrevistas ...	315
Figura 30 - Modelo revisado após a análise profunda dos <i>cases</i> .....	319



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Retorno financeiro das empresas com propósito .....	22
Quadro 2 - Satisfação de colaboradores de empresas com propósito .....	23
Quadro 3 - Comparação entre empresas puramente filantrópicas, híbridas e puramente capitalistas .....	93
Quadro 4 - Indicadores ESG .....	111
Quadro 5 - Níveis de valor .....	133
Quadro 6 - Pilares e principais autores .....	153
Quadro 7 - Principais características da <i>Design Science Research</i> .....	156
Quadro 8 - Descrição dos produtos da DSR .....	157
Quadro 9 - Suporte teórico com base nos objetivos e categorias de análise <i>a priori</i> utilizadas para o roteiro de entrevistas .....	158
Quadro 10 - Detalhamento das empresas .....	164
Quadro 11 - Entrevistas realizadas .....	165
Quadro 12 - Relatórios e indicadores para a coleta de dados .....	169

## LISTA DE SIGLAS

Anbima	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ASG	Ambiental, Social e Governança
BNB	Banco do Nordeste
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
CHRO	Líderes de Recursos Humanos
CSR	Responsabilidade Social Corporativa (em inglês)
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
DSR	<i>Design Science Research</i>
DVA	Demonstração do valor adicionado
EBITDA	Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (em inglês)
ESG	<i>Environment, Social and Government</i> (Ambiental, Social e Governança, em português)
ESSMA	European Stadium & Safety Management Association
EVA	<i>Economic Value added</i>
GEE	gases de efeito estufa
GRI	Global Report Initiative
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICCB	Instituto Capitalismo Consciente Brasil

ICDPR-70	Índice CDP Brasil de Resiliência Climática
IIRC	Iniciativa Internacional para o Relato Integrado (em inglês)
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISS	Institutional Shareholder Services
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
ODS	Objetivos do desenvolvimento sustentável
ONGs	Organizações não governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PBC	Public Benefit Corporation
PCDs	peessoas com deficiência
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos humanos
SASB	Conselho de Padrões Contábeis de Sustentabilidade (em inglês)
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECC	Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos
UICN	União Internacional para a Conservação da Natureza
WCED	World Commission on Environmental and Development
WFP	World Food Programme
WHO	World Health Organization

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 OBJETIVOS .....	29
1.1.1 Objetivo geral .....	29
1.1.2 Objetivos específicos.....	29
<b>2 O DESIGN SISTÊMICO E O DESIGN</b> .....	<b>31</b>
2.1 DESIGN.....	42
2.2. DESIGN ESTRATÉGICO .....	52
2.2.1 O design estratégico nas empresas e a cultura organizacional .....	57
2.2.2 Inovação dirigida pelo design e ecossistemas criativos .....	68
2.2.3 Inovação social e organizações colaborativas .....	74
<b>3 NOVA PERSPECTIVA ECONÔMICA E A GERAÇÃO DE IMPACTO POSITIVO NOS NEGÓCIOS</b> .....	<b>84</b>
3.1 ECONOMIA SOLIDÁRIA.....	85
3.2 ECONOMIA CIRCULAR.....	87
3.3 CAPITALISMO CONSCIENTE .....	89
3.4 EMPRESAS HUMANIZADAS .....	93
3.5 ECONOMIA <i>DONUT</i> .....	95
3.6 SISTEMA B .....	102
<b>3.6.1 Public Benefit Corporation (PBC)</b> .....	<b>108</b>
3.7 INDICADORES ESG (AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA) .....	110
3.8 PROPÓSITO .....	118
3.9 CRIAÇÃO DE VALOR .....	129
3.10 SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	137
<b>4 MODELO CONCEITUAL</b> .....	<b>146</b>
<b>5 MÉTODO</b> .....	<b>154</b>
5.1 PARADIGMA DA PESQUISA.....	154
5.2 TIPO DE PESQUISA.....	154
<b>5.2.1 Design Science Research</b> .....	<b>155</b>
5.2.1.1 Definição do problema ou da questão da pesquisa.....	157
5.2.1.2 Evidências .....	157
5.2.1.3 Construção do artefato .....	159
5.2.1.4 Validação do modelo .....	160

5.2.1.5 Revisão do conhecimento teórico já existente e incorporação de novas achados.....	170
5.2.1.6 Comunicação dos achados .....	170
5.3 REPRESENTAÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA.....	171
<b>6 COMUNICAÇÃO DOS ACHADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>173</b>
6.1 NATURA.....	173
<b>6.1.1 Propósito.....</b>	<b>181</b>
6.1.1.1 Trajetória da empresa .....	181
6.1.1.2 Valores e cultura organizacional .....	184
6.1.1.3 Propósito e legado .....	189
6.1.1.4 Liderança.....	191
<b>6.1.2 Modelo de negócio .....</b>	<b>193</b>
6.1.2.1 Operacionalização do negócio .....	193
6.1.2.2 Visão de sustentabilidade na estratégia do negócio .....	196
6.1.2.3 Mitigação de riscos x geração de impacto positivo .....	207
6.1.2.4 Inovação social e ambiental em ecossistemas criativos.....	213
<b>6.1.3 Tangibilização e transparência .....</b>	<b>215</b>
6.1.3.1 ESG e Sistema B e outras formas de tangibilização e medição.....	215
6.1.3.2 Governança.....	218
6.1.3.3 Impedimentos para a jornada de impacto positivo .....	221
<b>6.1.4 Criação de valor para todo ecossistema.....</b>	<b>223</b>
6.1.4.1 Nível de valor: usuário, empresa, ecossistema e sociedade.....	223
6.1.4.2 Perspectiva de valor: econômica, psicológica, sociológica, ecológica .....	228
<b>6.1.5 Design estratégico .....</b>	<b>230</b>
6.1.5.1 Co-design e organizações colaborativas.....	230
<b>6.1.6 Análise dos resultados com o software NVivo versão 12.0 .....</b>	<b>236</b>
6.2 MOVIDA .....	238
<b>6.2.1 Propósito.....</b>	<b>240</b>
6.2.1.1 Trajetória da empresa .....	240
6.2.1.2 Valores e cultura organizacional .....	241
6.2.1.3 Propósito e legado .....	246
6.2.1.4 Liderança.....	249
<b>6.2.2 Modelo de negócio .....</b>	<b>253</b>
6.2.2.1 Operacionalização do negócio .....	253

6.2.2.2 Visão de sustentabilidade na estratégia do negócio .....	255
6.2.2.3 Mitigação de riscos x geração de impacto positivo .....	259
6.2.2.4 Inovação social e ambiental em ecossistemas criativos.....	263
<b>6.2.3 Tangibilização e transparência .....</b>	<b>266</b>
6.2.3.1 ESG e Sistema B e outras formas de tangibilização e medição.....	266
6.2.3.2 Governança.....	270
6.2.3.3 Impedimentos para a jornada de impacto positivo .....	272
<b>6.2.4 Criação de valor para todo ecossistema.....</b>	<b>274</b>
6.2.4.1 Nível de valor: usuário, empresa, ecossistema e sociedade.....	274
6.2.4.2 Perspectiva de valor: econômica, psicológica, sociológica, ecológica .....	279
<b>6.2.5 Design estratégico .....</b>	<b>280</b>
6.2.5.1 Co-design e organizações colaborativas.....	280
<b>6.2.6 Análise dos resultados com o software NVivo versão 12.0 .....</b>	<b>282</b>
6.3 WRIGHT CAPITAL.....	284
<b>6.3.1 Propósito.....</b>	<b>285</b>
6.3.1.1 Trajetória da empresa .....	285
6.3.1.2 Valores, cultura organizacional e propósito.....	287
6.3.1.3 Propósito e legado .....	289
6.3.1.4 Liderança.....	290
<b>6.3.2 Modelo de negócio .....</b>	<b>292</b>
6.3.2.1 Operacionalização do negócio .....	292
6.3.2.2 Visão de sustentabilidade na estratégia do negócio .....	295
6.3.2.3 Mitigação de riscos x geração de impacto positivo .....	296
<b>6.3.3 Tangibilização e transparência .....</b>	<b>300</b>
6.3.3.1 ESG e Sistema B e outras formas de tangibilização e medição.....	300
6.3.3.2 Governança.....	302
6.3.3.3 Impedimentos para a jornada de impacto positivo .....	303
<b>6.3.4 Criação de valor para todo ecossistema.....</b>	<b>304</b>
6.3.4.1 Nível de valor: usuário, empresa, ecossistema e sociedade.....	304
6.3.4.2 Perspectiva de valor: econômica, psicológica, sociológica, ecológica .....	307
<b>6.3.5 Design estratégico .....</b>	<b>308</b>
6.3.5.1 Co-design e organizações colaborativas.....	308
<b>6.3.6 Análise dos resultados com o software NVivo versão 12.0 .....</b>	<b>309</b>

6.4 COMUNICAÇÃO DOS ACHADOS CONSOLIDADOS E REVISÃO DO MODELO CONCEITUAL .....	311
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>326</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>334</b>
<b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>366</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS ADAPTADO CONFORME O PÚBLICO .....</b>	<b>368</b>
<b>APÊNDICE C – EXEMPLO DE CARTA DE ANUÊNCIA ASSINADA PELAS EMPRESAS PARTICIPANTES .....</b>	<b>371</b>
<b>APÊNDICE D – EXEMPLO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ASSINADO PELOS PARTICIPANTES .....</b>	<b>372</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema capitalista nos últimos séculos gerou prosperidade e crescimento econômico para as empresas. Por outro lado, vivemos um momento de grandes pressões para que os impactos sociais e ambientais sofridos por esse modelo sejam minimizados (OUDEN, 2012). Há evidências de que o sistema econômico atual tem responsabilidade direta pela devastação do planeta e crescimento da inequidade social (ELKINGTON, 2012; LATOUCHE, 2018; PORTER; KRAMER, 2011). Em razão disso, existem movimentos que estão ganhando força e que buscam avaliar o impacto social e ambiental dessa visão focada no crescimento econômico.

O primeiro alerta mundial relacionado ao meio ambiente surgiu com o movimento chamado Primavera Silenciosa que destacou os efeitos nocivos do uso de pesticidas na agricultura. Esse movimento influenciou a criação da Agência de Proteção Ambiental nos Estados Unidos e seguiu inspirando alguns movimentos ambientalistas em diversos países (CARSON, 2010). Duas décadas depois, em 1980 foi cunhado o termo desenvolvimento sustentável pela União Internacional para a Conservação da Natureza (UICN) propondo o uso dos recursos renováveis naturais de maneira a não os degradar ou eliminar, ou diminuir sua utilidade para as gerações futuras (BARONI, 1992). A partir daí, o tema começa a ganhar maior atenção. Na época, foi bastante debatido, com posicionamentos a favor de um crescimento econômico controlado quando provoca impactos negativos no meio ambiente (PEARCE, 1987; PEZZEY, 1989) e posicionamentos contrários, defendendo que não existe contradição entre crescimento econômico e sustentabilidade. Isso porque o crescimento econômico pode ocorrer simultaneamente com a melhora ou piora da qualidade ambiental e que a degradação é, muitas vezes, causada pela pobreza, ou seja, o desenvolvimento e crescimento econômico são necessários para a sustentabilidade ecológica e o desenvolvimento sustentável (KHOSLA, 1987; SUNKEL, 1987). Há ainda uma terceira vertente que busca encontrar um consenso social para definir desenvolvimento sustentável e os limites que o cercam (LÉLÉ, 1991; RATTNER, 1991). Ao longo dos anos, essa polêmica continua evoluindo e esse tema vem ganhando espaço na agenda pública e privada.

Existem muitas vertentes de pensamento no que diz respeito ao crescimento econômico e à sustentabilidade. Se formos buscar as visões mais antagônicas,



temos de um lado uma visão dominante até algumas décadas atrás e com muitos adeptos que veem o capitalismo de livre mercado como uma condição essencial para a liberdade e para evolução das nações. Nessa perspectiva, a dinâmica do crescimento econômico, acompanhada pelas políticas e instituições, pode levar a um crescimento substancial da economia que favorece a toda sociedade (FRIEDMAN, 1970, 1982; SMITH, 1983; SPENCE, 2011).

De outro lado, há quem defenda que precisamos deter o progresso e o crescimento sem fim e ilimitado, pois destroem o meio ambiente, concentram renda e promovem desigualdade. Surge a partir desse olhar, em 2002, a ideia de decrescimento, que baseado em um sistema de valores ecológicos, econômico e social, contrária à noção de que esse crescimento econômico infinito é um caminho viável para melhorar a vida das pessoas. Para esses pensadores, o raciocínio dos defensores do regime capitalista desconsidera os impactos sociais e ecológicos do crescimento, que estamos depredando a natureza em uma escala muito maior do que sua capacidade de regeneração. O objetivo do decrescimento é sair de uma sociedade do consumo e construir uma sociedade próspera (ACOSTA; BRAND, 2018; LATOUCHE, 2018).

A visão desta tese não segue nem uma vertente nem a outra, mas uma linha do meio na qual é possível ter lucro e crescimento econômico com um propósito claro de desenvolvimento sustentável, equilibrando aspectos ambientais, sociais e gerando valor para todo o ecossistema. Nesse sentido, há um espaço para que as empresas debatam esse caminho para além da geração de lucro. Quer dizer, o lucro continua sendo importante, porém não é a única razão pela qual as empresas existem. Para além do lucro, essas companhias estão colocando a sustentabilidade no centro das suas estratégias e propõem impactos sociais, ambientais e de governança positivos na sociedade (CAETANO; PARO, 2020; FINK, 2020; McPHERSON, 2019; REPTRACK, 2020; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007).

Essa demanda por mudanças vem de um lado provocada por investidores mais conscientes que buscam alocar seu capital em empresas que farão a diferença para as futuras gerações (FINK, 2020; McPHERSON, 2019; REPTRACK, 2020). Além disso, a tecnologia tem provocado mudanças substanciais nos modelos de negócio e na satisfação das necessidades dos clientes (REPTRACK, 2020). Por outro lado, cresce também a pressão da sociedade em geral por uma melhoria na qualidade de vida e na diminuição dos impactos negativos causados pelas empresas

no meio ambiente (REPTRACK, 2020). Tudo isso tem influenciado as organizações a colaborar para criar soluções sustentáveis (MANZINI, 2017b; MERONI, 2008). É um contexto que também promove a pressão da mudança rápida nos indivíduos provocando alterações de comportamentos (BLANK, 2013; TROTTA; SIMÕES; FERRAZ, 2019).

Dessas reflexões, estão surgindo novos modelos de negócio como aqueles pensados dentro do ecossistema a fim de criar benefícios sustentáveis para todos os participantes dele, endereçando valores tangíveis e intangíveis (OUDEN, 2012). Os modelos de negócio que buscam trazer a sustentabilidade para a estratégia do negócio, diferem dos demais modelos (MASSA; TUCCI; AFUAH, 2017). Primeiro, eles assumem o negócio como uma ferramenta para a evolução da sociedade, ou seja, reconhecem que a contribuição social da empresa precisa ir além das suas atribuições, propostas ainda na década de 1970, como dar lucro para os acionistas e pagar impostos (FRIEDMAN, 1970). O negócio também tem potencial e recursos para desenvolver soluções inovadoras para apoiar na resolução de problemas sociais e ambientais. Existe uma intenção de colocar a sustentabilidade como parte da estratégia do negócio. Nesse sentido, existe um comprometimento em oferecer criação de valor em uma visão mais sistêmica e para todos os participantes do ecossistema (MASSA; TUCCI; AFUAH, 2017; OUDEN, 2012).

Entre os novos modelos, filosofias, métodos, indicadores e critérios que surgiram nos últimos anos estão o Sistema B (ELKINGTON, 2018; HONEYMAN, 2017; SISTEMA B, 2020; STUBBS, 2017), os critérios ESG (*Environment, Social and Government*; em português, ASG: Ambiente, Social e Governança), o Capitalismo Consciente (MACKEY; SISODIA, 2013; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007), a Economia Circular (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2015; LEITÃO, 2015), as Empresas Humanizadas (CAETANO; PARO, 2020; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007), a Economia Solidária (SINGER, 2002), a PBC (Public Benefit Corporation) (BELL, 2020) e ainda o modelo da Economia Donut (RAWORTH, 2019), entre outros. Esses movimentos procuram apoiar as organizações a promover inovações em produtos, serviços e estratégia, sob uma perspectiva ecossistêmica, com um olhar para a contribuição de valor para a sociedade além do valor para si próprio (OUDEN, 2012). Ainda que com elementos similares no seu propósito e com uma filosofia de geração de valor para todas as partes interessadas como forma de impactar o mundo de maneira positiva, cada movimento tem a sua peculiaridade.

Independentemente das características peculiares de cada movimento, sua conexão está no propósito e na geração de valor. O valor gerado por uma empresa pode ser econômico, valor de mercado, valor de diversificação corporativa, valor de liderança em custo, entre outros (BARNEY; HESTERLY, 2011). O conceito de valor utilizado neste trabalho foi descrito por Ouden (2012) e leva em consideração quatro diferentes níveis de valor (usuário, empresa, ecossistema e sociedade) e as relações com quatro diferentes perspectivas de valor (econômica, psicológica, sociológica e ecológica). A inovação transformadora e que causa impacto positivo de longo prazo para a sociedade é aquela que atende aos quatro níveis e às quatro perspectivas de valor (OUDEN, 2012).

Adicionalmente, o conceito de participantes do ecossistema neste trabalho inclui tanto acionistas da empresa quanto clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade, ou seja, o que a área da gestão chama de *stakeholders*. Já a sustentabilidade segue o conceito da Comissão de Brundtland (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENTAL AND DEVELOPMENT (WCED), 1987), que define que o desenvolvimento sustentável deve satisfazer às necessidades da geração atual sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Em setembro de 2015, as Nações Unidas definiram os dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como parte de uma nova agenda de desenvolvimento sustentável na qual todos os países-membros e a sociedade civil se comprometeram a fazer as suas contribuições (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU), [2015?]). Por fim, outro conceito importante neste trabalho é o de propósito. Em 2009, Sinek apresentou o conceito de Golden Circle (círculo dourado) para ajudar as pessoas e as empresas a buscarem o seu porquê, sua essência, seu propósito. Segundo o autor, as organizações que são mais inovadoras, costumam ter clientes mais fiéis e serem mais lucrativas (SINEK, 2009). Em 2013, Mackey e Sisodia referiram que o propósito deveria ser considerado a “cola que mantém a empresa unida, ou seja, o líquido amniótico que nutre de vida a força organizacional” (MACKEY; SISODIA, 2013, p. 50).

Complementando a definição de propósito, para a consultoria Mandalah (2018), especialista no tema, o “propósito impulsiona a diferença positiva que fazemos no mundo”. Para EY Entrepreneurial Winning Women Conference (2016), o “propósito galvaniza as pessoas para iniciar uma mudança positiva duradoura, impulsionando o crescimento e a inovação” (p. 4). Além disso, propósito é uma

razão de aspiração para o ser que é fundamentada na humanidade e que inspira um chamado à ação (EY ENTREPRENEURIAL..., 2016). Para Houlder e Nandkishore (2016), o propósito de negócio precisa ser construído a partir do que a empresa pode entregar, porém sua raiz precisa ser moral e com olhar para o futuro. É importante que o propósito esteja alinhado com clientes, sociedade e colaboradores e não apenas com investidores. O propósito responde o porquê da organização e deve ser a principal razão pela qual executivos tomam decisões (ELLSWORTH, 2002; HOULDER; NANDKISHORE, 2016; MACKEY; SISODIA, 2013). Ele deveria responder à pergunta sobre quais são as fortalezas autênticas e distintivas da organização e por que a organização existe para além do que produz ou vende. Organizações dirigidas por propósito têm valores, cultura e ética na sua base (CARLISI *et al.*, 2017). Neste trabalho, quando falamos de propósito estamos nos referindo a uma razão de existir que leve em consideração um impacto positivo para o todo (MACKEY; SISODIA, 2013; MOURKOGIANNIS, 2006).

Alguns modelos de negócio mais contemporâneos como as startups (RIES, 2012) já têm nascido com propósitos claros. Já as empresas que construíram seus negócios mais tradicionais, antes da era digital, estão atentas ao desafio de revelar seu propósito, a sua razão de existir, para que possam sobreviver por mais tempo (EY ENTREPRENEURIAL..., 2016; ISMAIL *et al.*, 2015; RIES, 2012). Collins (2001), em pesquisa com 1435 empresas, encontrou em 11 empresas uma liderança mais voltada para o propósito, que tomam ações para o bem-estar de todos. Ao mesmo tempo, percebeu que essas empresas tinham retornos financeiros de até 331% maiores do que as demais. Pesquisa feita com 28 empresas por Sisodia, Wolfe e Sheth (2007) identificou que empresas que se preocupam com todos os seus participantes do ecossistema, ou seja, clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e sociedade, possuem maiores chances de sobrevivência e acumulam retornos financeiros até 1026% maiores em 10 anos do que as demais empresas. Há uma expectativa de que as empresas avaliem por meio de indicadores o sucesso para além de resultados financeiros. É o que mostrou a pesquisa realizada com consumidores, dos quais 87% deles acreditam que as organizações possuem melhor desempenho ao longo do tempo quando seu propósito vai além do lucro (EY ENTREPRENEURIAL..., 2016; REPTRACK, 2020). Uma pesquisa do Boston Consulting Group com 150 líderes, colaboradores e clientes de 50 empresas em três setores principais (tecnologia, mídia e telecomunicações, consumo e serviços

financeiros) analisou resultados financeiros das companhias por múltiplos ângulos, tais como retorno para o *shareholder*, rentabilidade e crescimento de lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA na sigla em inglês). O resultado da pesquisa mostrou que, quando o propósito é realmente forte na empresa, está correlacionado com retorno financeiro significativamente maior em 10 anos, ou seja, o propósito traz resultado financeiro e ocorre no longo prazo influenciando a longevidade da companhia (CARLISI *et al.*, 2017).

Uma pesquisa desenvolvida por EY Entrepreneurial... (2016) mostrou que organizações com propósito têm 1,4 vezes colaboradores mais engajados e 1,7 vezes mais satisfeitos. Esses colaboradores têm intenção três vezes maior de continuar trabalhando na empresa. Oitenta e nove por cento dos clientes acreditam que empresas com propósito entregam produtos e serviços com maior qualidade e 72% dos clientes globalmente recomendariam uma empresa com propósito. O retorno financeiro para os *shareholders* das empresas com propósito entre 1996 e 2011 foi 10 vezes maior se comparado às demais empresas e também superou o mercado de ações em 120% em 2013 (EY ENTREPRENEURIAL..., 2016). O conceito de propósito e das organizações que perduram por mais tempo são conceitos diferentes, porém conectados (COLLINS; PORRAS, 1995). A efetividade operacional da empresa pode criar uma vantagem competitiva, mas costuma sobreviver ao curto prazo, não demonstrando a sua sustentabilidade (BARNEY, 2001a; 2001b; PETERAF; BARNEY, 2003). Nesse sentido, a visão estratégica pode prolongar a vida de uma vantagem competitiva fazendo-a ser sustentável por um prazo maior. Já o propósito cria uma vantagem competitiva ainda mais duradoura e de longo prazo (MOURKOGIANNIS, 2006). Por exemplo, pesquisa realizada por Zott e Amit (2008), entre abril de 1996 e maio de 2000, com 300 empresas nos EUA e Europa, mostrou que as organizações que adotam uma visão mais ampliada da sua organização, ou seja, não tão financeira e que transcende as fronteiras da firma, têm melhor desempenho (ZOTT; AMIT; 2008). Pesquisa realizada pela BCG também sugeriu que empresas dirigidas por propósito atingem melhores resultados (CARLISI *et al.*, 2017).

As organizações com propósito começam a contribuir para a solução dos desafios sociais que vivemos hoje, gerando valor para a sociedade e ao mesmo tempo capturando valor para si próprias, uma vez que estão inseridas em um ecossistema. As empresas não existem sozinhas, fazem parte de um ambiente no

qual atuam e são corresponsáveis pelas suas ações (OUDEN, 2012). Uma pesquisa realizada pela StrategyOne com 8 mil clientes com mais de 18 anos em 16 países diferentes encontrou que empresas com propósito costumam ter a preferência do cliente. Porém, apenas 28% dos pesquisados acreditam que as organizações estão conseguindo desempenhar seu papel de trazer impactos positivos para a sociedade (EDELMAN, 2013).

Em 2019 o RepTrack (2020) entrevistou 200 líderes globais, C-level, VPs e Diretores em 18 indústrias na América do Norte, Europa, Ásia e América Latina e fez uma pesquisa quantitativa com 25 indústrias em mais de 7600 empresas e 55 países para encontrar as dez tendências para o futuro. Dentre as principais tendências citadas, seis estão de uma forma relacionadas ao propósito das empresas pois tratam de temas que objetivam um mundo melhor e mais sustentável para o futuro. A primeira tendência ressaltou que as empresas que vivem um propósito claro e entregam resultados alinhados a sua cultura e aos seus valores criam um nível de conexão emocional com consumidores que transcendem seus produtos e serviços. Outra tendência está relacionada a investimento responsável, ou seja, empresas que levam em consideração a ética e os impactos ambientais antes de tomar decisões financeiras. Outra tendência se relaciona com a mudança climática e a expectativa de como países, governos e negócios devem proteger e gerir seus impactos no meio ambiente. Há também uma tendência relacionada à sustentabilidade e ao fornecimento responsável, isto é, há uma expectativa de fornecimento de materiais que minimizem os impactos ambientais ao longo da cadeia de suprimentos. A próxima tendência relaciona-se ao ativismo dos CEOs a fim de que ampliem suas atuações políticas, sociais e assumam ações baseadas em valores. Por fim, estão questões relacionadas a equidade, diversidade e inclusão em que se entende que os negócios serão julgados com base na sua diversidade dentro da companhia (REPTRACK, 2020).

O Quadro 1 sintetiza os principais estudos que focam no retorno financeiro maior das empresas com propósito mencionados até agora:

Quadro 1 - Retorno financeiro das empresas com propósito

Autor / Estudo e ano	Amostra	Resultado
Collins (2001)	1435 empresas	Das empresas pesquisadas, 11 tinham um propósito relacionado o bem-estar de todos e essas tiveram retornos financeiros de até 331% maiores do que as demais.
Sisodia, Wolfe e Sheth (2007)	28 empresas	Com propósito que levava em conta todos os participantes do ecossistema, acumularam retornos financeiros até 1026% maiores em 10 anos do que as demais empresas.
Carlisi <i>et al.</i> (2017) - Boston Consulting Group	150 líderes em 50 empresas	Propósito forte está correlacionado com retorno financeiro significativamente maior em 10 anos; ou seja, propósito traz resultado financeiro e ocorre no longo prazo influenciando a longevidade da companhia.
EY Entrepreneurial... (2016)	Empresas com propósito	O retorno financeiro para os <i>shareholders</i> das empresas com propósito entre 1996 e 2011 foi 10 vezes maior se comparado às demais empresas e também superou o mercado de ações em 120% em 2013.
Zott e Amit (2008)	300 empresas nos EUA e Europa	Organizações que adotam uma visão mais ampliada da sua organização, ou seja, não tão financeira, e que transcende as fronteiras da firma, têm melhor desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora.

Estudos de diferentes autores comprovam que um propósito organizacional autêntico que conecte uma visão de futuro com impacto positivo na sociedade traz resultados financeiros positivos para as empresas no longo prazo. Adicionalmente há estudos que também reforçam uma maior satisfação dos clientes das empresas com propósito. Estudo com 8 mil clientes com mais de 18 anos em 16 países (EDELMAN, 2013) mostrou que as empresas com propósito costumam ter a preferência do cliente e isso consequentemente também gerar maior retorno financeiro para essas organizações. Apesar disso, apenas 28% dos pesquisados acreditam que as organizações estão conseguindo desempenhar seu papel de trazer impactos positivos para a sociedade.

O Quadro 2 sintetiza os principais estudos que focam na maior satisfação dos colaboradores nas empresas com propósito.

Quadro 2 - Satisfação de colaboradores de empresas com propósito

<b>Autor / Estudo e ano</b>	<b>Amostra</b>	<b>Resultado</b>
Collins (2001)	1435 empresas	Das empresas pesquisadas, 11 tinham um propósito relacionado ao bem-estar de todos.
EY Entrepreneurial... (2016)	Empresas com propósito	1,4 vezes colaboradores mais engajados e 1,7 vezes mais satisfeitos. Esses colaboradores têm intenção três vezes maior de continuar trabalhando na empresa.
RepTrack (2020)	Entrevista com 200 líderes do C-level de 18 indústrias de vários continentes e questionário quantitativo com 7600 empresas de 55 países	Investigou 10 tendências para o futuro. Encontrou que 6 das 10 tendências estão tratando de temas que objetivam um mundo melhor e mais sustentável para o futuro: propósito, investimento responsável, mudança climática, sustentabilidade e fornecimento responsável, ativismo dos CEOs e equidade, diversidade e inclusão.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda que os estudos citados demonstrem um maior engajamento e satisfação dos colaboradores das empresas com propósito e exista uma tendência futura de as empresas buscarem o seu propósito, além de viabilizarem a sustentabilidade nas suas estratégias de negócio, essa jornada ainda é um desafio (COLLINS, 2001; MOURKOIANNIS, 2006; PEARCE, 1982; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007).

Essas evidências corroboram a relevância deste estudo e abrem espaço para o design estratégico atuar em uma abordagem sistêmica, a qual compreende as organizações em um ecossistema que pode impactar o todo, ser transformado e se transformar (FRANZATO *et al.*, 2015). Essa perspectiva ecossistêmica promove um ambiente colaborativo e inclusivo no qual a transdisciplinaridade é valorizada. Ademais, o contato de múltiplos atores e suas conexões afloram, assim como a disseminação de inovações sociais por meio de plataformas do design estratégico (FRANZATO *et al.*, 2015).

Por meio da articulação de projetos e da disseminação dos processos de design estratégico, a área tem potencial para contribuir para a resolução de problemas complexos e para auxiliar na interpretação de situações que estão ocorrendo, onde os problemas são abertos e pouco definidos e os processos ainda estão em fase experimental (ZURLO, 2010). Essa capacidade de lidar com problemas complexos e abertos e a partir deles propor soluções criativas e



inovadoras pode contribuir para transformar as organizações, impactando em melhorias para o ecossistema (BENTZ; FRANZATO, 2017; MANZINI, 2017b; MERONI, 2008; NORMAN; STAPPERS, 2015).

O papel do design estratégico é apoiar metodologicamente as entidades sociais e organizações a lidar com o ambiente externo e influenciá-lo por meio de um sistema de normas, crenças, valores e ferramentas (MERONI, 2008). Além disso, tem a função de não apenas capturar a necessidade de mudança, como manter aquilo que é positivo e criar condições para futuras evoluções (FRANZATO *et al.*, 2015; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018). O design estratégico pode resultar em soluções ganha-ganha, nas quais os interesses individuais, da organização por exemplo, podem convergir com aqueles do ambiente e da coletividade (MERONI, 2008).

Por meio dos seus processos criativos, o design estratégico pode auxiliar na construção de mais empresas adeptas a uma nova economia emergente que valorize a sustentabilidade dentro da sua estratégia e a constituição de um propósito que gere valor e impacte positivamente a sociedade junto com a geração de riqueza. Essas empresas desenvolvem projetos que buscam a inovação social, a sustentabilidade, o bem-estar coletivo e as novas formas de convivência (FRANZATO *et al.*, 2015; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018). Temas como o papel das organizações perante a sociedade e a importância de um consumo consciente têm provocado reflexões das organizações, revisões dos processos produtivos e uma aproximação entre aspectos sociais e econômicos (ARAÚJO, 2015; MARGOLIN, V.; MARGOLIN, S., 2004). Esse processo constrói uma compreensão do design na qual as pessoas estão no centro do processo. É um design feito com as pessoas em coautoria (ARAÚJO, 2015; COUTO, 2015). Apesar da crescente atenção das organizações e da sociedade para essa nova economia que está emergindo, há ainda um hiato entre desejo e realidade. A visão de que não existe a possibilidade de que o capitalismo possa ser mais consciente, caso contrário não seria capitalismo e que a visão de lucro é hegemônica, é ainda muito presente e talvez predominante. Não existem estudos suficientes para sensibilizar uma transformação maior. Além disso, há muitas lacunas teóricas que não permitem ainda avançar. Muito tem-se discutido sobre sustentabilidade e nesse campo, inclusive conectado com o design, a literatura científica é abrangente (BARAUNA *et al.*, 2017; CESCHIN; GAZIULUSOY, 2016; CRUL; DIEHL; RYAN, 2009; EKINS;

SIMON, 1999; ELKINGTON, 1997; FUKAYAMA, 2017; BILHARZ; LOREK; SCHMITT, 2008; HENISZ; KOLLER; NUTTALL, 2019; HINDRICHSON; FRANZATO, 2014; JÉGOU; CAREY, 2015; LANGER *et al.*, 2003; LEITÃO, 2015; MANZINI, 1999, 2011, 2017b; MANZINI; VEZZOLI, 2003; OLIVEIRA; FRANZATO; DEL GAUDIO, 2017; OUDEN, 2012; PORTER; KRAMER, 2011; ZADEK, 2005), Por outro lado, os estudos não conectam com resultados financeiros para o negócio e isso tem sido difícil de comprovar. Quando se trata da sustentabilidade na estratégia do negócio, alinhada ao propósito e influenciando novos modelos de negócio, a literatura científica é escassa e não tem sido específica principalmente sobre o impacto social e ambiental que o propósito e esses novos modelos de negócio podem gerar (CAETANO; PARO, 2020; MACKEY; SISODIA, 2013; MOURKOIANNIS, 2006; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007). Consequentemente, o conhecimento sobre essa relação e como isso se dá na prática é limitado.

No âmbito da inovação social e das transformações sociais, diferentes autores têm proposto caminhos para fomentá-la (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016, 2018; MANZINI, 2008, 2017b; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Porém, faltam estudos sobre como sustentar os processos de inovação social no longo prazo e disseminá-los de forma sistêmica (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016, 2018).

Ademais, a literatura pouco explora a origem do propósito, motivações, seu impacto nos participantes do ecossistema envolvidos e o quanto fomenta inovação nas organizações. Esse tema precisa de mais investigação, especialmente suportada por estudos empíricos (CAETANO; PARO, 2020; MACKEY; SISODIA, 2013; VERGANTI, 2011).

Há também uma escassez de literatura, tanto teórica quanto prática, no que se refere a esse movimento de uma nova economia emergente, os novos modelos de negócio, particularmente no contexto da inovação social. “Os novos modelos de negócio são frequentemente mencionados, mas raramente analisados e por tanto são pouco entendidos” (TEECE, 2010, p. 192). Além disso, a literatura dá pouca atenção a como a estratégia e os modelos de negócio funcionam para as novas formas estruturais de organização (ZOTT; AMIT, 2008). Existem poucos estudos sobre o sistema B, uma vez que é um movimento recente (STUBBS, 2017). Há no mundo hoje apenas duas empresas multinacionais de grande porte que são certificadas pelo sistema B: Natura e Danone (SISTEMA B, 2020). Por fim, mesmo a

literatura sobre mudanças organizacionais sendo rica e heterogênea, “há raras contribuições de como a cultura e prática do design podem ser um veículo, ou mesmo um agente de mudança na cultura da organização” (DESERTI; RIZZO, 2014, p. 40). Há, nesse sentido, uma oportunidade de expandir o conhecimento sobre como a prática do design e a mudança organizacional podem ocorrer simultaneamente, uma vez que a cultura do design é uma disciplina muito relacionada a inovação e essa é uma semente propulsora de mudança organizacional, como a que esta tese propôs. A cooperação da pesquisa em design com a pesquisa em gestão pode trazer um enorme potencial de construção de um referencial teórico comum na qual as empresas podem realizar inovações à medida que transformam suas culturas organizacionais (DESERTI; RIZZO, 2014).

As lacunas teóricas mencionadas corroboram que o tema da sustentabilidade na estratégia do negócio, a geração de valor ecossistêmica e o propósito das empresas para além da geração de lucros econômicos é autêntico, uma vez que só recentemente empresas começaram a atentar-se para isso (MACKEY; SISODIA, 2013; MOURKOIANNIS, 2006). O design estratégico, por ser uma abordagem que desenvolve estratégias a fim de orientar a ação projetual e a ação organizacional em direção à inovação e à sustentabilidade (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016, 2018), pode ser um caminho para fomentar e sustentar esse novo movimento. Para isso a compreensão do design estratégico parte da perspectiva estruturalista e sistêmica com a finalidade de contribuir de forma robusta para o avanço do tema.

Nesse contexto, este estudo buscou entender como as empresas podem integrar valor econômico, sustentabilidade e propósito para gerar impacto positivo para todo o ecossistema. Para atingir esse objetivo, foi desenvolvido um modelo conceitual à luz do design estratégico a fim de apoiar as organizações na busca dessa jornada.

Esse entendimento foi construído a partir da fundamentação teórica considerando as variáveis que podem facilitar a jornada das empresas no caminho da nova economia emergente, tais como o design estratégico, o propósito organizacional, a criação de valor e os novos modelos de negócio. Após essa etapa desenvolveu-se a pesquisa de campo que validou e ampliou o modelo construído a priori, trazendo a posteriori novos elementos como a liderança e cultura organizacional. Desse modo, procura-se influenciar empresas a caminhar em direção ao seu propósito para além do lucro, a geração de valor e a prática da

sustentabilidade por meio de soluções sociais e ambientais inovadoras para impactar positivamente seus participantes do ecossistema e por consequência o mundo.

Por meio da Design Science Research (DSR), pesquisou-se três empresas que já obtiveram a certificação do sistema B e que possuem um *scorecard* de ESG (*Environment, Social and Governance* em inglês; Ambiental, Social e Governança, em português) acompanhado pelo conselho de administração. A escolha dessas duas características (ser certificada pelo sistema B e ter um *scorecard* de ESG) se deu porque esses dois elementos têm indicadores tangíveis e comparáveis. O sistema B faz uma avaliação de impacto que vai de 0 a 200 pontos. As empresas para se certificarem precisam ter no mínimo 80 pontos que avaliam as políticas da empresa (5%), as práticas das empresas (24%) e as realizações e resultados (71%) (SISTEMA B, 2020). Muitos dos indicadores ESG são indicadores usados no sistema B. Por exemplo, em Meio Ambiente é possível comparar indicadores como: emissões de gás carbônico, consumo de água, porcentagem de reaproveitamento de coprodutos, gestão do desperdício, entre outros. Nas questões sociais, é possível comparar indicadores como: porcentagem de voluntários atuantes, número de pessoas beneficiadas, porcentagem de investimento social realizado em relação ao lucro bruto ou líquido, indicadores de diversidade e inclusão, tais como porcentagem de mulheres em posições de liderança, porcentagem de mulheres na empresa, porcentagem de negros em posições de liderança, porcentagem de pessoas com deficiência (PCDs) na empresa, índices de saúde e segurança, etc. Nas questões de governança, podem-se comparar: Código Brasileiro de Governança Corporativa (ICVM 586), Institutional Shareholder Services (ISS), *economic value added* (EVA), Demonstração do valor adicionado (DVA), entre outros.

Este estudo apresentou três contribuições. A primeira foi trazer uma reflexão de como essa nova perspectiva econômica emergente cria, captura e dissemina valor aos participantes do ecossistema, trazendo exemplos de como as empresas que aderiram essa jornada estão fazendo. Uma vez que os modelos de negócio para a sustentabilidade diferem dos demais modelos organizacionais, essa é uma contribuição importante para a teoria e a prática da gestão dos novos modelos de negócio (CASADESUS-MASANELL; ZHU, 2013; DOHRMANN; RAITH; SIEBOLD, 2015; TEECE, 2010). Além disso, é necessário repensar o paradigma dominante no mundo dos negócios, o qual coloca como prioridade das organizações a

maximização dos lucros (FRIEDMAN, 1970; JORDI, 2011; MAZZUCATO, 2011, 2021; MELÉ, 2009; WILSON, 2004). A segunda contribuição foi trazer os benefícios que a sustentabilidade pode trazer para as organizações quando ela é colocada na estratégia do negócio e assim oportunizou um olhar para a mudança da perspectiva vigente de foco apenas em resultados financeiros como objetivo empresarial. Pretende-se, com o modelo conceitual proposto, favorecer a disseminação desses modelos de negócio e escalabilidade a fim de que gerem o impacto almejado. Por fim, esse estudo favoreceu o diálogo entre a disciplina do design estratégico e a área de gestão a fim de construir um referencial teórico comum que leve educação, conscientização e criação de valor para todos os participantes do ecossistema. Percebeu-se que o design estratégico pode ocupar um espaço maior do que vem ocupando nas organizações.

Dessa forma, essas três contribuições foram importantes para o avanço das lacunas teóricas identificadas nesta tese. Uma vez entendido como esses modelos de negócio criam e capturam valor para o ecossistema, foi possível trazer visibilidade de como a sustentabilidade na estratégia do negócio pode influenciar esses novos modelos e como sustentar esses processos de inovação social e disseminá-los para outras organizações. O diálogo entre a disciplina do design estratégico e a área de gestão ao analisar esses movimentos contemporâneos pouco descritos trouxe um enorme potencial de construção de um referencial teórico comum que pode servir também para as organizações implementarem mudanças.

A Figura 1 mostra a perspectiva que propõe que os negócios sejam dispositivos para a evolução da sociedade.

Figura 1 - Detalhamento de possíveis perspectivas do negócio



Fonte: Elaborada pela autora.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Esta tese teve por objetivo desenvolver um modelo conceitual a luz do design estratégico a fim de que empresas possam integrar valor econômico, sustentabilidade e propósito para gerar impacto positivo para todo o ecossistema.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste estudo foram:

- a) mapear a trajetória da empresa, entender sua essência, seu propósito e cultura organizacional e o impacto desses elementos nas escolhas realizadas pela empresa a fim de gerar impacto positivo no curso de sua atividade econômica lucrativa;
- b) entender qual é o modelo de negócio da empresa e como equilibra a visão econômica, a sustentabilidade e o propósito;

- c) identificar as práticas de governança e gestão da empresa que mostram o compromisso com a transparência ao medir, gerenciar e reportar o seu triplo impacto;
- d) conhecer como a empresa cria valor para todos os participantes do ecossistema, ou seja, como considera todos os participantes do ecossistema nas decisões de curto e longo prazo; e
- e) verificar se a empresa utiliza práticas do design estratégico para facilitar os processos de transformação organizacionais e, se sim, quais são elas.

## 2 O DESIGN SISTÊMICO E O DESIGN

As bases para a abordagem sistêmica utilizada nesta tese foram fomentadas principalmente por Bertalanffy (1975), precursor da Teoria Geral dos Sistemas, a fim de trazer a partir da biologia uma nova perspectiva para a ciência, que pudesse ser aplicável a mais de uma disciplina (BERTALANFFY, 1975). Bertalanffy publicou no *Journal Philosophy of Science* em 1955 o estudo “A Society of the Advancement of General Systems Theory is in the process of organization”. A partir daí, foi lançada a ideia de que poderíamos ter um metanível de teoria e modelos que seriam aplicáveis a mais de um dos tradicionais departamentos do conhecimento. Com isso, a ideia de sistemas fez contribuições para muitas diferentes áreas do conhecimento e aplicações em vários campos (CHECKLAND, 2003).

É central para o pensamento sistêmico o conceito de que o todo pode se adaptar e sobreviver dentro de limites em um ambiente de mudanças, porém existe uma circularidade, ou seja, o *feedback (loop)* que gera outros efeitos previstos.

A noção de um todo adaptativo foi central no início dos estudos sobre pensamento sistêmico (CHECKLAND, 2003). A partir disso, diversos autores têm evoluído a discussão sobre sistemas e ecossistemas e os mais relevantes para o debate deste trabalho são: Bertalanffy (1975), Braga *et al.* (2002), Capra (1996), Checkland (1999), Edquist (2005), Forrester (1991), Franzato *et al.* (2015), Freire, Del Gaudio e Franzato (2016), Golsby-Smith (1996), Monat e Gannon (2015), Norman e Stappers (2015) e Ouden (2012).

O sistema, nas lentes da teoria sistêmica, consiste de componentes que se relacionam entre si e são interdependentes (BERTALANFFY, 1975; EDQUIST, 2005; MONAT; GANNON, 2015; NORMAN; STAPPERS, 2015; OUDEN, 2012). Esse conjunto de elementos interdependentes (BERTALANFFY, 1975), por sua vez, formam um todo coerente e organizado (EDQUIST, 2005). O olhar para o todo ao invés das partes privilegia os relacionamentos e não os objetos isoladamente e traz ao sistema a provação de um olhar mais holístico (CHECKLAND, 1981). Dessa forma, o fenômeno é percebido dentro de uma circularidade e não de uma causalidade linear (CHECKLAND, 1999; GOLSBY-SMITH, 1996). Dentro dessa circularidade, cada sistema possui o seu objetivo geral a ser atingido e assim é possível identificar as fronteiras de um sistema (EDQUIST, 2005). Morin (2005) refere o sistema como uma unidade organizada de inter-relações entre elementos,



ações e indivíduos. A visão de que o todo, sistema, pode sobreviver em um ambiente de mudança a partir das ações que toma em resposta a elas foi apresentada por Checkland e Scholes (1990). Uma característica importante do entendimento sistêmico está na dependência mútua entre os elementos que oportuniza uma visão do todo. A partir dos componentes ou atores individuais, é possível entender as particularidades dos elementos e como influenciam e são influenciadas pelo conjunto mais amplo e é esse movimento que leva a uma visão holística do fenômeno.

Esses atores ou conjunto de atividades ou mesmo componentes são interligados pelos sistemas. A estrutura de um sistema facilita certos padrões de interação e resultado. Por exemplo, quando o sistema está em sinergia, seus atores normalmente conseguem atingir a sua finalidade (EDQUIST, 2005). Quando o sistema passa por uma ruptura ou uma transformação que impacta um dos elementos do sistema, essa influenciará as demais partes dele (EDQUIST, 2005; MONAT; GANNON, 2015; NORMAN; STAPPERS, 2015; OUDEN, 2012). Por isso, não existe uma independência dos elementos e sim uma interdependência. Os sistemas como uma coleção de componentes são todos inter-relacionados e necessários e essas inter-relações são tão importantes quanto os componentes em si (MONAT; GANNON, 2015). Em outras palavras, a dinâmica dos sistemas é pautada nas relações (FRANZATO *et al.*, 2015; NORMAN; STAPPERS, 2015).

As relações entre os atores ou elementos de um sistema sendo sinérgicas se influenciam em um todo organizado que caminha para um resultado esperado. Isso não significa que os elementos de um sistema precisam convergir, pois podem divergir, cada qual pode ter a sua particularidade. O mais relevante é a força das relações estabelecidas. Com isso pode surgir a pergunta: com essa interdependência, como o sistema evolui?

Para Fagerberg, Mowery e Nelson (2005), se em um sistema dinâmico um componente crítico estiver faltando, ele pode prejudicar o crescimento de todo o sistema, ou seja, o sistema evolui quando temos todos os componentes críticos de um mesmo sistema e eles têm forte complementariedade. Já para Capra (1996) sistemas evoluem porque são vivos, uma vez que o todo se dá nas interações e relações entre os seus componentes, e não na soma entre eles. Quanto mais aberto a troca com o meio, menos estabilizado é o sistema, porém maiores são as oportunidades de evolução e inovação.

Para Checkland (1999), o movimento sistêmico pode ser analisado sob a ótica da aplicação do pensamento sistêmico em outras disciplinas e também o aprofundamento dos sistemas em si. No início a teoria geral dos sistemas tinha um viés bastante positivista. A partir do surgimento da teoria da complexidade, começa a ter novas influências e ramificar-se em duas vertentes: o pensamento sistêmico *soft* e o pensamento sistêmico *hard*. A teoria geral dos sistemas foi influenciada pelo movimento sistêmico (CHECKLAND, 1999),

O pensamento sistêmico mais amplo foi descrito por Checkland (1999). Para solucionar problemas complexos, faz-se necessário utilizar várias visões da situação problemática, na ótica de cada participante do processo e buscar uma harmonia conciliadora entre essas diferentes visões, não havendo uma única solução já que o processo é cíclico.

A principal diferença entre o pensamento sistêmico mais direto para o mais amplo é que o primeiro assume a posição de que os sistemas existem no mundo para serem desenvolvidos e para atingir objetivos declarados. Já a outra visão leve entende que o mundo é problemático e sempre mais complexo do que podemos imaginar. Logo, o processo de investigação pode ser desenvolvido como um sistema de aprendizado no qual os pensadores dos sistemas podem ter a opção consciente de adotar a postura dura se desejarem (CHECKLAND, 2003).

A dinâmica de sistemas foi concebida por Forrester na década de 1950 combinando teoria, métodos e filosofia necessária para analisar o comportamento dos sistemas de uma forma mais ampla, não olhando apenas a gestão mas também as mudanças no meio ambiente, no comportamento econômico, na medicina, na engenharia e outros campos. A teoria do sistema dinâmico lida com os sistemas complexos e como se alteram ao longo do tempo. Além disso, envolve a interpretação de sistemas da vida real e permite simular como funciona a tomada de decisão e influências sobre o comportamento (FORRESTER, 1991; 2010).

Esse processo inicia por um problema a ser resolvido ou um comportamento indesejável que se gostaria de evitar. O primeiro passo, segundo Forrester, é explorar a riqueza de informações contida nas pessoas e não apenas os dados e, assim, analisar o que está por trás da tomada de decisão. Há um sistema social que implica comportamentos diferentes daqueles que as pessoas teriam individualmente e apartadas do sistema: a estrutura de um sistema determina o que acontece para além da soma das ações individuais e o entorno as influências. Forrester (1991)

crítica a ideia de um mundo unidirecional no qual o problema é estático e influencia a ação e o resultado. Para o autor, vivemos em um ambiente circular no qual as ações influenciam os resultados que são influenciados pelos problemas e o ciclo se mantém vivo o tempo todo. O sucesso do modelo do sistema dinâmico é quando a partir do problema a ser solucionado as diferentes visões dos participantes dos sistemas são postas e essas visões os influenciam e os fazem muitas vezes evoluir nas suas reflexões.

Cinquenta anos depois da criação da teoria do sistema dinâmico, Forrester (2007) afirmou que compreender os sistemas é crucial para a evolução das organizações. Ele analisa que ainda há muito para aprender sobre as estruturas de *feedback* não lineares e entende que o aprofundamento do estudo pode começar a fechar uma grande lacuna de conhecimento que ainda existe. Os sistemas educacionais, sociais e econômicos são muito mais complexos do que os sistemas tecnológicos desenvolvidos pelos engenheiros (FORRESTER, 2010). Sem uma base sobre os princípios dos sistemas, qualquer abordagem experimental pode correr o risco de ser superficial e ineficaz.

A visão de Capra (1996) de que os sistemas são vivos abre caminho para ampliar a noção de sistema e debater a de ecossistema. O termo *ecossistema* vem da biologia, da ecologia e das ciências da natureza. Foi usado pela primeira vez por Tansley (1935) como a unidade básica da natureza na terra que consiste de partes animadas, portanto, vivas e inanimadas, delimitados por uma relação de interdependência, que interagem a fim de formar um sistema estável, equilibrado e autossuficiente (BRAGA *et al.*, 2002; OUDEN, 2012; TANSLEY, 1935).

Assim, das inter-relações entre os sistemas surge o ecossistema, que se caracteriza por uma unidade organizada (MORIN, 2016). Os ecossistemas possuem três propriedades indissociáveis: a propriedade inter-relacional que fomenta as trocas entre os sistemas e dos sistemas com o meio; a propriedade que se refere à totalidade do ecossistema, sua visão global; e a propriedade organizacional que conecta os elementos do sistema para que componham um todo organizado. Por serem ligadas, quando falamos de um ecossistema, essas propriedades precisam ser consideradas umas em relação às outras (MORIN, 2016).

Os ecossistemas formados pelas inter-relações entre os sistemas são abertos e podem interagir com o meio. Quando aberto, o ecossistema realiza trocas com o meio, o que pode em um primeiro momento provocar mudanças e um certo

desequilíbrio, porém, os ecossistemas têm capacidade de se autorregular internamente. Os ecossistemas podem ser considerados sistemas complexos, pois, se de um lado têm autonomia, de outro, existe uma dependência com o meio e os demais sistemas.

Morin (2005), ao tentar explicitar a complexidade dos ecossistemas, refere que são dialógicos possuindo elementos antagônicos ao mesmo tempo complementares e hologramáticos: não só os sistemas estão nos ecossistemas como o contrário também é verdadeiro, ou seja, essa separação não é possível. Os sistemas possuem propriedades do ecossistema e este possui propriedades do sistema. Por fim, os ecossistemas têm um princípio recursivo, pois ao se autorregular eles se auto reproduzem. A visão de ecossistema parte dos elementos do sistema debatidos anteriormente, possui os mesmos fundamentos e adiciona uma visão de que nesse conjunto interdependente podemos ter seres vivos, seres inanimados, todos dentro de um amplo ambiente que pode objetivar a autorregulação, havendo, contudo, momentos de desequilíbrio.

O ecossistema é formado por elementos que podem variar de tamanho e, a partir de sua delimitação e interação entre esses elementos, produz seu próprio equilíbrio (TANSLEY, 1935). Simultaneamente esse ecossistema por meio das interações com o meio se mantém aberto e é a partir dessa relação entre ordem e desordem que o ecossistema se auto-organiza (FRANZATO *et al.*, 2015; OUDEN, 2012):

A partir dessa compreensão do ecossistema como processos de organização e auto-organização de sistemas complexos, o termo passou a ser incorporado pelas ciências humanas e sociais. Ecossistemas podem ser definidos como conjuntos de espécies/materiais naturais, ou como organismos sociais com padrões de organização, de natureza complexa e dinâmica. É como organismos sociais em interação, com capacidade de adaptação e sustentabilidade e produtores de múltiplas conexões (...) (FRANZATO *et al.*, 2015, p. 158).

Como consequência, dentre as características dos ecossistemas estão a abertura, a não recorrência, o desequilíbrio, a aleatoriedade, a pluralidade, a diversidade e a multiplicidade. Estão em constante transformação por meio das relações dinâmicas intrínsecas a ele (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018).

Na revisão de literatura atual, o termo ecossistema tem aparecido em principalmente três contextos: ecossistemas nos negócios, ecossistema de inovação

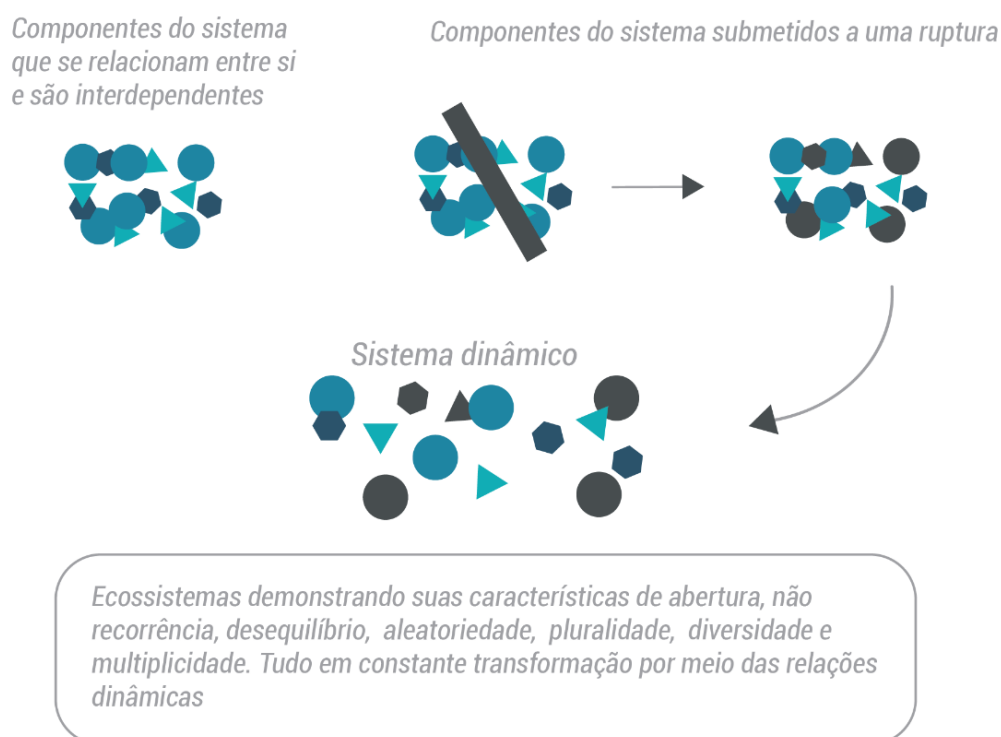
e ecossistemas de plataformas, que considera como os atores se organizam ao redor da plataforma (JACOBIDES; CENNAMO; GAWER, 2018).

Por essas características, a perspectiva ecossistêmica é fundamental para gerar a inovação necessária para a evolução que desejamos no contexto social (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016). Quando falamos em valor que os ecossistemas podem gerar, é importante também entender um tipo de ecossistema denominado ecossistemas criativos, os quais, a partir dos seus processos criativos fomentam a inovação cultural e social e podem gerar ações transformadoras em prol do bem-estar coletivo (FRANZATO *et al.*, 2015). Trate-se de um ecossistema sociocultural que é caracterizado "pelo desenvolvimento de processos criativos que resultam em dispositivos sociotécnicos (artefatos, processos ou sistema), possivelmente originais e inovadores" (FRANZATO *et al.*, 2015, p. 171-172). Nos ecossistemas criativos, os atores expressam sua criatividade e contribuem para a criação e o uso de tais dispositivos. As relações se estabelecem na interação entre sujeitos, instituições, artefatos, comunidade, mercado e demais atores. Nesse enfoque o design estratégico "desloca-se do processo de design em si para o conjunto de relações que esses ecossistemas desenvolvem entre si" (FRANZATO *et al.*, 2015, p. 174). As inter-relações entre os sistemas gerarão processos criativos e colaborativos entre as pessoas de um mesmo contexto e essas têm potencial de originar novas ações de transformação. Com essa visão e o caráter projetual do design estratégico, a área pode influenciar o ecossistema como um todo e por meio das suas relações transformar a vida das pessoas.

A partir das inter-relações entre os sistemas formados por pessoas, que são abertos para trocas com outros ecossistemas e o meio, surge a criatividade e a colaboração, os ecossistemas criativos nos quais é possível imaginar o que ainda não existe, havendo, assim, um potencial transformador nos ecossistemas criativos por si só.

A Figura 2 apresenta uma representação gráfica da visão de sistema e ecossistemas.

Figura 2 - Sistemas e ecossistemas



Fonte: Elaborada pela autora.

Essa visão ecossistêmica permite um olhar mais holístico para o design e os designers passam a se preocupar com a construção de sentido (GOLSBY-SMITH, 1996).

A abordagem do design sistêmico busca integrar dois campos interdisciplinares: o pensamento sistêmico e a prática do design (BISTAGNINO; CAMPAGNARO, 2014; BROWN; KATZ, 2009; CESCHIN, 2014; CHECKLAND, 1999; CROSS, 2011; FORLANO, 2016; 2017; JONES, 2014; NELSON; STOLTERMAN, 2012; RYAN, 2013; SEVALDSON, 2011). Esses temas serão tratados na fundamentação teórica a fim de avançar "o sistêmico" nos domínios do design (VEALE, 2014).

As primeiras teorias sobre o pensamento sistêmico nasceram na metade do século XX e a partir daí tomaram diferentes abordagens e filosofias sobre sistemas (RYAN, 2014). O sistema para o design envolve uma visão holística e integrada para atuação da área e os princípios da teoria geral dos sistemas são utilizados pelo design participativo, também chamado de design social além do design sistêmico. Nessa concepção, os agentes dos sistemas se unem para criar algo com objetivo comum e adequado ao próprio sistema. Quando os projetos de design sistêmico

envolvem o co-design com as partes interessadas, os métodos são especialmente úteis para encorajar os padrões de envolvimento com o trabalho de colaboração que podem ser desconhecidos para muitos participantes (RYAN, 2013).

O entendimento de pensamento sistêmico utilizado aqui passa por perceber o mundo como aberto, complexo, que demanda uma visão holística e interdependente, ou seja, as ações têm efeitos além dos intencionais. Já a expressão *pensamento de design* foi usada pela primeira vez em 1962 e trouxe uma perspectiva mais ampla para o design evoluindo do foco no artefato para uma visão geral do processo de design (RYAN, 2014).

Uma abordagem do design sistêmico presente na Europa é a do Design Centrado no Humano (BISTAGNINO; CAMPAGNARO, 2014) e tem suas raízes principalmente no campo da engenharia, ergonomia, ciências da computação e inteligência artificial (CHECKLAND, 1999; GIACOMIN, 2014). Ela vem evoluindo para um paradigma de design baseado em comportamentos humanos e significados e suas principais características estão a adoção de perspectivas mais multidisciplinar e do envolvimento interativo dos usuários durante toda a fase do projeto a fim de que se compreenda toda a experiência do usuário (GIACOMIN, 2014). Essa vertente do design sistêmico entende o design como um promotor do diálogo, que cria um sistema autopoiético e aberto ao contexto no qual o todo é maior do que a soma das partes (BISTAGNINO; CAMPAGNARO, 2014). As premissas do design sistêmico para Bistagnino e Campagnaro (2014) relacionam-se a *input* e *output*. Isto é, o que pode ser perda ou excesso para um sistema pode ser *input*, insumo para outro sistema; tudo pode ser reutilizado ou aproveitado. Um sistema recebe entradas, processa-as em um valor agregado e depois cria saídas (BISTAGNINO; CAMPAGNARO, 2014; GOLSBY-SMITH, 1996).

Um sistema é formado por relações que podem ser construídas dentro do próprio sistema ou com o ambiente externo. Assim, os sistemas se autorregeneram automaticamente e coevoluem. A atuação é local, ou seja, valoriza os recursos locais e apoia-se na resolução de problemas locais. Por último, vê o homem no centro do projeto e conectado com todo o ecossistema (BISTAGNINO; CAMPAGNARO, 2014). Alinhada a essa abordagem, Checkland (1999) introduziu a modelagem dos sistemas *softs*, a qual foi considerada uma alternativa às abordagens duras. Essa abordagem procura incorporar a visão de cada participante do projeto na busca da resolução do problema. Tenta ouvir a todos e acomodar as

diferentes visões. O design centrado no humano foca no entendimento do humano como um ser individual. Para tanto, incorpora pesquisas de campo etnográficas e entrevistas qualitativas a fim de que o pesquisador ou designer tenha empatia com os usuários e entenda suas necessidades (CHECKLAND, 1999).

Apesar do cuidado com o usuário, alguns autores criticam a abordagem centrada no humano referindo que é insuficiente para lidar com os desafios socioeconômicos da atualidade (FORLANO, 2017). Segundo Forlano (2017), a complexidade dos sistemas sociotécnicos vem aumentando e é ilógico continuar aplicando os mesmos modelos e métodos para lidar com essa complexidade (FORLANO, 2016). Com isso, o design centrado no usuário precisa explorar novas perspectivas e alternativas no campo da ciência e da tecnologia (FORLANO, 2016; SEVALDSON, 2011).

Para Forlano (2017), as mudanças ambientais e comportamentais que temos vivido influenciam uma evolução do modo binário de pensar. No olhar sistêmico esse pensamento toma uma forma mais híbrida (FORLANO, 2017). Forlano (2017) introduz o termo *pós-humanitário* para referir uma integração entre o humano com o não humano. A prática do design está se desenvolvendo e evoluindo considerando esses aspectos relacionados a um mundo mais complexo, adaptativo e participativo, o qual é impactado por novas tecnologias emergentes (FORLANO, 2017). O design precisa dar continuidade à reflexão sobre as noções de não humano, pós-humano e mais do que humano para lidar com novos problemas e questões do mundo atual (FORLANO, 2017).

Esse olhar evolutivo que o pensamento sistêmico proporciona, se comparado ao pragmatismo linear de causa e efeito que mencionamos, traz uma oportunidade de ver o ecossistema dotado de múltiplas relações interdependentes. A leitura sistêmica possibilita absorver os novos desafios da contemporaneidade e a partir daí refletir, aprender e agir (RYAN, 2014).

Esse paradigma pode ser usado para situações complexas, com ambiguidade de objetivos e a partir delas trazer novas perspectivas mais amplas e sistêmicas que podem desbloquear o potencial para inovações substanciais. Para lidar com esses desafios, a outra abordagem do design sistêmico, de influência americana, se deu no contexto militar. Apesar disso, a teoria pode ser aplicada nos desafios crescentes do design em ambientes complexos como o do negócio, da sociedade e dos governos (RYAN, 2013). Essa abordagem prevê três níveis de intervenção:



mentalidade, metodologia e métodos (RYAN, 2013, 2014). Na visão de Ryan (2013, 2014), qualquer projeto sistêmico de design toca nas três instâncias que são interligadas, que ao mesmo tempo se reforçam e se influenciam o tempo todo.

A mentalidade são os valores e os hábitos, rotinas de comportamentos que o designer sistêmico traz para o desafio e apoia a escolha da metodologia e dos métodos. Os melhores designers sistêmicos fazem perguntas, são abertos, integrativos, colaborativos e centrados (RYAN, 2014). Contribuem para a capacidade do time para continuar se adaptando ao ambiente que muda continuamente. Da mesma forma, sua visão holística proporciona o poder de provocar mudanças (SEVALDSON, 2011).

O designer sistêmico deve possuir recursos que incluem aptidões para a contextualização do projeto e a criação de uma visão alinhada (VEALE, 2014). O contexto do design sistêmico demanda um novo papel do designer que precisa estar focado em influenciar as mudanças sociotécnicas nível do sistema (CESCHIN, 2014). É preciso que o designer consiga traduzir a visão do projeto em passos necessários para apoiar a sua implementação e expansão (CESCHIN, 2014). No que se refere à metodologia, ela é a lógica para selecionar e combinar os diferentes métodos de forma coerente. É composta por seis diferentes etapas não lineares, fluidas, dinâmicas e iterativas na sua aplicação: inquirição, enquadramento, formulação, geração, reflexão e facilitação (RYAN, 2014). O método é um conjunto de procedimentos e ferramentas para facilitar a forma de trabalho do grupo e como se organizarão para externalizar suas ideias, além de auxiliar no compartilhamento das melhores práticas entre o time. Métodos sistêmicos frequentemente encorajam o time a lidar com a complexidade e com as múltiplas perspectivas (CESCHIN, 2014; RYAN, 2014). Os métodos do design sistêmico são interessantes de serem usados e podem ajudar os participantes a colaborarem e refletirem sobre as técnicas. Por outro lado, é importante não usar excessivamente o método para não engessar. É muito relevante poder ver um desafio complexo por um ângulo diferente e traduzir isso em novos olhares para novas intervenções (RYAN, 2013) Por isso, a mentalidade é um componente tão crítico. Assim, qualquer intervenção do design sistêmico deveria ter um determinado espaço menos estruturado para que possam emergir a exploração, ideação e divergência.

É importante que o time não tenha um excesso de confiança no método para não perder o que o design sistêmico agrega: lidar com os desafios da complexidade

de formas diferentes e traduzir uma nova forma de ver em novas intervenções (FORLANO, 2017; RYAN, 2014). Se aplicarmos os mesmos procedimentos na mesma ordem para novos desafios, não estaremos entregando inovação disruptiva. Um design sistêmico deve manter espaço suficiente para o não estruturado, a exploração, a iteração e as divergências que surgem (RYAN, 2014).

A intenção do design sistêmico é auxiliar organizações e sociedades a confrontarem de forma significativa seus problemas complexos. O design sistêmico permite que times diversos desenvolvam uma perspectiva elevada do problema e que possam traduzir novos *insights* em ações concretas. Essas ações tomadas para melhorar a situação aceleram o aprendizado organizacional por meio do ciclo repetido dos seis passos já discutidos (RYAN, 2013).

Conforme acima, os três níveis estão inter-relacionados e a mentalidade do design sistêmico é determinada na prática por meio da aplicação do método e da metodologia. Metodologia é um metanível do método (CHECKLAND, 2000). A metodologia é suportada por um conjunto de métodos do design que alavancados por um time que compartilha uma mentalidade sistêmica. Essa mentalidade é aberta, interativa, integrativa, centrada. Leva tempo para aprender a teoria sistêmica do design, mas não é possível resolver problemas complexos da sociedade com métodos simplistas (RYAN, 2013).

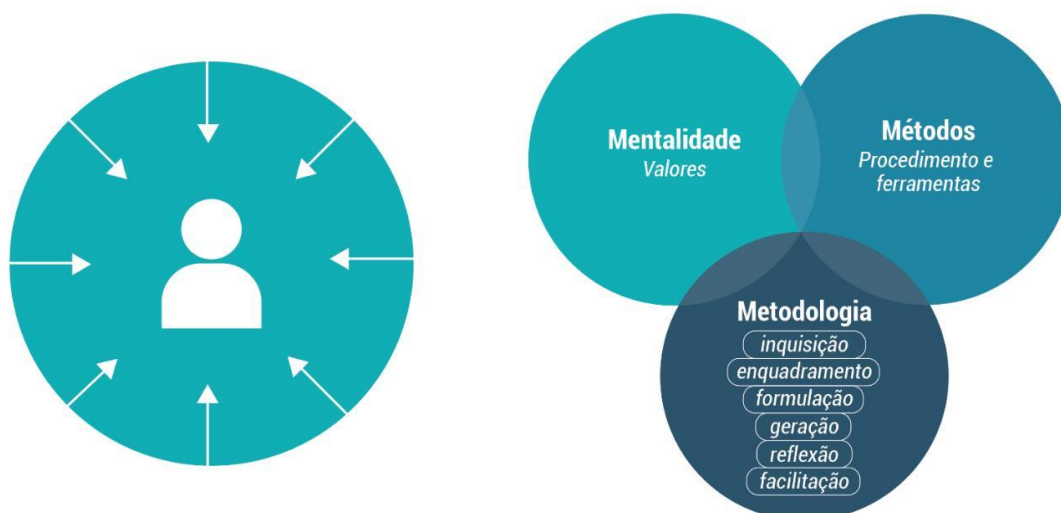
A abordagem proposta do design sistêmico permite que times diversos desenvolvam uma perspectiva de desafio e traduzam novos *insights* em rápidas ações. Essas ações tomadas para melhorar a situação aceleram a aprendizagem organizacional por meio dos ciclos iterativos de enquadramento, formulação, geração, reflexão, inquisição e facilitação (RYAN, 2014).

Dessa forma, juntos à mentalidade sistêmica, a metodologia e o método proporcionam uma abordagem flexível e prática para integrar o pensamento sistêmico e o pensamento de design, a fim de apoiar as organizações e a sociedade para confrontar problemas complexos e a inovar socialmente (RYAN, 2014). Essa perspectiva ecossistêmica na prática do design pode provocar mudanças sociais desejadas (FRANZATO *et al.*, 2015; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018).

Como os sistemas permitem a estabilização dos processos, mesmo com a entrada de novos elementos, essa complexidade e o estudo dos sistemas podem permitir, por meio do design estratégico, a investigação dos aspectos sociais e econômicos, considerando o que é tangível e intangível, de modo a oferecer

soluções sustentáveis para prever um futuro que vai além dos processos (CELASCHI *et al.*, 2016; ZURLO, 2010). Isso é viável sob o olhar da perspectiva sistêmica com o aprofundamento das potencialidades do design estratégico, da cultura de projeto e da construção de novos significados no todo. A Figura 3 sintetizar essas duas vertentes trazidas e o potencial do design sistêmico.

Figura 3 - Design sistêmico



Fonte: Elaborada pela autora.

## 2.1 DESIGN

O design no início da sua evolução focava principalmente em um design gráfico. Posteriormente, na era do design industrial, a disciplina do design tinha uma visão um tanto mais reducionista do que hoje em dia e era vista basicamente relacionada a desenvolvimento de produto. O design foi sendo reconhecido por desenvolver produtos bonitos e bem feitos. O papel do designer era adicionar valor ao artefato e assim dar melhor expressão aos objetos (DESERTI, 2009; DESERTI; RIZZO, 2014; GOLSBY-SMITH, 1996). A visão orientada a produto por muitas décadas levou a disciplina do design a considerar o usuário como a primeira referência para a sua ação. O design buscava atender a demanda por desenvolver produtos mais efetivos, baratos e que pudessem ser democratizados e consumidos por mais pessoas, impactando de forma mais ampla (MANZINI, 2014a). Após, no seu terceiro domínio, como referenciou Golsby-Smith (1996), o design evoluiu para enxergar as necessidades do mercado. Nesse campo, o designer apoiava as discussões do processo facilitando-as até a tomada de decisão dos produtos. Na

terceira ordem, o designer tinha duas formas de intervir: mais direta ou mais indireta, porém o resultado da intervenção estava no artefato. Nesse contexto, o designer esteve sempre entre o sistema de produção e o sistema de consumo buscando criar e inovar oportunidades nesse contexto (CELASCHI *et al.*, 2009; GOLSBY-SMITH, 1996). Já na quarta ordem, o designer reconhece as questões de propósito, intenção e desejo e nesse contexto o produto não é apenas uma coisa e sim o resultado de vários processos (GOLSBY-SMITH, 1996). Assim, os designers têm se engajado cada vez mais em projetos que vão além do design gráfico, de produtos ou mesmo de serviço, e sim com um olhar para as organizações, sistemas, plataformas e experiências (FORLANO, 2016).

Percebe-se que com o tempo o espectro do design ampliou e o que antes era apenas focado no produto, começou a evoluir para o design de serviço e o design responsável pela construção do sentido. Nessa visão, o design tem características de um sistema único de competências, conhecimentos e habilidades incluindo seus artefatos, práticas, crenças e valores que pertencem à cultura do design e que podem promover soluções inovadoras para responder a problemas explícitos ou latentes das pessoas (DESERTI; RIZZO, 2014).

Ainda que tenhamos visto ao longo do tempo essa evolução na penetração do design na vida das pessoas, a metodologia do design por um período focou mais no processo do design do que no problema do design. Os primeiros estudos relacionados aos problemas de design datam da década de 1960, porém nos anos 1980 pouquíssimos estudos exploraram o tema (DORST, 2003). Foi apenas nos anos 1990 que a cultura de projeto começou a ser mais bem entendida. Os designers passaram de estilistas para profissionais resolvedores de problemas.

A fim de debater essa cultura do design, seus diferentes paradigmas, as diferenças do olhar para o designer resolvidor de problemas *versus* o designer da construção de sentido e assim o papel do designer, este capítulo introduz as visões de autores como Buchanan (1995), Celaschi e Deserti (2007), Celaschi *et al.* (2016), Dorst (2003), Dreyfus (2003), Friedman (2003), Manzini (2017b), Meroni (2008), Rittel e Webber (1973), Simon (1981), Schön (2003) e Zurlo e Cautela (2014).

Em uma perspectiva mais pragmática, as definições do design compartilham de três atributos: “O primeiro deles é que o design se refere a palavra processo. O segundo é que o processo é orientado a um objetivo e o terceiro é que o foco do

design é resolver problemas, encontrar soluções e melhorar situações ou criar algo novo ou útil” (FRIEDMAN, 2003, p. 508).

De outra parte, ainda em um viés pragmático, o design é “uma capacidade humana generalizada” (MANZINI, 2017a, p. 15). Traz consigo três características prioritárias, além do modo de fazer design, a combinação de três dons humanos: o senso crítico, a criatividade e o senso prático.

O modo de design é o produto da combinação de três dons humanos: senso crítico (a capacidade de olhar para o estado das coisas e reconhecer que não pode, ou não deveria ser aceitável), criatividade (a capacidade de imaginar algo que ainda não existe) e o senso prático (a capacidade de reconhecer maneiras viáveis de fazer as coisas acontecerem). A integração dos três torna possível imaginar algo que ainda não está disponível (...) (MANZINI, 2017a, p. 45).

Faz-se necessária uma passagem dessa sociedade que associa seu bem-estar ao crescimento contínuo, ao consumo e ao utilitarismo para uma sociedade que se desenvolve simultaneamente melhorando a qualidade de todo o ambiente social e físico e assim proporcionando um maior bem-estar (MANZINI, 2017a). A transformação demanda uma mudança na forma como vemos o mundo. O bem-estar significa transformar e todas as pessoas podem pressionar por mudança. Pequenos grupos podem estabelecer conexões que influenciem outros pequenos grupos ou um grande grupo para que essas experiências se tornem relevantes e transformem. Assim, os processos quando fazem sentido para as pessoas têm caráter transformador (MANZINI, 2017a).

Essa visão de que o design pode provocar reflexão e conexão entre as pessoas para gerar novos significados e conseqüentemente provocar mudanças é o caminho escolhido neste trabalho. Em uma visão na qual o design apoia o entendimento das transformações sociais, é preciso ter um olhar crítico, com curiosidade para fazer perguntas, reflexivo, projetual que foca no futuro e também processual que busca questionar os problemas.

A dimensão processual faz os problemas de design frequentemente envolverem muitos aspectos indeterminados. Rittel e Webber (1973) criaram a expressão *wicked problems* para expressar esse aspecto indeterminado dos problemas de design. Além de indeterminados, os problemas de design são complexos, abertos e, por isso, quanto mais sociais forem as demandas, mais complexos serão os problemas de design e conseqüentemente a sua solução, é

possível existir várias soluções para um mesmo problema de design ou mesmo as soluções de problemas podem levar a novos problemas (DORST, 2003; DORST; CROSS, 2001; RITTEL; WEBBER, 1973). “Há uma indeterminação fundamental em todos os problemas de design (...)” (BUCHANAN, 1995, p. 15). Não há, portanto, como inserir os problemas de design em uma grade objetiva, científica, sem excluir o essencial que é a indeterminação. As tentativas de emprestar estatuto científico ao design propõem que apenas o conhecimento científico possa conferir legitimidade, o que não deveria ocorrer (BUCHANAN, 1995). “A habilidade do designer de descobrir novas relações entre os sinais, coisas, ações e pensamentos é um dos indicativos de que o design não é meramente uma especialização técnica, mas sim uma arte liberal” (BUCHANAN, 1995, p. 14).

Essa característica indeterminada, complexa, que busca a resolução de problemas que nem sempre se configuram de forma clara faz do design uma disciplina a apoiar na compreensão de fenômenos sociais complexos como a que estamos debatendo. Esse desafio se configura na atuação do designer que, ao refletir sobre esses problemas, demanda não só a interpretação objetiva como a subjetiva do fenômeno.

O pensamento do designer na busca pela resolução de um problema não é facilmente traduzido (DORST, 2003). Assim, o nível de *expertise* do designer influencia a forma como percebe, interpreta, estrutura e resolve problemas (DORST, 2003). O método no design não tem uma receita, ou seja, um passo a passo, pois o pensamento do designer não é linear. O profissional precisa entender o problema, analisar, sintetizar e testar (FRIEDMAN, 2003).

A maioria dos problemas de design podem emergir de três aspectos:

- a) pelo fato de serem parcialmente determinados, ou seja, o designer precisa buscar informações e analisá-las a fim de utilizar essas especificações;
- b) por serem subdeterminados no sentido de que a proposta prevê uma interpretação do design sobre o problema e possíveis soluções;
- c) por serem indeterminados, uma vez que o designer é livre para buscar uma solução de acordo com o seu gosto, estilo e habilidades (DORST, 2003).

No entanto, o problema de design, como já referido, envolve muitos aspectos indeterminados como a decisão da atividade do design envolver interpretação objetiva ou subjetiva. Um designer deve ser proativo na busca por encontrar problemas antes que ocorram. Ou seja, o designer muitas vezes constrói algo que não existe e precisa projetar o futuro ao longo do tempo (MURATOVSKI, 2015). Os profissionais do design têm de lidar com um dilema de duas fontes: de um lado, a ideia estabelecida de um conhecimento profissional rigoroso baseado na racionalidade técnica (SIMON, 1981), e, de outro, a consciência de “zonas de práticas pantanosas e indeterminadas que estão além dos cânones daquele conhecimento” (SCHÖN, 2003, p. 15).

Dessas visões, emergem dois paradigmas fundamentalmente diferentes no campo da metodologia do design. O processo racional de solução do problema de design, dentro de uma perspectiva positivista, entende que o problema deve ser resolvido mediante uma lógica racional (SIMON, 1981). O mundo, por meio de artefatos, é fabricado pelo homem, sendo muito mais artificial do que natural. O termo artificial não deve ser carregado de conotação negativa, pois aporta apenas o que é produzido mais pela arte do que pela natureza. Assim como mudam os objetivos dos homens, mudam os artefatos. A ciência do artificial está relacionada à ciência de engenharia (SIMON, 1981). Já a prática reflexiva em ação é uma perspectiva diferente, que vê a solução de problema do design envolvendo o que está além da lógica racional (SCHÖN, 2003). Ou seja, o primeiro propõe que existe um espaço pré-formulado no qual pesquisas devem ser feitas para a solução do problema de design e assim se introduz o conceito de racionalidade limitada, referindo que tendemos a utilizar estereótipos para realizar julgamentos e com isso o satisfatório já está bom (SIMON, 1981). Já o último parece ignorar essa possível estrutura *a priori* e, nessa visão, não há uma previsão anterior de solução (SCHÖN, 2003). Esses dois paradigmas seriam a base para a investigação do problema de design e para a construção da sua tipologia (DORST, 2003).

A racionalidade limitada tem uma função de trazer mais agilidade para a solução de problemas, uma vez que utilizamos de inferências e julgamentos para acelerar o raciocínio e a tomada de decisão. No entanto, quando falamos de problemas sociais complexos, julgamentos e inferência, não chegam a um patamar suficiente e faz-se necessário uma prática reflexiva em ação, que amplie as oportunidades e o escopo de atuação do designer. Nesses temas não tão facilmente

resolvíveis e nos quais dificilmente há uma única alternativa para a mitigação ou solução, é preciso ir além da lógica racional. O designer precisa conseguir provocar reflexões e conexões entre os elementos que possam emergir possibilidades criativas e assim trazer uma visão mais holística para a realidade posta.

Assim, se um *approach* para o design está mais focado em solução de problemas, há outra vertente que tem buscado criar oportunidades (ZURLO; CAUTELA, 2014). Ainda que o design seja um processo importante tanto para a descoberta de problemas, sua caracterização e até a solução de problemas, o que é bastante relevante no processo produtivo, e também permite a inovação dirigida pelo design, é pela cultura de projeto que é possível não restringi-lo a isso e ampliar seu escopo de atuação (CELASCHI; DESERTI, 2007).

Para definir quem é o designer, o projetista, se quisermos voltar à origem do design, precisamos voltar a Simon (1981) que desde lá referia que designer era todo mundo que projetava ações para mudar as condições existentes em ações preferenciais. Manzini (2014a, 2017a) constrói sua visão a partir daí e reforça que todo mundo pode ser designer desde que tenha senso crítico, espírito criativo e capacidade de analisar uma situação desconfortável e de forma prática modificá-la em uma situação preferencial ou mais desejável (MANZINI, 2014a, 2017a; VIGNATI *et al.*, 2017).

Os designers com poucos anos de experiência costumam trabalhar de forma mais estruturada e por isso estão mais próximos da racionalidade técnica nas soluções dos problemas. Já os mais especialistas, em função das suas experiências, baseiam-se mais em sua subjetividade e intuição, arriscando-se mais e utilizando-se de simulações (DORST, 2003; DREYFUS, 2003).

Os problemas da prática do mundo real não se apresentam aos profissionais com estruturas bem delineadas. Tendem a se apresentar na forma de estruturas caóticas e indeterminadas (MERONI, 2008; SCHÖN, 2003). O fato de muitos dos problemas do design, como já referenciado anteriormente, não serem determinados e claros fazem o designer, na busca de soluções, precisar frequentemente, trabalhar de forma não estruturada, utilizando a sua intuição, o raciocínio não estruturado, e a construção de cenários a fim de delimitar o problema e os caminhos para a solução (DORST, 2003; DREYFUS, 2003; MERONI, 2008).

Designers com muitos anos de experiência comparado àqueles em início de carreira costumam utilizar mais da sua intuição e correr mais riscos, ou seja, o



tempo é um indicador importante para elevar o nível de expertise do profissional. Por outro lado, a educação formal e a prática podem auxiliar nessa aceleração, porém, a primeira não está preparada para apoiar esse aprendizado não estruturado. Schön (2003) chama de “ensino prático reflexivo” um ensino prático voltado para ajudar designers a adquirirem os tipos de talento artísticos essenciais para a competência em zonas indeterminadas da prática. O designer é capaz de transformar o intangível em soluções tangíveis por meio de produtos e serviços demandados pela sociedade. Lidar com o intangível torna-se cada vez mais relevante e fomenta novos métodos baseados em inovação e criatividade (CELASCHI *et al.*, 2016).

Esse debate, no qual alguns autores veem que todos podem fazer design e nesse sentido temos um espectro maior de pessoas podendo se transformar e também modificar o seu entorno (MANZINI, 2014a, 2017a; SIMON, 1981) e uma outra vertente que entende o design como um campo no qual faz-se necessário uma educação formal e um conhecimento especializado de design para essa atuação (DORST, 2003; DREYFUS, 2003) é polêmico. O olhar trazido nesta tese é que as competências daquele que faz design, o designer, são relevantes uma vez que ele é influenciado e influencia a prática do design. Em uma perspectiva de transformação a ser provocada no ecossistema, quanto maior a habilidade intuitiva, sua visão holística e capacidade de fazer perguntas, mais hábil será o designer em provocar reflexões e projeções para caminhar no processo e no entendimento dos problemas complexos.

Nesse contexto, o papel do designer é criar oportunidades não vistas pelos usuários (ZURLO; CAUTELA, 2014). O processo de design precisa estar conectado a situações reais e no campo do design, fazer perguntas continuamente, especialmente sobre os porquês e as escolhas do design (VIGNATI *et al.*, 2017). O conceito de futuro está implícito na ideia de projeto (CELASCHI; CELI, 2015). O design do futuro precisa estar pautado nas possibilidades e não há uma única expressão (CELASCHI, CELI, 2015; CELASCHI *et al.*, 2016). Design é o espaço onde técnica e arte se encontram. Da mesma forma que a indústria evoluiu do modelo mais linear para um modelo de sistema mais integrado onde o tradicional e o tecnológico andam juntos lado a lado. Como a disciplina do design está sempre lidando com a incerteza, há uma pretensão de se desafiar a projetar o futuro, principalmente o designer com competências de mediação entre mercado e

empresas (DESERTI, 2009) ou conhecimento profundo das ferramentas do design de antecipação (CELASCHI *et al.*, 2016).

Essa arena incerta na qual o design atua nos anos recentes está ainda mais visível em função do tsunami digital que temos vivido, termos como internet das coisas, sensores, computação na nuvem, neurociência aplicada a tomada de decisão, big data, inteligência artificial, automação entre milhares de outras novas influências têm provocado alterações não só os processos de produção e de produtos como uma necessidade de repensar os processos, o consumo e os modelos de vida (CELASCHI *et al.*, 2016). Nesse contexto, além dos designers repensarem suas práticas e como atuar nessa nova sociedade, surge também uma reflexão sobre um segundo nível de conhecimento para além das práticas de design a qual inclusive pode permitir uma crítica as práticas do design. Estamos entrando aqui no campo do metadesign ou do metaprojeto, ambas as palavras podem ser entendidas como sinônimos.

O metadesign é uma palavra mais utilizada do que metaprojeto, e “como processo e não como resultado, o design poderia ser entendido por sua própria natureza como um processo de metadesign” (BENTZ; FRANZATO, 2017, p. 135). Em uma visão sistêmica, o processo metaprojetual ou metadesign pode trazer uma série de inovações (CELASCHI; DESERTI, 2007). Isso é possível por exemplo por meio de pesquisa conceitual na qual se busca uma série de análises e fatos e dados, como etnográficos e de setor, mercadológico, *benchmarks*, entre outros, para se chegar a uma inovação como o desenvolvimento de um produto (CELASCHI; DESERTI, 2007). Ou por meio de uma pesquisa *blue-sky* na qual é feita uma pesquisa de estímulo, busca bibliográfica e iconográfica, análise de tendências, macrotendências, construção de visão, cenário e visão de design, que estimulará e trará inovação (CELASCHI; DESERTI, 2007).

O projeto na visão dos autores passa pela fase da observação da realidade, construção de um modelo que sintetiza ou simplifica o modelo, a manipulação do modelo para obter a simulação do resultado pesquisado, a avaliação dos prós e contras do processo simulado e, por fim, a transformação em realidade do processo simulado. Ou seja, está tudo conectado entre a fase de entendimento do problema até encontrar a sua solução. Como se o processo fosse simplesmente simulado e estandardizado e que um *input* gera um *output* sem muito questionamento (CELASCHI; DESERTI, 2007).

Assim, para Celaschi e Deserti (2007) o metaprojeto é um projeto do projeto e não pode ser linear. O desenvolvimento do processo metaprojetual inicia pela pesquisa metaprojetual que por meio de dados quantitativos e qualitativos entende a metatendência e constrói um cenário e uma visão de design. A partir daí, segundo os autores, entramos no projeto para desenhar o conceito e pôr em prática (CELASCHI; DESERTI, 2007).

Outro conceito no campo do design que também vale ser explorado a luz dessa modernidade e fluidez que vivemos e que demandam contextos capazes de empoderar e habilitar as capacidades de design difuso é o co-design. É papel do designer profissional, treinado para operar os processos de design de forma competente usando suas competências, cultura do design, suas ferramentas e estimular o co-design para envolver os participantes em colaboração nas soluções e usarem suas capacidades difusas (MANZINI, 2014a). A ideia de co-criar, fazer co-design e inovação aberta trazendo comunidades e pessoas está mudando a prática do design (VIGNATI *et al.*, 2017). Porém, para adotar essa mentalidade e utilizar novos métodos e técnicas de design para entender a experiência do usuário e o co-design, o profissional do design precisa adquirir novos conhecimento, habilidades e atitudes e continuar aprendendo a vida toda – *live long learning* – e mantendo a mente aberta (VIGNATI *et al.*, 2017).

Para Manzini (2014a) há muitos espaços os quais o design pode agregar se tiver essa visão aberta: o design poder criar espaços, o design pode ser um ativista, o design pode fazer acontecer. Para o autor, todo design é co-design, o que significa que, em uma sociedade altamente conectada os atores no processo de design não podem escapar da interação e da influência de uns aos outros e vice-versa. Então, sendo influenciado todo dia por diferentes atores, o processo de design é de fato uma atividade de co-design (MANZINI, 2014a, p. 99).

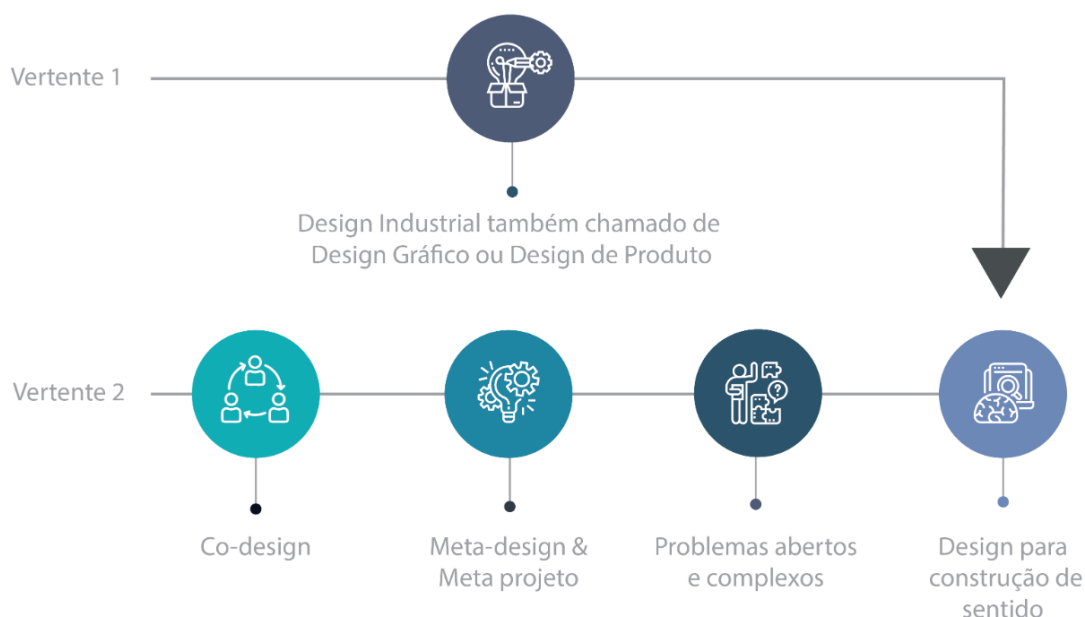
O co-design pressupõe um design muito mais coletivo no qual as pessoas fazem design juntas. Nos últimos cinco anos, o design vem passando por transformações importantes, do conhecimento individual para o conhecimento social e coletivo, o design está mais difuso, orientado ao sistema, centrado no humano e colaborativo. O designer que antes preocupava-se mais em entregar seu trabalho como um designer de produto ou serviço como vimos no início desse capítulo, vem sendo modificado e tem-se buscado um olhar ético e estratégico, provocador para o mundo e que fomenta a inovação (CELASCHI; CELI, 2015).

O co-design é uma técnica muito explorada em projetos de inovação uma vez que pode envolver pessoas de várias organizações diferentes, pessoas que não são designers, compartilhando conhecimento e ideias ou mesmo envolver clientes e usuários no processo de design (CHESBROUGH, 2003). Por meio de um projeto com objetivo de melhorar a relação entre os grupos, Steen (2013) mostrou que o co-design permite um processo colaborativo no qual a curiosidade e a imaginação de pessoas diferentes contribuem para o desenvolvimento e avaliações de diferentes soluções para problemas encontrados em conjunto. O autor também atestou que as pessoas partícipes do processo de co-design puderam trazer suas perguntas considerando questões éticas, sentimentos e emoções (STEEN, 2013). O papel de um designer líder no co-design não será criar soluções únicas criativas e sim facilitar que pessoas criem juntas.

Da mesma forma que mencionados na etapa anterior sobre o debate se o profissional do design precisar ser alguém com formação formal em design ou se todos podem fazer design, alguns autores questionam essa visão do co-design entendendo que o design é sempre um co-design por envolver um processo social e uma coletividade criativa que perpassa todo processo de design (MANZINI, 2014b; SANDERS; STAPPERS, 2008). O entendimento feito aqui é que o design estratégico via co-design possibilita o envolvimento e a participação de todo o ecossistema na construção de possíveis soluções e dessa forma estes sentem-se engajados e envolvidos no processo.

Para tanto, o designer precisa ter características de alguém curioso, com habilidades para fazer perguntas e criar. Nesse contexto, ele pode instigar a criatividade e a participação de forma difusa, tornando as pessoas envolvidas em uma comunidade de co-designers de inovações sociais, assim ampliando as possibilidades de contribuírem na construção das soluções a problemas sociais (BASSO *et al.*, 2016; MERONI, 2007). Trata-se de olhar para a transformação de significado, o legado que o processo de design pode deixar no mundo que estamos propondo. A Figura 4 sintetiza a evolução do design explorada neste capítulo.

Figura 4 - Evolução do design



Fonte: Elaborada pela autora.

## 2.2. DESIGN ESTRATÉGICO

Os designers e a cultura de projeto estabelecida pelo design deu espaço a uma manifestação cada vez mais frequente do potencial estratégico do design (FRANZATO, 2010). O design estratégico pode ser visto como um processo criativo que objetiva o desenvolvimento de dispositivos sócio técnicos, artefatos, processos, sistemas que influenciam a ação organizacional em busca de mudanças envolvendo todo o ecossistema de atuação e que contribuem para a transformação do mundo (BENTZ; FRANZATO, 2016; 2017; FRANZATO *et al.*, 2015; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016).

A lente do design estratégico usada como base teórica neste trabalho permeia os seguinte autores: Cautela e Zurlo (2011, 2012), Cautela, Pisano e Pironti (2014), Celaschi (2004, 2017), Celaschi e Celi (2015), Celaschi, Celi e García (2011), Celaschi e Deserti (2007), Celaschi e Formia (2010), Celaschi, Formia e Lupo (2013), Celaschi *et al.* (2009), Deserti (2009), Deserti e Rizzo (2014), Fassi, Meroni e Simeone (2013), Franzato (2010, 2011), Freire, Del Gaudio e Franzato (2016, 2018), Manzini (1999, 2003, 2011, 2014a, 2014b, 2017a), Manzini e Jégou (1998), Mauri (1996), Meroni (2006, 2007, 2008), Pironti, Cautela e Christodoulou

(2015), Rizzo, Deserti e Cobanli (2015), Verganti (2009), Zurlo (1999, 2010), e Zurlo e Cautela (2014).

O design estratégico pode ser fundamentado por oito pilares descritos por Meroni (2008). O primeiro deles diz respeito à relação entre produto, serviço, sistema, na qual o design estratégico mudou o foco da inovação de apenas um elemento para uma visão mais integrada de produto-serviço orientado para uma entrega de solução (CELASCHI; DESERTI, 2007; MERONI, 2008). O segundo pilar diz respeito à evolução, ou seja, temos design estratégico quando um projeto resulta em um avanço que permite um sistema, uma organização ou uma entidade social evoluir (MANZINI, 2014b; MERONI, 2008). O terceiro pilar trata do design estratégico não apenas como responsável pela definição do problema como também pela busca da solução do problema (MERONI, 2008). O quarto pilar trata da inovação social que deve ser fomentada e proposta pela área do design estratégico (BASSO *et al.*, 2016; FRANZATO *et al.*, 2015; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016, 2018; MANZINI, 2008; 2017a; MERONI, 2007; 2008; PENIN, 2006). O quinto pilar refere-se à construção de cenários onde o designer transforma sua visão em hipóteses e é uma forma indutiva de resolução de problemas (MERONI, 2007, 2008; ZURLO, 2010). O sexto pilar trata do co-design, pois, para se beneficiar da criatividade social e desenvolver cenários que se adaptam ao ambiente complexo, o processo de design estratégico precisa ser compartilhado e participativo. Isso demanda um envolvimento sistemático dos *stakeholders* de forma colaborativa (BASSO *et al.*, 2016; MANZINI, 2014a, 2014b; MERONI, 2007, 2008). O sétimo pilar refere-se ao diálogo estratégico que está presente em todo processo como no contrabriefing, co-design, entre outros (BASSO *et al.*, 2016; MANZINI, 2014a, 2014b; MERONI, 2007, 2008). O oitavo pilar fala da capacidade do design estratégico em construir competências e contribuir para a mudança no coletivo, na comunidade, na empresa.

É papel do design estratégico gerar conhecimento para empoderar as pessoas a propor transformações e lidar com esse cenário de mudanças que vivemos na sociedade hoje (FRANZATO, 2010; MERONI, 2008). Assim como o design estratégico deve ser capaz de responder a complexidade do pensamento e a uma análise crítico-reflexiva, quer dizer, a área deve fazer uso do metadesign, dos processos e da sua capacidade de reflexão para ser um design de ação estratégica e não um design operacional (BENTZ; FRANZATO, 2017).

A dimensão processual do design, sua possibilidade criativa e a intenção de provocar transformações são termos definidores da atividade do designer estratégico (FRANZATO *et al.*, 2015). Diversos autores abordam a transformação do mundo e da sociedade como um objetivo o qual o design estratégico pode apoiar, mas não de forma utópica e sim heterotópica (ILLICH, 1976; MANZINI, 2017a).

É nesse contexto que o design estratégico se insere como base para a proposta de evolução que aqui se propõe. Por meio de um processo aberto que articula diversas disciplinas e pontos de vista, o design estratégico fomenta o estabelecimento de uma relação direta com a construção do sentido e com a transformação. O design estratégico é capaz de promover ações dialógicas entre vários atores, atuando como um facilitador do processo projetual e agente da transformação de realidades (SCALETSKY, 2016; ZURLO, 2010).

Para que o design estratégico provoque as transformações mencionadas, é fundamental tal indagação da realidade e provocar mudanças, ou seja, quando recebe a definição de um problema, um designer estratégico experiente precisa provocar questionamentos, fazer um contrabriefing, reformular as demandas recebidas e assim, dessa etapa até a solução o design costuma utilizar-se de cenários como ferramentas para visualizar a direção (MERONI, 2008). Outro exemplo para provocar alterações é a abordagem de infraestruturação proposta por Hillgren, Seravalli e Emilson (2011), na qual a ação do designer deve ser mais abrangente e disposta a promover espaços democráticos e abertos para a construção.

A visão do designer no contexto estratégico, é de alguém que, a partir de sua bagagem e competências consegue definir um processo, imagina perspectivas futuras, e com método, ferramentas e práticas que pertencem a disciplina do design estratégico apoia soluções em processos complexos de inovação e transformação (CELASCHI; CELI; GARCÍA, 2011; DEL GAUDIO, 2015a). Os designers, seja em uma visão estética, poética ou até científica, podem, pelo seu olhar crítico desenvolver artefatos que antecipem necessidades futuras de desenvolvimentos da sociedade (BENTZ; FRANZATO, 2017).

Nesse contexto, o potencial do designer especialista capaz de ver, prever e de fazer ver (ZURLO, 2010) é fomentar a participação dos indivíduos tornando-os co-designers conforme mencionado no capítulo sobre design, reconhecendo que eles podem compartilhar emoções, experiências e que são capazes de agir e

contribuir ativamente para a solução de problemas mesmo complexos como os sociais e ambientais. O caráter intuitivo aos processos de design estratégico em busca de possíveis transformações do mundo, considerando a compreensão do passado, a representação do presente e os *insights* para o futuro e ainda a criação de dispositivos que façam a tradução de tudo isso e apoiem na tangibilização dos *insights* do designer (BENTZ; FRANZATO, 2017).

Isso tudo se desenvolve em uma perspectiva ecossistêmica na qual as estratégias de design são orientadas para a ação projetual e, sobretudo, a ação organizacional, em direção à inovação e à sustentabilidade. Essas estratégias são elaboradas por processo que envolve todo o seu ecossistema de atuação: o meio organizacional (escritórios de design, empresas e demais organizações), o mercado, a sociedade e o meio ambiente (BENTZ; FRANZATO, 2016, p. 1420).

O design estratégico pode ocupar um espaço impar nessa dinâmica. A visão sistêmica do design estratégico, seus processos e ferramentas, assim como o papel do designer como projetista de um sistema aberto, não disciplinado (DESERTI, 2009), na qual a abertura do sistema ao meio obriga uma adaptação interna constante para manter um certo equilíbrio, faz o design estratégico ocupar um espaço importante de provocação desses contextos. Ademais, a interação de diversos atores via co-design pode fomentar iniciativas inovadoras como as das organizações colaborativas e essas assim como outras soluções influenciarem gradualmente uma novo macrossistema ambiental mais sustentável (BASSO *et al.*, 2016; MANZINI, 2014b). Por conseguinte, quando transpomos o design estratégico para o contexto da sustentabilidade, parece essencial a capacidade de criar um sistema integrado que possa refletir sobre produtos, serviços, sistemas e comportamentos que tenham uma perspectiva de médio e longo prazo e que provoquem transformações individuais e coletivas.

Esse sistema integrado, sob o paradigma estruturalista, considera que a dinâmica dos elementos existentes em um conjunto depende das relações entre esses elementos e que, de forma sincronizada, virtualmente contempla a totalidade dessas relações (BENTZ; FRANZATO, 2017). Em outra perspectiva, com a intenção de dar conta de um mundo moderno repleto de inovações culturais e sociais, incerto e instável, pode-se debater a necessidade de se considerar os elementos da complexidade para o entendimento da constituição dos sistemas (BENTZ; FRANZATO, 2017). A transdisciplinaridade da área do design estratégico propicia



uma diversidade de práticas e processos. Esses processos criativos têm na sua base visões híbridas de paradigmas pragmáticos e estruturalistas e, à medida que o design estratégico avança, percebe-se um movimento no caminho da teoria da complexidade (BENTZ; FRANZATO, 2017).

O design estratégico lida com sujeitos e seus ecossistemas, não mais com artefatos triviais ou máquinas que podem ser controladas, e sim com projetos coletivos (MAURI, 1996). Pela sua natureza processual e projetual, o design estratégico tem sido cada vez mais reconhecido com um ativo estratégico, que maximiza o desempenho e promove processos inovadores e transformacionais adicionando valor para as empresas (CELASCHI; CELI; GARCÍA, 2011). O valor gerado pelo processo de design estratégico toma ainda mais espaço no cenário atual no qual as empresas precisam focar em inovação contínua e no olhar futuro para produtos e serviços.

“Na elaboração de estratégias para orientar a ação projetual, transversal às especializações, o design estratégico tem encontrado espaço para atuar nos níveis estratégicos das empresas sobretudo, a ação organizacional em direção à inovação e à sustentabilidade” (BORBA; GALISAI; GIORGI, 2008; FRANZATO, 2010; FRANZATO *et al.*, 2015, p. 173). Percebendo o processo de design estratégico como um processo criativo, multidisciplinar, capaz de dialogar com diversas áreas do conhecimento para assim fazer evoluir as estratégias organizacionais e por meio delas desenvolver soluções inovadoras que criem valor e transformem a sociedade para o benefício coletivo. O design estratégico, no tocante a perspectiva ecossistêmica considerada neste trabalho, pode influenciar instituições, pessoas, e empresas a agir em prol de um mundo mais sustentável no qual os valores sociais são ressignificados.

Por fim, o design estratégico, aproximando-se dos domínios da gestão em inovação e da estratégia das empresas, influencia um novo *framework*, no qual esse design é uma mentalidade que busca responder aos desafios sociais, econômicos e ambientais (VIGNATI *et al.*, 2017). A atuação nas empresas pode ampliar muito a capacidade de transformação do design estratégico. A Figura 5 sintetiza elementos essenciais do design estratégico.

Figura 5 - Design estratégico



Fonte: Elaborada pela autora.

### 2.2.1 O design estratégico nas empresas e a cultura organizacional

No contexto das empresas, como vimos anteriormente, já não faz mais sentido que o design estratégico se posicione como uma solução para projetar apenas um bom produto. Desde algum tempo faz-se necessário pelo menos projetar um produto que funcione dentro de um sistema de relações mais complexo e com outros vínculos. Há uma progressiva perda do significado de uma empresa ser focada em apenas um produto. Para Celaschi e Deserti (2007) faz muito mais sentido uma empresa se posicionar de produto para portfolio e olhar o design não só para uma visão de portfólio e marca, mas sim uma visão mais ampla para as contribuições.

Para isso, Zurlo e Cautela (2014) criaram uma matriz que correlaciona mercado e tecnologia e trata das narrativas centradas no cliente, narrativas explorativas novas e antigas e novas narrativas tecnológicas. O designer tem um papel interpretar a narrativa do negócio da companhia. Nesse sentido, o designer dentro das organizações tem um papel multidirecional integrando os objetos e soluções tangíveis e intangíveis – *links* e conexões que criam valor para os usuários.

Quando trazem as oportunidades de ações projetuais que o design pode impactar na valorização, Celaschi e Deserti (2007) referem-se a sofisticar melhor as necessidades e ampliar a atribuição do objeto para que seja mais valorizado,

melhoramento da imagem que passa por comunicar, focar na marca e na distribuição ou ainda na redução de custo e melhoramento com modificação do produto e do processo. Essas três alavancas aumentariam o valor.

Para os autores, do processo “de o que eu preciso” para o processo “o que eu quero” existe um papel do design e do marketing de transformar esse desejo em um produto e posteriormente pensar em novas soluções (CELASCHI; DESERTI, 2007). Normalmente o design não se ocupa de uma necessidade ou desejo general e sim tenta derivar isso a uma possibilidade tangível e as empresas assim se posicionam. Esta tese vem provocar uma mudança de perspectiva para que possamos inverter essa lógica e o design apoia as empresas não a solucionarem os desejos e necessidades via produto, mas sim via novas reflexões e via novos processos.

As narrativas dentro das organizações atuam como uma ferramenta que a empresa utiliza para implementar processos de inovação. Os designers são privilegiados interlocutores nas organizações, uma vez que provocam inovações e agem. Embora não exista uma única estratégia de design, este pode ser usado na empresa como uma ferramenta tanto para melhorar a inovação de um produto quanto para maximizar e reconfigurar todo o sistema, produto, serviço, modelo de negócio até a construção de significados (ZURLO; CAUTELA, 2014).

Esse passo que o design estratégico tem dado indo muito além da projeção de um produto ou serviço para ajudar as organizações e repensar seus modelos de negócio e transformar significados é onde acredita-se que o design agrega o maior valor e é o caminho possível para o design projetar a sustentabilidade na estratégia das companhias e fomentar uma transformação em cadeia.

Esse movimento só é possível se o design estratégico influenciar mais organizações. Das empresas com ambientes orientados para o design analisadas por Simoni, Cautela e Zurlo (2014) muitas privilegiavam designers externos e focados apenas em design de produto. Mudanças tecnológicas oferecem novas oportunidades para a estratégia de design de produto, porém nem sempre as empresas aproveitam as oportunidades trazidas. O passo a ser dado pelo design é ir além da valorização do design apenas no olhar do produto ou serviço, é essa visão ainda mais estratégica do design que permite que ele esteja nas discussões que tragam o repensar do modelo de negócio e da estratégia do próprio negócio.

A área do design estratégico pode oferecer uma série de ferramentas que podem servir várias oportunidades de melhoria nos negócios e repensar o modelo

de negócio (ACCORSI; MANZINI; MARANESI, 2014). Accorsi, Manzini e Maranesi (2014) exemplificam uma ferramenta de design estratégico para apoiar o sistema de tomada de decisão na armazenagem de uma empresa. Essa ferramenta foi baseada principalmente em um dashboard de indicadores considerando tempo e espaço para o manuseio de materiais de forma mais eficiente. Claro que essa ferramenta de design como qualquer outra ferramenta computacional não pode substituir quem tomou a decisão.

Um estudo realizado por Cautela e Zurlo (2011) com 40 empresas com grande quantidade de produtos em seu portfólio e na sua maioria dos setores industriais encontrou muitas delas trabalhando com designers internos e externos, entendendo que a adoção de uma gestão por design pode ser uma vantagem competitiva mesmo que gere uma tensão.

Em função do carácter estratégico e da proliferação de exemplos como os trazidos, nos últimos 15 anos, tem crescido o interesse pelo design, provocando o aumento de pesquisas e novas teorias sobre o design e sua influência na inovação. Um dos objetos de estudo do design é lidar com os significados que as pessoas dão aos produtos. Nesse sentido, o design se conecta com a inovação, ou seja, refere-se ao significado, à razão psicológica e cultural que faz as pessoas usarem as inovações em produtos e serviços (VERGANTI, 2011). A área tem sido considerada um dos principais recursos para a inovação empresarial (FRANZATO, 2011). Como consequência, as empresas estão conseguindo analisar melhor as necessidades dos clientes, o que tem provocado inovação dirigida pelo design (VERGANTI, 2009). Por outro lado, ainda existe um grande espaço para ampliar o papel do design na inovação radical (VERGANTI, 2011).

O design precisa extrapolar os níveis operacionais, no qual, por exemplo, o uso de metodologias como o *design thinking* (BROWN, 2015) alicerça o desenvolvimento de novos produtos e estende-se aos níveis mais estratégicos das empresas influenciando inclusive a gestão (FRANZATO, 2010). Nesse espectro, os processos de inovação dirigidos pelo design podem respaldar a definição de novos cenários de negócio que não foram antes pensados e que, por sua vez, podem impactar de forma bastante positiva a competitividade da organização (FRANZATO, 2010).

O design tem sido reconhecido como um elemento estratégico para a organização, tornando-se um fator agregador dos processos e mudanças na

organização e estando cada vez mais embebido na estratégia corporativa (BORBA; REYES, 2007). O design hoje está muito mais vinculado com o design de sistemas, estratégias e experiências. É por isso que o design é largamente reconhecido como um veículo para a inovação corporativa (MURATOVSKI, 2015).

Muitas empresas têm valorizado o design como sendo uma das chaves para o seu sucesso. Para a Apple, o design está integrado à companhia (MURATOVSKI, 2015). Já para a Nike, desde que o CEO priorizou o design e a inovação, a empresa cresceu seu valor de mercado em 57% (MURATOVSKI, 2015). A Coca-Cola entende que o design cria valor e aumenta as vendas. A IBM entende que ter o design impregnado na cultura corporativa e isso faz diferença no negócio (MURATOVSKI, 2015). Outras empresas como Bloomberg, PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Accenture, BCG, McKinsey & Company, Facebook, Airbnb, Instagram, Snapchat, entre outras entendem que o design estratégico agrega valor e que ter a visão com o foco do cliente provoca uma experiência mais imediata, personalizada e colaborativa (MURATOVSKI, 2015). Entregar uma solução relevante para o cliente engaja e cria novas formas de vantagem competitiva (MURATOVSKI, 2015). As empresas citadas veem o design estratégico como um possível catalizador de inovação nas suas organizações (MURATOVSKI, 2015).

Levando em consideração os exemplos descritos e os estudos que vêm sendo feitos sobre o design estratégico, percebe-se que algumas empresas já conseguem constatar a importância e as potencialidades do design estratégico na elaboração das suas estratégias competitivas e no estímulo a uma cultura de inovação.

Outro elemento importante que as organizações têm buscado considerar são os processos criativos, os quais também estão intimamente ligados ao design. A pesquisa em design propõe uma forma de trabalhar criativa, a fim de provocar reflexões críticas e construção de novos significados que podem mudar a realidade. A natureza dos seres vivos é criativa e o design pode catalisar esse potencial por meio do método multidisciplinar que fomenta o processo criativo. Além desses aspectos, nos processos criativos também devem estar presentes a imanência, o carácter de projeção para o futuro e a transitividade (MANZINI, 2017a).

O design pode potencializar a criatividade e dessa forma intervir no ecossistema. Assim a criatividade deve ser usada pelo sujeito na construção do

processo. O fluxo criativo que advém dos processos criativos, fomentados no desenvolvimento de dispositivos sociotécnicos, atravessa vários sistemas e contextos socioculturais e é capaz de gerar ações transformadoras. Quando falamos de ecossistemas criativos, nos referimos as relações, interpelações e fluxos que se estabelecem por meio da interação direta e indireta de atores que provocam inovação dos dispositivos, recursos para a expressão da criatividade e situações criativas (MANZINI, 2017b). Assim, o design proposto neste trabalho é um recurso estratégico para os negócios, para que os modelos de negócio sejam repensados, para a inovação social e para as transformações sociais e ambientais que as empresas podem fomentar. Ele tem todas as características de uma megatendência que pode demorar para emergir, mas uma vez incorporado tem o potencial de influenciar várias atividades, processos e percepções (MURATOVSKI, 2015).

O fato de o design estratégico estar ganhando espaço no meio empresarial não minimiza o desafio que a área enfrenta nas organizações. Muitas empresas ainda não conhecem o potencial do design estratégico e a maioria tem uma resistência natural para a mudança, portanto, a cultura do design precisa ser reforçada diariamente para fomentar a inovação (DESERTI; RIZZO, 2014). O natural de uma organização e das pessoas é preservar seu status quo e resistir à mudança. O design desafia esse status quo gerando uma tensão entre a busca constante pela inovação e a necessidade de manter as ideias e soluções pré-estabelecidas. Essa tensão faz o *link* entre a prática e cultura do design e o problema de gerenciar a mudança organizacional (DESERTI; RIZZO, 2014). É preciso conseguir introduzir uma nova cultura de design dentro das organizações (BUCHANAN, 2008).

As organizações que almejem inovar no seu ambiente de negócios para se manterem competitivas no mercado de forma mais sustentável e que enxergam o potencial do design estratégico para isso podem sair na frente. O design, por meio de sua prática inclusiva, compartilhada e articuladora, que pode proporcionar soluções inovadoras e inovações sociais construídas com as pessoas e não apenas para as pessoas, e assim potencializar o coletivo da sociedade em prol de benefícios de ganho mútuo para as pessoas, o negócio, a sociedade e o mundo (FRANZATO *et al.*, 2015; MANZINI, 2017a).

A inovação nas organizações pode ser incentivada de diferentes formas, entre elas na construção do propósito da organização, no estímulo ao aprendizado organizacional, na busca por profissionais que destoam da cultura vigente, na

construção de uma cultura voltada para a inovação, colaboração, criação de laboratórios focados em inovação, busca por novas metodologias, novos modelos de negócio, entre outras formas (PISANO; VERGANTI, 2008; VERGANTI, 2009). A perspectiva estratégica do design pode incitar a criação de uma cultura de inovação. Dessa forma, a visão de design utilizada neste projeto refere-se a um sistema único de competências, conhecimento e habilidades que, incluindo os artefatos, práticas, valores e crenças, fomenta uma cultura de design que pode provocar soluções inovativas nas organizações (DESERTI; RIZZO, 2014; VERGANTI, 2009).

Para adotar um processo contínuo de inovação, empresas precisam criar formas para criar conhecimento e práticas de gestão que fomentem desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos, sistemas, negócios, etc. Schumpeter (2010), um dos primeiros pensadores a tratar do tema da inovação, a definia como novas combinações de recursos existentes e caracterizou as inovações em cinco tipos diferentes: novos produtos, novos métodos de produção, novas fontes de suprimentos, exploração de novos mercados e novas formas de organizar negócios (SCHUMPETER, 1934). Schumpeter (2010) introduziu a ideia de inovação em agrupamentos e chamou de empreendedores as pessoas capazes de converter uma nova ideia ou invenção em uma inovação de sucesso. O design não contribui para a inovação simplesmente gerando novas ideias, mas sim construindo novas soluções em conjunto (DESERTI; RIZZO, 2014). A real inovação que pode mudar radicalmente a empresa, suas competências e processos e transformar as pessoas nas organizações repousa na gestão da inovação.

Assim, a articulação de diferentes atores e a coprodução de valor entre empresa com as pessoas pode trazer inovações sociais importantes e construir um propósito para a organização caso já não tenha nascido com um. O design estratégico por suas características voltadas para promover a inovação e um olhar para o futuro pode influenciar organizações na construção de um propósito com impacto social. Para explorar esses aspectos, esse projeto buscará explorar as teorias de inovação social. Ambas as visões, pragmática focada em solução de problema e produto ou visão de busca por oportunidades, passam por obstáculos para entrarem nas organizações, ou pela necessidade de gestão da mudança organizacional ou pela necessidade de o designer atentar para a geração de lucro a partir das suas inovações (DESERTI, 2009). A visão otimista aqui é que as mudanças do cenário econômico nos últimos anos têm impulsionado a necessidade

de inovação nas empresas em geral, e isso tem fortalecido o papel do design (DESERTI, 2009).

É fundamental que as organizações busquem antecipar a necessidade de inovação antes que seja óbvia (DESERTI; RIZZO, 2014). Em momentos de crise, como a mais atual gerada por uma questão de saúde e que está gerando uma recessão profunda, é mais uma oportunidade de o design por meio de seus processos, práticas e ferramentas influenciar a sociedade e as organizações, não só para que inovem seus processos e produtos a este momento, mas também deem-se conta do seu papel social aportando para a sociedade como um todo. Se queremos realmente falar na contribuição dos estudos em design temos que conectar a prática do design. Assim como a produção tem sido mais fragmentada, o conhecimento também está mais fragmentado. Para Deserti (2009) as organizações demandam conhecimento de especialistas verticais ao mesmo tempo pessoas que conheçam os processos de forma horizontal, mais generalista e que assim possam fomentar inovações ao longo do processo (MANZINI, 2017b). O design dentro das organizações pode fomentar a inovação e captar necessidades. Ele deve não só dar forma as ideias, mas interpretar as necessidades e antecipar desejos. O designer deve ser um mediador (CELASCHI; DESERTI, 2007; CELASCHI *et al.*, 2016; DESERTI, 2009).

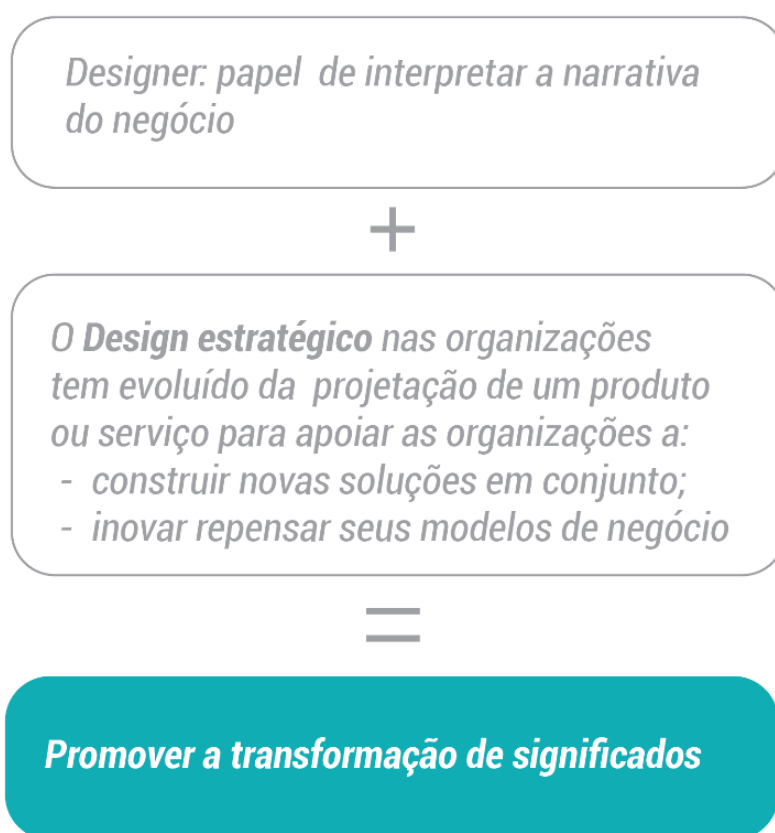
Para além do papel de mediador para fomentar inovação, Deserti e Rizzo (2014) acreditam que a inovação acontece considerando o contexto da empresa, o contexto tecnológico e produtivo e o contexto do uso do produto criado, por exemplo, relacionando- a sociedade e ao mercado. Uma evolução desta visão seria as empresas inovarem em produtos que na sua estratégia causam um impacto positivo para a sociedade. Para além do design estratégico que proporciona inovação em produtos, serviços ou sistemas que impactem positivamente todos os participantes do ecossistema, propõem-se um olhar para a transformação da sociedade, das pessoas e da cultura das organizações para fomentar mudanças na estratégia dos seus negócios e transformações que sejam de longo prazo e sustentáveis.

Então, o design estratégico não contribui com inovação simplesmente gerando novas ideias, mas por meio da construção de soluções novas e viáveis e de seu olhar intuitivo para a antecipação de necessidades. Para isso, os conhecimentos tácito e explícito andam juntos, são fundamentais e as melhores práticas, em vez de serem transferidas as empresas, precisam contextualizar as formas de criação de



conhecimento as suas práticas de gestão (DESERTI; RIZZO, 2014; NONAKA; TAKEUSHI, 2019). A verdadeira inovação que o design estratégico pode fomentar e que pode mudar radicalmente as empresas, suas competências, processos, estratégia e até as pessoas reside nas organizações se mostrarem abertas para as mudanças organizacionais e criar uma cultura de design estratégico fértil para isso. A Figura 6 esquematiza o design estratégico nas empresas e seu objetivo fundamental conectado à promoção da transformação de significados.

Figura 6 - Design estratégico nas empresas



Fonte: Elaborada pela autora.

Para construir essa mudança organizacional que tratamos, é fundamental o entendimento da gestão da mudança em processos de transformação e a importância da cultura organizacional. A literatura aponta que cerca de 60 a 70% dos projetos falham por falta de gestão da mudança e de gerenciamento da cultura (ASHKENAS, 2013, 2015).

Autor de referência em cultura organizacional, Schein (2004) define-a como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e interna e que funcionaram bem, tanto que

foram ensinados a novos membros. Da mesma forma, a cultura organizacional, para esse autor, é dinâmica e intangível, uma construção social coletiva resultante da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis. O nível mais profundo da cultura organizacional, para Schein (2004), está nos aspectos relacionados às premissas básicas, essência da cultura, que muitas vezes são inconscientes. O segundo nível é formado por normas e valores que distinguem pessoas de culturas diferentes. Já o terceiro representa os padrões de comportamento mais visíveis e manifestos.

Do ponto de vista de Schein (2004), há uma cultura “mãe” que pode influenciar subculturas que também emergem. Porém, as figuras mais importantes para a formação e a disseminação da cultura “mãe” são os fundadores. Eles têm a responsabilidade de imprimir sua visão aos demais.

Para Taylor (2005), a cultura se dá por padrões de comportamento que são encorajados, desencorajados e tolerados. A Cultura nunca é neutra, ou ela pode ser positiva e alavancar os resultados do negócio ou ela pode ser negativa e prejudicar que se alcance o almejado (CHILDRESS, 2017). Há estudiosos que entendem que a cultura se dá *top down*, ou seja, são os exemplos de comportamentos, os símbolos e sistemas no topo da organização, da alta liderança que influenciam mudanças organizacionais até a base da pirâmide (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; TAYLOR, 2005). Há uma relação entre comportamentos e resultados. O que o líder faz tem um efeito. Se um líder não reage bem a más notícias, por exemplo, os problemas deixarão de chegar aos seus ouvidos e não serão resolvidos. Por essa mesma lógica, uma mudança de comportamento alinhada à cultura desejada terá impacto positivo (TAYLOR, 2005).

Nessa visão, a cultura é uma prática de gestão. O assunto pode até surgir dentro da empresa como um projeto, mas criar a cultura desejada é um trabalho sem fim, porque tem a ver com atitudes que cultivamos ou não diariamente e no longo prazo. O time de recursos humanos (RH) pode ter a gestão da cultura sob sua responsabilidade, mas precisa ajudar os líderes a entenderem que isso também é trabalho deles (TAYLOR, 2005).

Já outros autores veem que a cultura e a prática do design podem fomentar uma mudança organizacional de forma *bottom up*, ou seja, da base da pirâmide organizacional para cima. Nessa visão, produtos, serviços e soluções inovadoras ao serem implementados, implicariam mudanças relevantes nos elementos que

compõem a cultura organizacional, tais como processos, competências, tecnologia, valores, entre outros, provocando uma transformação organizacional em toda a empresa (DESERTI; RIZZO, 2014). Há um terceiro grupo de pesquisadores que consideram a mudança algo que emerge e não é planejado (MINTZBERG, 1989), ou seja, líderes tomam decisões com base em intuições ou fatores externos que muitas vezes provocam mudanças não planejadas as quais não são fixas nem lineares. Ainda há um quarto grupo que propõe que a mudança seja guiada, porém de uma forma leve, ou seja, que a mudança siga o fluxo de forma linear e adaptativa. Não existe modelo certo ou errado quando tratamos de cultura ou de gestão de mudança para provocar uma mudança cultural: não há uma fórmula pronta (PROSCI, 2018). Fato é que as mudanças culturais e organizacionais frequentemente são um importante desafio as organizações, não são fáceis de serem implementados, uma vez que os indivíduos na sua maioria tendem a buscar permanecerem em estado de conforto além de tocar em temas bastante sensíveis. Mudanças são sempre doloridas e, quando falamos de mudanças organizacionais, estamos tratando de uma mudança em larga escala, na qual precisamos que um grupo importante de pessoas se direcione no sentido da mudança. Essas mudanças, quando bem-sucedidas, precisam ser customizadas à realidade e provocam transformações em estruturas, processos, sistemas, cultura e estratégia e, nos tempos atuais, preparam as organizações para estarem sempre repensando esses atributos (PROSCI, 2018; TAYLOR, 2005).

Para Schein (2002), os líderes precisam conseguir gerir tanto a mudança quanto a estabilidade. A mudança teria três possibilidades: a evolução natural, uma vez que os líderes e as organizações estão em constante aprendizado, a mudança planejada e as mudanças revolucionárias. Para o autor, quando estamos falando de uma mudança que deve provocar uma transformação cultural, devemos ir além dos artefatos visíveis e buscar o núcleo de uma determinada cultura organizacional (SCHEIN, 2002).

O design estratégico pode facilitar contextos de mudanças organizacionais. Um caminho, no qual o design estratégico pode fomentar esse processo é via a inovação no processo de desenvolvimento de produto centrado no humano, quando dentro do processo de design estratégico atores externos como clientes e fornecedores são convidados a participar do processo e provocam mudança na cultura de fora para dentro. Deserti e Rizzo (2014) assim como Buchanan (2008)

defendem que olhar a organização como um produto de “design” pode provocar mudanças organizacionais.

Ademais, o design estratégico naturalmente desafia as atitudes organizacionais de preservação, manutenção dos processos e resistência a mudança gerando uma tensão constante entre a busca por inovação e a manutenção do *status quo*. Essa tensão para Deserti e Rizzo (2014) cria um *link* importante entre a prática e cultura do design e o problema da gestão da mudança organizacional. A hipótese dos autores é que “qualquer projeto que leve a uma inovação significativa pode ser um gatilho para mudanças em diferentes níveis da organização como um efeito dominó” (DESERTI; RIZZO, 2014, p. 42).

No modelo de transformações organizacionais proposto por Taylor (2005), o foco no que se deseja transformar é importante, segundo a autora mudar exige um enorme esforço. É importante concentrar-se em até dois comportamentos ou valores que precisam ser alterados e o que se espera nessa mudança. A cultura de uma organização são os padrões de comportamento que são encorajados, desencorajados e tolerados. Assim, a empresa deve pensar: quais ações quer encorajar ou não tolerar?

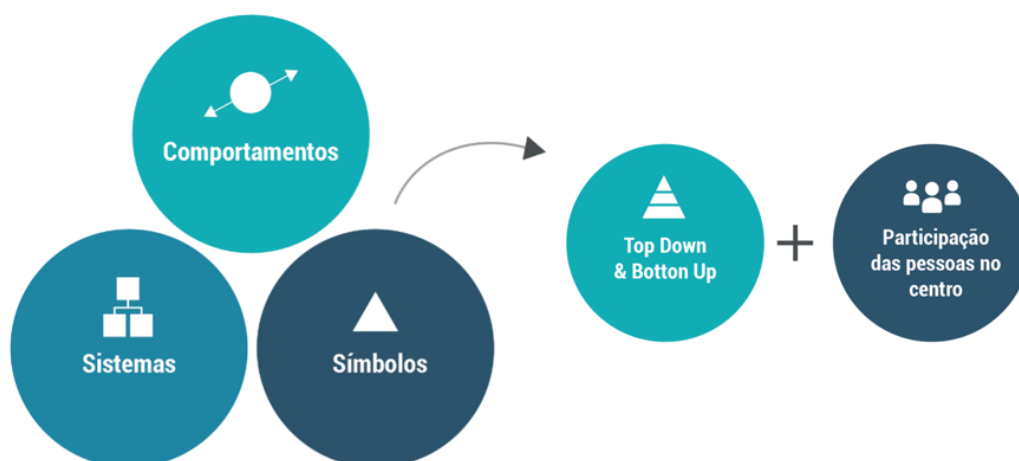
No modelo proposto por Deserti e Rizzo (2014), a cultura de design é um processo complexo entre o mundo da produção e o mundo do consumo. A conexão entre essas três frentes provoca inovação de projetos. Na perspectiva desse estudo, o mundo do consumo está passando por uma transformação importante que provocará um novo posicionamento da cultura do design e como consequência um foco muito maior em inovações sociais do que antes.

Mudanças organizacionais são muito mais complexas do que simplesmente colocar pessoas diferentes a pensar de forma diferente como a ferramenta do design thinking propõe (BROWN, 2015). Os projetos que são exemplos de cultura de design em ação frequentemente geram inovação por meio da prototipação, tentativa e erro e ciclos curtos de aprendizado. Nesse caso é importante o designer se sentir livre para poder errar, pois só após essas tentativas há uma convergência de pensamento. Sem a possibilidade de errar é muito difícil emergir a inovação.

Quando a cultura de design endereça a inovação na empresa, muitas vezes via desenvolvimento de novos produtos, ela pode mudar a estrutura e a forma como a empresa faz as coisas no seu dia a dia provocando mudanças profundas. “E a mudança organizacional pode advir de efeitos não planejados provocados pela

inovação” (DESERTI; RIZZO, 2014, p. 52). A Figura 7 sintetiza os principais pilares para a mudança organizacional: comportamento, símbolos e sistemas e o olhar de que a mudança pode ser *top down* e *bottom up*. O importante nos processos de mudança provocadas pelo design, porém, é trazer as pessoas para se engajarem e estarem no centro do processo.

Figura 7 - Mudanças organizacionais



Fonte: Elaborada pela autora.

Se a cultura e processo de design promovem inovação e a inovação bem-sucedida e duradoura requer uma forte cultura organizacional, entendemos que ambos andam juntos para promover a gestão da mudança organizacional. No próximo capítulo, exploraremos essa inovação que é dirigida pelo design.

### 2.2.2 Inovação dirigida pelo design e ecossistemas criativos

A inovação dirigida pelo design trazida neste trabalho é a que impacta a sociedade como um todo. A inovação dirigida pelo design que conecta a inovação sistêmica com o aporte da área do design estratégico. Esse conceito tem permeado a literatura de design estratégico e de gestão (CELASCHI; DESERTI, 2007; MINTZBERG, 1989; VERGANTI, 2006, 2009, 2011; VIGNATI *et al.*, 2017).

Nenhuma disciplina isoladamente consegue lidar com todos os aspectos relacionados a inovação que é um fenômeno sistêmico acima de tudo (FAGERBERG; MOWERY; NELSON, 2005). Uma inovação normalmente é um longo processo de várias inovações inter-relacionadas. Por isso, muitos autores entendem como natural aplicar a perspectiva de sistemas em vez de focar

exclusivamente em inovações individuais (FAGERBERG; MOWERY; NELSON, 2005).

A inovação dirigida pelo design pode gerar inovações incrementais ou inovação radical do significado (VERGANTI, 2009). A inovação radical traz vantagem competitiva de longo prazo para as organizações e o autor também comenta que as pessoas não compram produtos e sim significados. Então, as organizações que utilizam abordagens baseadas em *design-driven innovation* podem construir vantagens competitivas sustentáveis uma vez que entregam um significado inesperado para um produto. Essa inovação não vem do mercado como a inovação incremental, mas sim da geração de novos mercados ou novas proposições que trazem uma nova roupagem para um produto ou serviço, ou seja, uma mudança radical de significado que costuma estar atrelada a avanços tecnológicos.

Essa proposição de novos significados a produtos e linguagens (VERGANTI, 2009) tem sido propulsor de inovação. A visão de novos modelos de inovação acontece quando há mudanças feitas na forma de conduzir as transações, criar e entregar valor para construir novas relações com clientes (PIRONTI; CAUTELA; CHRISTODOULOU, 2015; ZOTT; AMIT, 2008).

O processo de inovação dirigido pelo design desenvolvido por Celaschi e Deserti (2007) coloca o *briefing* e análise de contexto como o início do processo. A partir daí há a construção do cenário que se alimenta das macrotendências, e o design projeta visões e busca fazer generalizações dos conceitos. Isso se ramifica em vários *inputs*. Nesse contexto, a inovação compreende o processo de geração de uma ideia, posterior implementação e conseqüente resultado econômico que dela decorre. Este trabalho propõe um olhar para inovação na perspectiva do design, uma vez que a área tem liderado processos de inovação em contextos organizacionais e adiciona à perspectiva acima um olhar para os resultados socioculturais decorrentes da inovação (FRANZATO *et al.*, 2015), ou seja, um olhar para além do impacto econômico.

A inovação dirigida pelo design proposto por Vignati *et al.* (2017) propõe uma nova forma de ver a inovação, na qual o design estratégico objetiva integrar sistemas de produtos, serviços, comunicação baseada nas novas formas de organização, ou seja, um design estratégico conectado com as metas de longo

prazo, com tendências e baseado em novos sistemas de valores (VIGNATI *et al.*, 2017).

Em estudo com 30 organizações a fim de pesquisar o design como uma competência estratégica e um agente de conhecimento pode contribuir para processos de inovação nas organizações, Bertola e Teixeira (2003) encontraram duas diferentes estratégias: a primeira estratégia foi ver o design como um integrador de conhecimento. Em empresas globais, as atividades relacionadas ao design estão concentradas em acessar o conhecimento organizacional (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003). O design age rompendo o conhecimento e trazendo-o de fora para dentro das organizações. Já na segunda estratégia, em empresas locais, o conhecimento por meio do networking é o maior recurso para a inovação em design.

O estudo de Bertola e Teixeira (2003) analisou nesses dois contextos, de empresas globais e locais, como o design pode contribuir para o desenvolvimento de produtos e inovações no negócio. Existem vários outros contextos onde pode-se aplicar o design como agente do conhecimento e inovação. O que esse estudo traz para a reflexão é o design como uma atividade multifuncional capaz de certa flexibilidade para adaptar-se aos diferentes contextos, tais como empresas globais e empresas locais, e em ambos podendo contribuir para o desenvolvimento de inovação nos negócios.

Algumas empresas conseguem ter um excelente processo para criar melhorias incrementais em produtos existentes e no atendimento a clientes no portfólio. Essa inovação corresponde a melhorias em processos e produtos (FRANZATO *et al.*, 2015). Christensen (1997) denomina de inovação de sustentação. A pesquisa de design focada no usuário, observa seus usuários e a partir disso se propõe a entender seus hábitos e inspirações, porém isso inevitavelmente leva a um nivelamento da oferta por outras empresas, ou seja, provoca uma inovação mais incremental que radical (DESERTI; ZURLO, 2011). É bastante diferente de criar novos produtos disruptivos – a inovação radical – que pode criar novas fontes sustentáveis de crescimento (CHRISTENSEN, 1997). A inovação radical traz um processo de ruptura conceitual e criação do novo (FRANZATO *et al.*, 2015; VERGANTI, 2009).

Essa demanda por novas formas de pensar os modelos de negócio provoca inovação disruptiva. É a transformação revolucionária de um mercado, produto ou setor existente e frequentemente o alto custo e a complexidade são substituídos por

simplicidade, conveniência, acessibilidade e poder de compra. Para buscar essas disrupções, muitos negócios se voltaram ao design como fonte de inspiração (VERGANTI, 2009).

Essas inovações radicais, algumas delas desenvolvidas a partir da abordagem dirigida pelo design podem proporcionar soluções que melhorem a vida da sociedade e que muito provavelmente não saberiam demandar essa necessidade. São soluções que têm como ponto de partida a criação de ganhos sustentáveis, que podem gerar uma mudança grande de contexto e assim geram uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo para as empresas (VERGANTI, 2009). Para praticar a inovação dirigida pelo design a organização precisa adotar uma perspectiva mais ampla uma vez que ela não parte apenas da perspectiva dos clientes e sim dos vários outros participantes do ecossistema envolvidos no contexto (MURATOVSKI, 2015). Verganti (2009) percebeu nas suas pesquisas com empresas que aquelas que ampliavam sua visão para o ecossistema como um todo tinham um olhar diferenciado para as novas tecnologias e contextos socioculturais e utilizavam-se da inovação dirigida pelo design para evoluir nas suas soluções, impactando assim a qualidade de vida das pessoas. Além disso, essas empresas perceberam que haviam vários atores compartilhando interesses comuns acerca do ambiente social e isso estimulava o diálogo entre eles. Esse diálogo estratégico é um dos elementos-chave do processo de inovação dirigida pelo design (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018).

Os atores nessa abordagem são intérpretes e por isso as organizações que inovam dirigidas pelo design incentivam as trocas com esses intérpretes (VERGANTI, 2009). Essa troca é um processo difuso que, por meio de uma rede de pesquisas coletivas, pode trazer novos significados potenciais. Assim, ao abraçar uma estratégia dirigida pelo design para a inovação e incluir essa rede de intérpretes, a organização entende que o conhecimento sobre oportunidades de criar significado (ou seja, inovar radicalmente) deve ser extrapolado do seu ambiente interno. Deve-se envolver todo ecossistema e a comunidade onde está inserida (VERGANTI, 2009). Para Krippendorff (2006) e Verganti (2009), esses elementos do ecossistema são grupos de pessoas como clientes, comunidade, intérpretes e até experts que podem colaborar para inovar (CELASCH; CELI, 2015; VERGANTI, 2011).



Dá-se um processo orgânico e colaborativo de interpretação das informações produzidas pelos intérpretes que fomenta o entendimento de futuros contextos (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018). É possível assim se desenvolver políticas, serviços e produtos que são capazes de endereçar os desafios sociais, ecológicos econômicos e assim provocar inovações sustentáveis (NIEDDERER *et al.*, 2016). O objetivo principal dessa abordagem é criar propostas para mudanças de uma dada situação começando com visões de um futuro possível (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018).

A prática do design pode ser um veículo agente de mudança nas organizações a fim de construir um propósito inovador. Para ser efetivo, o design deve ser parte da cultura das empresas que devem buscar desenvolver sua cultura única de design, integrando-o nos processos em busca de inovação (DESERTI; RIZZO, 2014). Independentemente das estratégias utilizadas para a inovação, organizações dirigidas pelo design precisam desenvolver capacidades distintivas, ou seja, devem investir para criar essas capacidades (VERGANTI, 2009). A criação dessas capacidades para inovar podem passar pelo papel do designer. O profissional pode ser protagonista na produção da inovação, na qual, a partir de suas habilidades e capacidades, sintetiza as multiplicidades em soluções que respondem ao seu ponto de vista. O design também pode oferecer os meios para que o ecossistema produza inovação. Para tanto, o designer precisa utilizar de sua capacidade de leitura e interpretação dos sinais externos para produzir efeitos de sentidos, seja no papel de cenários, seja de artefatos, que desloquem o ecossistema para uma zona dialógica entre a ordem e a desordem na qual a criatividade deve manifestar-se.

O resultado do processo criativo decorre das interações estabelecidas no ecossistema e responde às perturbações provocadas pelas operações de design. Dessa forma, o design torna-se mais significativo atuando na organização e reorganização das relações criativas estabelecidas no ecossistema (FRANZATO *et al.*, 2015). Nessa concepção, as operações de design mais significativas dão-se na perturbação do ecossistema para afastá-lo do equilíbrio. De modo que, ao designer, cabe trabalhar para manter abertas as estruturas do sistema ao ambiente externo e às multiplicidades que por sua vez darão vazão a um ecossistema criativo.

Ainda que o design tenha recebido a influência não só do pragmatismo mas também do estruturalismo no seu conceito de sistema, quando nos referimos aos

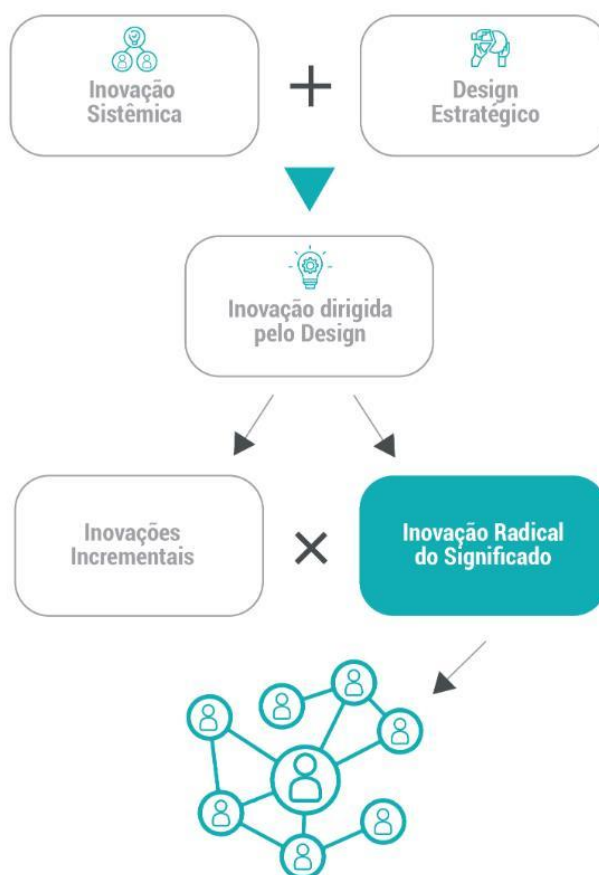
ecossistemas criativos, adiciona-se também a influência das ideias propostas pela teoria da complexidade (FRANZATO *et al.*, 2015). Dessa forma, os ecossistemas criativos, naturais e socioculturais geram processos criativos por autopoiese. Nesse âmbito, há várias formas de expressar as possibilidades pela visão complexa de sistemas e esses têm a capacidade de produzirem a si próprios (BENTZ; FRANZATO, 2017).

O ecossistema criativo deve responder às perturbações com inovação. É na ação projetual que o design estratégico trabalha a instabilidade de seu ecossistema, traço responsável pela sua constante evolução. “Nesse sentido, a capacidade de leitura e interpretação dos sinais emitidos pelo ecossistema, aliada à projeção por cenários, é o cerne dos processos de design, uma vez que permite considerar o regular, o evidente e o possível, mas também o imprevisível, o acaso, a deriva ou o erro” (FRANZATO *et al.*, 2015, p. 174). Os processos múltiplos e interconectados do design criam os ecossistemas criativos de tal forma que os processos criativos somente existem em uma visão ecossistêmica (BENZ, FRANZATO, 2017).

A partir das habilidades e capacidades, o designer pode contribuir para tornar visível as estratégias trabalhadas coletivamente e produzir a convergência entre os diversos atores do ecossistema criativo que o cercam. De outro modo, o designer também pode trabalhar na concretização efetiva das estratégias que foram trabalhadas coletivamente em sistemas de oferta, sistemas produto-serviço (ZURLO, 2010). Nesses contextos, o designer atua ajudando o ecossistema a se ordenar.

Nesse contexto, estamos buscando inovações dirigidas pelo design nos ecossistemas criativos. Segundo Freire, Del Gaudio e Franzato (2018), por meio da inovação dirigida pelo design, as organizações que desejam inovar socialmente podem contar com os designers para tal objetivo. Esses profissionais têm características criativas e visionárias e podem influenciar comportamentos e fomentar o diálogo criativo junto à rede de intérpretes. Os autores propõem que os processos de inovação social orientados pelo design sejam co-criativos e guiados pela cultura do design estratégico. A Figura 8 traz uma representação da inovação dirigida pelo design e dos ecossistemas criativos. A seguir, detalharemos a inovação social a partir do design e como as organizações colaborativas se organizam.

Figura 8 - Inovação dirigida pelo design e ecossistemas criativos



Fonte: Elaborada pela autora.

### 2.2.3 Inovação social e organizações colaborativas

Quando um grupo de pessoas se reúne colaborativamente para em conjunto pensar em soluções que podem resolver problemas sociais, há possibilidade de esse ambiente gerar inovações sociais (MURRAY *et al.*, 2010). Existe uma preocupação de transformar a sociedade rumo à sustentabilidade e para isso colocar os sujeitos individuais ou coletivos no centro desse processo. O mundo para Manzini (2017b, p. 44) “é onde construímos a nós mesmos e preenchemos com significado”. A sociedade é constituída de valores e sistemas de sentido. A colaboração deriva dos novos comportamentos, novas maneiras de viver e produzir por parte dos sujeitos. A noção de mundo, de sociedade, de colaboração, para Manzini (2017b), deveria se articular rumo à uma sociedade sustentável (MANZINI, 2017; PENIN, 2006).

Para que tenhamos uma sociedade sustentável, a inovação social ocupa um papel importante de promoção do bem-estar por um grupo de pessoas

colaborativamente (MANZINI, 2008; 2017b). Ela acontece quando novas ideias (produtos, serviços e modelos) atendem as necessidades sociais e ao mesmo tempo criam novas relações ou colaborações sociais. Assim, a inovação social pode ser vista como o resultado de uma multiplicidade de processos de co-design (MANZINI, 2014a; MERONI, 2007). Os vários atores são envolvidos em diferentes projetos para que colaborativamente possam fazer design juntos. Esse design pode ser proposto por um profissional específico, um designer especializado, como também pode emergir da capacidade de todos os atores sociais envolvidos (MANZINI, 2014b; SELLONI; MANZINI, 2016). Com essa articulação entre os atores, “A inovação social tem o potencial de transformar o mundo” (MANZINI, 2017b, p. 43). O design estratégico pelas suas características já vistas até aqui tem todos os recursos para apoiar nessa transformação (FRANZATO *et al.*, 2015; MANZINI, 2017a).

O design estratégico parte do pressuposto de que os participantes do ecossistema colaboram entre si em um processo de desenvolvimento aberto. Isso se dá a partir de uma co-construção social, oportunizada pela diversidade de participantes do ecossistema que, por meio das multicolaborações criadas, provoca inovações para a sociedade além de elevar a capacidade da sociedade agir (FRANZATO *et al.*, 2015; MANZINI, 2008; MURRAY *et al.*, 2010; OUDEN, 2012; PENIN, 2006).

Quando nos deparamos com uma intervenção a partir do design estratégico que pode, em um olhar macro, sensibilizar e mobilizar a sociedade civil para além daqueles diretamente envolvidos na intervenção feita, essa ação ganha uma relevância ainda maior. Sabemos que os recursos do planeta são limitados, porém o designer estratégico, como todos os cidadãos no papel de ativista de mudanças sociais importantes, pode agir (MANZINI, 2017b) e é nesse contexto que a amplitude do campo de atuação não tem limites. As políticas de inovação social devem ser inovadoras e formar constelações políticas, ou seja, aglomerados de iniciativas capazes de interagir positivamente com o sistema sociotécnico em que procuram impactar, isso só se dá em uma perspectiva ecossistêmica (SELLONI; MANZINI, 2016). Essas iniciativas podem até ser independentes, porém precisam ser mutuamente sinérgicas. Para Selloni e Manzini (2016), até agora o design profissional tem tido uma presença às vezes significativa, mas geralmente marginal. Há muita oportunidade para a ampliação desse papel, os projetos precisam se fortalecer e trazer uma visão de mundo compartilhada por todos os atores

envolvidos. Como tudo está sempre em movimento, uma vez que todos os sistemas estão interligados influenciando e sendo influenciados uns pelos outros, a grande mudança que ocorre é pensar e agir de forma colaborativa, redescobrimo o potencial de fazer coisas em conjunto com outras pessoas (MANZINI, 2017b; OUDEN, 2012).

Nesse cenário, os sujeitos assumem um protagonismo nas transformações sociais, já que são capazes de colocar em prática o seu próprio projeto de vida. Esse comportamento predispõe uma atitude colaborativa. A colaboração é uma pré-condição para a inovação social (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018; MANZINI, 2017b; PENIN, 2006).

Partindo desse entendimento de que a inovação social só se faz a partir de colaboração, faz-se necessário entender o que são as comunidades criativas e as organizações colaborativas. As comunidades criativas são grupos de pessoas com interesses similares que se unem de forma positiva para resolver problemas complexos da sociedade de forma inovadora. Quando esse grupo de comunidades criativas consegue gerar serviços colaborativos e ampliar sua rede podem passar a organizações colaborativas (JÉGOU; MANZINI, 2008; MANZINI, 2008). Para Meroni (2007) e Manzini e Jégou (1998), as organizações colaborativas são como comunidades que contam com pessoas criativas as quais propõem inovações sociais. Elas buscam resolver suas próprias dores e das comunidades locais a qual estão inseridas e o fazem por meio de seus relacionamentos de confiança existentes ou desenvolvidos e inspiram uma visão de bem-estar, mais sustentável, ao seu redor. Essas organizações colaborativas por si só já trazem um potencial de ruptura e inovação em suas comunidades (BASSO *et al.*, 2016).

Esse potencial de inovação se dá porque as organizações colaborativas se comportam como sistemas abertos (BASSO *et al.*, 2016; MORIN, 2005). Os sistemas fechados não fazem trocas com o meio externo, já os sistemas abertos precisam das trocas colaborativas para manter o equilíbrio do próprio ecossistema e permitir a criatividade e a evolução dos sistemas. Essas trocas que os sistemas abertos fazem com o meio exterior podem ser materiais, energéticas, organizacionais e de informação. Manzini (2008) amplia o conceito de trocas afirmando que elas podem constituir uma rede que conecta os atores dentro de um sistema e que permite que estes sejam colaborativos.

As organizações colaborativas também podem ser entendidas como sistemas abertos porque lidam com imprevisibilidade e complexidade da sua constituição (BASSO *et al.*, 2016; MORIN, 2005). A existência de organizações colaborativas requer a participação ativa de todas as partes interessadas (MANZINI, 2017b). O autor reforça que as organizações colaborativas são organismos vivos que requerem um ambiente favorável para que se iniciem, perdurem, evoluam para soluções culturais e sociais. Essa colaboração torna as relações entre as pessoas intensas. A inovação social ocorre quando pessoas entram em contato de uma nova maneira, tornando possível a criação de novos significados e oportunidades. A colaboração pode ser vista como uma matriz em movimento na qual existe uma progressão e não deve ser vista com polaridade entre laços fortes e fracos (SENNETT, 2012). Nesse caso, quando os laços estão se constituindo e fortalecendo, as organizações colaborativas se direcionam para constituir sistemas sustentáveis e só conquistam esse estado quando estão em harmonia com o seu contexto (MANZINI, 2008).

O questionamento que surge aqui é, entendendo que nesse estado de harmonia as organizações colaborativas se tornam sistema sustentáveis, e se conseguíssemos replicar as organizações colaborativas que ocorrem nas comunidades e semeá-las nas empresas, organizações com fins lucrativos, quão mais veloz e potente poderia ser esse caminho para a sustentabilidade?

Essa reflexão abre espaço para se pensar o papel novamente do design estratégico. Já foi mencionado no início deste subcapítulo que o design estratégico tem uma conexão forte com os sistemas abertos, a transdisciplinaridade intrínseca ao design estratégico promove que os diversos atores envolvidos no processo sejam co-criadores das soluções. Dessa forma, há um potencial enorme de o design estratégico contribuir para a evolução e ampliação das organizações colaborativas (BASSO *et al.*, 2016).

Para apoiar essa expansão das organizações colaborativas, e entendendo que é um desafio garantir a sustentabilidade e a disseminação das inovações sociais, alguns autores propõem diferentes processos dentro do design estratégico. Os designers podem lançar mão do *framework* do metadesign ou do metaprojeto, uma vez que sua abordagem dá voz e ferramentas para os atores agirem como co-designers, projetando desde a sua concepção organizações abertas (BASSO *et al.*, 2016). Murray *et al.* (2010) referem o processo de replicação e adaptação, e Manzini

(2008) inclui o *toolkit*, o *franchising* e o formato. Esses são todos processos mais tradicionais de disseminação da inovação.

Esses processos, na visão de Freire, Del Gaudio e Franzato (2018), não dão conta de disseminar e sustentar uma mudança sistêmica (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018). Para os autores, há dois processos mais bem-sucedidos para essa sustentação: um chamado de infraestruturação e outro chamando de *seeding* (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018). O primeiro entende que o design pode fomentar relações produtivas e diálogos entre a rede de intérpretes sociais. Esses membros são pessoas diferentes e é fundamental o respeito às opiniões dos indivíduos. É preciso que as discussões sejam democráticas e esse processo deve contribuir para a evolução de uma sociedade mais resiliente. As inovações sociais ocorrem aos poucos e adaptam-se às necessidades dos membros da rede (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018). A abordagem de infraestruturação tem força para solucionar uma importante problemática do design social: a existência de redes sociais sólidas que permitam que projetos de design se sustentem no longo prazo (DEL GAUDIO, 2015). O processo *seeding* propõe uma dinâmica de disseminação do design com potencial de gerar inovações. São ideias inovadoras disseminadas por meio da rede de intérpretes e que podem ser a partir daí reinterpretados, transformados e renovados para serem implementados em diferentes contextos de onde continuarão a se espalhar (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018).

Como temos uma série de problemas sociais semelhantes ao redor do mundo, o *seeding* possibilita que a projeção seja expandida a fim de evoluir e fomentar o design colaborativo em outras partes oferecendo o produto ou o serviço adaptado para a realidade local. Não se está cogitando aqui replicar as comunidades criativas de um local para outro, uma vez que esses grupos não são replicáveis, mas sim expandir as ideias de serviços e solução de problemas gerados (MANZINI, 2008). Para que isso aconteça basta que o contexto tenha tolerância, talento e tecnologia, condições necessárias para fomentar o estabelecimento da semente e sua evolução (BASSO *et al.*, 2016; MANZINI, 2008).

Outra forma de a inovação social sustentável ser estimulada é para Penin (2006) por meio das incubadoras. São plataformas que, por meio de um espaço físico equipado, recebe empreendedores, com infraestrutura e suporte técnico por um período limitado pois quando o negócio se materializa já não há mais a necessidade das incubadoras, já que estimulam a inovação. Essas incubadores

foram originalmente criadas pelos negócios de tecnologia e se as incubadoras podem induzir inovação tecnológica, segundo Penin (2006), podem também induzir inovação em outras direções. A principal oportunidade para o design está em introduzir ferramentas visuais para estruturar a exploração criativa de ideias do negócio e soluções e apoiar o processo de tomada de decisão.

Por meio da interpretação do sistema de incubadoras, Penin (2006) conclui que o modelo de incubadora pode servir como uma plataforma para inovação baseada no design. O design estratégico é particularmente valioso e único porque introduz visualização que favorece a estrutura, o pensamento criativo e a tomada de decisão no processo de incubação. Assim, o design estratégico, ao aplicar a sua caixa de ferramentas, pode estruturar um processo de exploração criativa nas quais ideias e soluções podem apoiar a tomada de decisão e fomentar a inovação social (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018; MANZINI, 2017b; PENIN, 2006). O design estratégico, portanto, pode ajudar a criar uma plataforma que fomenta a inovação social em contextos emergentes (PENIN, 2006).

Há algumas diferenças entre as abordagens tradicionais e as relacionadas a infraestruturação, *seeding* e incubação no que tange a sua disseminação. Nas abordagens tradicionais, o foco está no projeto e há um processo linear caracterizado por etapas definidas e uma temporalidade predeterminada. Nas outras abordagens, o foco está no entendimento do processo de design no seu todo. O processo não é linear e a direção da ação pode ser redefinida em qualquer momento de acordo com um objetivo mais amplo, a temporalidade é aberta (DEL GAUDIO, 2015). Independentemente da abordagem utilizada, é importante se ter em mente que a única forma de evoluir é com uma visão ecossistêmica (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016).

Então, o designer estratégico, nesse contexto, é um agente capaz de desenvolver inovações culturais e sociais em uma visão sistêmica. Ele o faz por meio da ativação da rede de participantes do ecossistema, construção de equipes interdisciplinares; desenvolvimento de dispositivos capazes de fomentar a ideação coletiva e estímulo a colaborações projetuais. Assim, os processos de inovação social dirigida pelo design são co-criativos e dialógicos, na sua maioria liderados pelos designers, orientados para promover a colaboração projetual entre os participantes dos ecossistemas criativos (FRANZATO *et al.*, 2015).



Um exemplo disso pode ser o *case* de inovação social relacionado à vida colaborativa que se refere à forma como as pessoas vivem suas casas, sua vizinhança, e inclui uma divisão de espaços, serviços, amizade, ajuda mútua (MANZINI, 2017b; MERONI, 2007). São diferentes exemplos de vida colaborativa nos quais há um relacionamento aberto e leve entre os moradores da comunidade e nas quais os grupos operam como equipes de design chama-se de coalizões (MANZINI, 2017). Membros dessas coalizões têm entendimento mútuo e um compartilhamento de valores, pensamentos, além de alinhamento de ideias e interesses. As coalizões projetadas não existem por acaso. São resultado de iniciativas de design estratégico (MANZINI, 2017) e que podem ser ampliadas para outras comunidades. O design estratégico pode ser um veículo para que isso aconteça por meio de seus processos e dispositivos.

Essas iniciativas não necessitam ser lideradas por um *expert designer*. Por outro lado, esses profissionais podem ocupar um papel importante em criar as coalizões e, quando o fazem, têm papel de empoderar e as comunidades criando condições que sejam autossuficientes e que continuem evoluindo (MANZINI, 2017b).

Nesse cenário, o design estratégico impulsiona as inovações sociais que por sua vez podem levar a sustentabilidade (MANZINI, 2008; MANZINI, VEZZOLI, 2011). Quando entramos no campo da sustentabilidade, surge também um debate do papel do design social e do design sustentável.

O design social atua empoderando as pessoas pelo processo e o objeto de design são as necessidades de faixas de população não consideradas pelo mercado, a lógica do usuário e da participação, na qual a participação efetiva dos participantes é fundamental para o design social. Por isso, prevê uma relação próxima entre participantes e designers, o que pode fomentar a busca de respostas para as reais necessidades dessa sociedade, a ampliação do objeto da prática, por exemplo, o design emocional para maiores de 60 anos com contribuições para que essas pessoas possam viver mais e melhor. Por fim, o design sustentável, um design para alcançar benefícios sociais, econômicos, ambientais, considerando todas essas dimensões no processo de design (DEL GAUDIO, 2015).

Nos contextos emergentes em que vemos o design social atuar, as práticas de design são voltadas para o desenvolvimento local, é um design baseado na cultura e nos ativos locais como produtos feitos a mão e produtos agrícolas. O design para a base da pirâmide é focado em um *approach* centrado no usuário e

dessa forma frequentemente há o envolvimento de comunidades carentes para fazer design de produtos e serviços muitos delas estimulados por grandes. O design estratégico nesse contexto está no centro do processo de inovação social, uma vez que essa abordagem permite, por meio do co-design, a colaboração criativa entre vários membros interessados. Esses compartilham ideias a fim de provocar novas soluções e melhorias no bem-estar levando as inovações sociais (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018).

Penin (2006) estudou a inovação social em contextos emergentes e identificou que as inovações sociais nesses contextos eram na sua maioria derivados de instituições e práticas do terceiro setor e do empreendedorismo social voltadas a pessoas de baixa renda. Porém, independente da inovação social ser protagonizada em contextos emergentes ou desenvolvidos, elas têm em comum a criatividade combinada com uma capacidade empreendedora relacionada a resolver demandas locais específicas (PENIN, 2006). Para Manzini (2017b), todos somos designers e também podemos, por meio do design, provocar muitas inovações sociais a fim de termos um mundo melhor. Essa visão de que a inovação social se faz de baixo para cima e todos podem contribuir é também compartilhada por Penin (2006).

Nesse movimento de baixo para cima, deve haver iniciativas locais e protagonizadas por indivíduos. Novas formas de interação com redes locais e globais podem fomentar uma horizontalidade e descentralização grande do fenômeno que ajuda a construir uma sociedade multilocal baseada em redes, as quais podem ser interpretadas como um promissor modelo de desenvolvimento sustentável (PENIN, 2006). À medida que o processo iterativo evolui, os participantes têm melhor entendimento de como a proposição de valor pode evoluir, endereçar necessidades dos usuários e encontrar novas soluções. É crucial para isso envolver atores que podem iniciar um processo de mudança de baixo para cima e criar condições favoráveis para proteger e suportar inovações que podem surgir do topo para baixo também (CESCHIN, 2014).

O design em um mundo conectado como estamos vivendo pode dar origem a muitos projetos que podem convergir e provocar mudanças sociais significativas que tragam mais sustentabilidade para o mundo (MANZINI, 2017b; MURRAY *et al.*, 2010). Nesse sentido, “todos” fazem design porque cada sujeito, seja ele individual ou coletivo, pode influenciar esse mundo em transformação. Essa é uma ideia

provocativa pois pode questionar o papel do designer especialista; por outro lado, Manzini (2017b) refere que há demanda para o design difuso e também para o especializado. Segundo ele, “todos são dotados de uma capacidade de fazer design, mas nem todos são designers competentes” (MANZINI, 2017b, p. 51).

Ainda que em uma visão na qual todos fazem design, podemos estimular a inovação e trazer maior bem-estar para a sociedade e as organizações de um forma muito mais ampla, um dos principais desafios da inovação social, como vimos, é garantir a sustentabilidade das novas soluções ao longo do tempo e que elas possam se disseminar a fim de provocar mudanças sistêmicas (MANZINI, 2017b).

Os sistemas sociais são bastante complexos e existem diversos desafios a fim de conferir sustentabilidade de longo prazo para as inovações sociais. Elas são difíceis de disseminar e muitas vezes não conseguem afetar o ecossistema todo (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018).

Uma das grandes contribuições do design para a inovação social é o processo criativo e a capacidade de promover mudanças nos sistemas socioculturais (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018). O processo de inovação social também pode beneficiar-se dos ecossistemas criativos, uma vez que são organismos sociais interativos que produzem múltiplas conexões dinâmicas a fim de impactar e transformar (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018). Por fim, o processo criativo, os métodos participativos e as ferramentas para identificação e construção de cenários são essenciais para entender as demandas locais e provocar a inovação social (PENIN, 2006).

Para isso, é preciso uma abordagem de design que permita os ecossistemas criativos se difundirem e impactarem outros ecossistemas (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016). O bem-estar está relacionado à possibilidade de transformação das pessoas que se conectam para fazer algo (MANZINI, 2017b). Essa transformação ocorre muito mais de movimentos de baixo para cima, apesar de não negar que lideranças podem ter muita influência de cima para baixo da pirâmide (MANZINI, 2017b; PENIN, 2006). Pequenos grupos podem estabelecer conexões para além, com outros pequenos grupos e essas experiências podem chegar a ter uma relevância.

Parece plausível que pequenas iniciativas possam provocar mudanças importantes; por outro lado, parece haver um caminho bastante longo para que essas iniciativas transformem mundo. Por isso, acredita-se que, se as empresas que

têm grande poder de mobilização conscientizarem-se do seu propósito e legado, a transformação poderá ter muito mais impacto. A Figura 9 representa as oportunidades e possibilidades da Inovação Social e das Organizações Colaborativas.

Figura 9 - Inovação Social e processos para sua sustentação



Fonte: Elaborada pela autora.

O próximo capítulo foca-se nas empresas e nos novos modelos que podem tornar realidade as premissas discutidas até aqui para as transformações sociais almeçadas.

### 3 NOVA PERSPECTIVA ECONÔMICA E A GERAÇÃO DE IMPACTO POSITIVO NOS NEGÓCIOS

Partindo da visão que as empresas e seus modelos de negócio podem provocar mudanças profundas na realidade socioeconômica vivida hoje, esse capítulo aborda essas perspectivas econômicas nos negócios, ou seja, quais são essas novas filosofias de negócio e movimentos que estão surgindo e como elas são hoje tangibilizadas e podem ganhar escalabilidade com o apoio das ferramentas do design estratégico e com a visão sistêmica proposta nesta tese.

A complexidade sistêmica provoca a reflexão de que é impossível o emprego de modelos lineares dentro desse contexto que estamos tratando. Tudo muda rapidamente e é difícil prever (CELASCHI; DESERTI, 2007). Essa mudança que tem se acelerado nos dias atuais está fazendo surgir vários novos movimentos, métodos, indicadores e até modelos de negócio (FRANZATO *et al.*, 2015; ISMAIL *et al.*, 2015).

A expressão *modelo de negócios* tem sido bastante discutido e há várias interpretações para ele. Este trabalho segue o conceito no qual o modelo de negócio é a forma como a organização funciona para atingir os seus objetivos, tais como lucro, crescimento e/ou o progresso causando impacto social e ambiental positivo (MASSA; TUCCI; AFUAH, 2017). A essência do modelo de negócio é definir a forma como a empresa opera, a maneira pela qual a empresa entrega valor aos seus *stakeholders* (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; TEECE, 2010). Para Zott e Amit (2008), o modelo de negócio é um sistema interdependente de atividades que transcendem a firma e ampliam suas barreiras. Para esses autores, o modelo de negócio, como uma fonte de valor, ajuda a explicar porque algumas companhias superam as outras (ZOTT; AMIT, 2008).

Casadesus-Masanell e Zhu (2013) referem que os modelos de negócio podem ampliar as fronteiras dos fenômenos relacionados às inovações, indo além de novos produtos e processos. Os gestores precisam repensar seus modelos de negócio a fim de buscar novas oportunidades (MASSA; TUCCI; AFUAH, 2017). Além disso, líderes interessados em criar valor ambiental e social além de valor financeiro têm utilizado cada vez mais o conceito de modelos de negócio (DOHRMANN; RAITH; SIEBOLD, 2015; MASSA; TUCCI; AFUAH, 2017). Há muitas oportunidades para desenvolver novos modelos de negócio que possam alinhar a

expectativa por lucro com inovação beneficiando também o ambiente e a sociedade agregando valor de forma mais sistêmica (MASSA; TUCCI; AFUAH, 2017; TEECE, 2010). É essa a visão de negócios que estamos propondo nesta tese.

Todas as empresas têm um modelo de negócio que sustenta a forma de a empresa operar. Alguns modelos de negócio são focados na maximização dos lucros, outros modelos focam em ter impacto socioambiental e há negócios que podem objetivar a geração de lucros ao passo que também estão preocupados com temas relacionados ao olhar de progresso mais amplo. Além de cada organização ter o seu modelo de negócio, muitas vezes elas aderem a um movimento ou filosofia, para caminhar na trilha dos seus objetivos.

São esses elementos que vamos debater a seguir começando a detalhar primeiro as diferentes filosofias e movimentos que vêm surgindo e que buscam guiar uma nova perspectiva econômica e em seguida será mostrado como as empresas têm buscado tangibilizar e acompanhar o progresso.

### 3.1 ECONOMIA SOLIDÁRIA

O primeiro deles é o conceito da economia solidária que teve seus primeiros arranjos ao longo do século XX na Europa e era chamado de “economia social”. O termo surgiu no contexto latino-americano de forte desestabilização do mercado de trabalho nos anos 1990 e fragilidade das instituições públicas e programas sociais. Desde então, vem crescendo como objeto de estudo em todo o Brasil e também em outros países da América Latina, embora com algumas diferenças epistemológicas (SILVA, 2018). Tem ganhado ainda mais força no Brasil principalmente nos últimos anos pelo aumento da taxa de desocupação do país. Em 2012, a taxa de desocupação era de 7,9%; poucos anos depois, essa taxa baixou e desde 2015 só vem crescendo, chegando a 13,3% em junho de 2020 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2020). No último censo demográfico no Brasil, a pobreza extrema aflige 16,2 milhões de pessoas, o equivalente a 8,5% da população (GAIGER, 2015). Assim, pela economia solidária, estimular o protagonismo econômico e político de trabalhadores pobres, vulneráveis à exclusão social, por meio de sua organização econômica e de seu envolvimento na condução dos empreendimentos, é uma organização promissora para atingir os seus objetivos.

Apesar do crescente número de estudos sobre o tema (GAIGER, 2012a, 2012b; SILVA, 2018), Calbino (2016) desenvolveu uma análise sobre o estado da arte da economia solidária e encontrou um total de 176 trabalhos relacionados ao tema no período de 1970 a 2013, na sua maioria dissertações e teses nacionais. O autor se questionou se o menor número de publicação em periódicos nacionais é reflexo da dificuldade de aceitação dos trabalhos ou de um baixo número de submissões, mostrando que o tema ainda precisa ser mais explorado. A presença de trabalhos nos periódicos internacionais nos níveis mais elevados de avaliação foi ínfima, também indicando que o tema tampouco está na pauta internacional. Por outro lado, Silva (2018) também buscou mapear o estado da arte entre 2001 e 2015 e encontrou 114 artigos científicos sobre o tema, o que nos faz constatar que mais recentemente o tema ganhou relevância na academia. Por outro lado, se de um lado a temática da economia solidária vem ganhando espaço, por outro lado segue em construção como um novo campo de investigação científica.

As organizações de Economia Solidária se pautam pela gestão coletiva, na qual as relações de trabalho não são hierarquizadas, e não há uma separação entre postos, classes ou capital (SINGER, 2002, 2008) além disso, nessas organizações o objetivo final não é apenas a geração de lucro (FRANÇA FILHO, 2008).

A economia solidária extrapola o viés da empresa, e compreende uma variedade de práticas econômicas e sociais organizadas sob a forma de cooperativas, associações, clubes de troca, finanças solidárias, entidades de apoio, redes solidárias, entre outros (GAIGER, 2009; SINGER, 2002). É um modo de produção que se caracteriza pela igualdade. Todos os meios de produção são de posse coletiva dos que trabalham neles. Logo, uma característica central da economia solidária é a igualdade de direitos, relações solidárias, democráticas e equitativas (SINGER, 2002, 2008). É um movimento que se propõe a humanizar o sistema capitalista. Há na economia solidária uma função social de inserir as pessoas em um ambiente produtivo, contemplando apoio a atividades empreendedoras coletivas, para geração de trabalho e renda (GAIGER, 2015). A finalidade também passa pela “cooperação na atividade produtiva, à disponibilização para uso em comum dos meios de produção e à autogestão exercida na condução dos empreendimentos” (GAIGER, 2012a, p. 317). Essas experiências

compartilham alguns traços constitutivos e essenciais de solidariedade, mutualismo, cooperação e autogestão comunitária, que definem uma racionalidade especial, diferente de outras racionalidades econômicas (RAZETO, 1993, p. 40).

Apesar de a literatura existente sobre a economia solidária convergir sobre as características básicas para ser considerada há bastante divergência sobre os objetivos e capacidade de mudança e legado em uma situação mais macrossocial. Alguns pesquisadores entendem que as iniciativas são pontuais de grupos marginalizados pela sociedade e que não têm força de mobilização e por isso deveria existir uma política pública para dar conta. Outros também enxergam como iniciativas populares precárias e por fim, há um grupo ambicioso e que entendem que são instituições que permitem avançar rumo a uma outra forma de capitalismo (SILVA, 2018).

### 3.2 ECONOMIA CIRCULAR

Dentre esses objetivos do desenvolvimento sustentável da ONU, o objetivo de número dezessete (17) fala sobre o “Consumo e Produção Responsáveis” (ONU, [2015?]). Seguindo uma proposta de repensar e apoiar na resolução desse problema, a economia circular pode ser vista como um novo modelo de negócio, uma alternativa atraente que busca redefinir a noção de crescimento, com foco em benefícios para toda a sociedade. É um modelo de negócio que envolve dissociar a atividade econômica do consumo de recursos finitos e eliminar resíduos do sistema por princípio (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2020; LEITÃO, 2015). Economia circular refere-se à economia baseada na reciclagem de 3R: reduzir, reutilizar e reciclar, comparando com o modelo linear de produção, consumo e descarte (YAMAMOTO; HOSODA, 2016). Esse modelo não segue o desejo de consumo, e desta forma, a perspectiva circular contrasta com a visão linear de faça, use, descarte. É uma mudança de paradigma de gerar lucro por meio de vendas de produtos para gerar lucro por meio do fluxo entre materiais e produtos pelo tempo. O modelo de economia circular pode proporcionar vários modelos econômicos que torne viável o contínuo reuso de produtos e materiais (BOCKEN *et al.*, 2016).

Muitos estudos indicam que os recursos naturais são finitos. Existe uma incompatibilidade entre os níveis de produção e consumo atuais e a disponibilidade para as futuras gerações. Além do desenvolvimento industrial, a atividade humana



tem forte impacto no clima e isso tem resultado em uma maior poluição ambiental e outros prejuízos ao ecossistema (BOCKEN *et al.*, 2016; BUSU; TRICA, 2019; ELKINGTON, 2012; LATOUCHE, 2018; LEITÃO, 2015). Esse reconhecimento dos limites do planeta mostram a importância de ver o mundo sob um olhar sistêmico, onde a poluição e as perdas são vistas como uma derrota e a economia circular é uma saída promissora para essa pressão global por sustentabilidade.

A economia circular é um modelo, uma nova forma de se pensar a utilização dos recursos naturais. Ela se inspira na própria natureza almejando um desenvolvimento sustentável baseado no princípio de “fechar o ciclo de vida” dos produtos, permitindo a redução no consumo de matérias-primas, energia e água. Promove o desenvolvimento de novas relações entre as empresas, que passam a ser simultaneamente consumidoras e fornecedoras de materiais que são reincorporados no ciclo produtivo (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2015). Dessa forma, ao receber os produtos no final de sua utilização e recuperá-los para serem reutilizados, é possível transformar o que era resíduo em algo novo por meio da reciclagem (BUSU; TRICA, 2019; PRAHALAD; NIDUMOLU; RANGASWAMI, 2009). Assim, o que era economia linear passa a ser economia circular.

Na União Europeia, já existe uma perspectiva de buscar uma transição para uma economia circular sustentável com impacto significativo no crescimento econômico. Há várias áreas com um potencial de produção de materiais recicláveis relevante. Para isso é importante ter reformas econômicas, bem como políticas ambientais e de pesquisa adotadas, que definem formas organizacionais, são elementos necessários para transformar efeitos negativos em benefícios para a economia circular (BOCKEN *et al.*, 2016; BUSU; TRICA, 2019).

Estudo conduzido em 27 países europeus entre 2010 e 2017 mostrou que a economia circular gera crescimento econômico sustentável na União Europeia (BUSU; TRICA, 2019). Outros três estudos corroboram esses achados e reforçam que as taxas de reciclagem e inovação ambiental são fatores significativos de desenvolvimento sustentável e crescimento econômico (BUSU; NEDELCO, 2018; LIEDER; RASHID, 2016; RADA *et al.*, 2018). O crescimento econômico precisa andar junto com o desempenho ambiental. Abordagens tradicionais aos negócios que não consideram a finitude dos recursos não se sustentarão e as empresas terão que desenvolver soluções inovadoras (PRAHALAD; NIDUMOLU; RANGASWAMI, 2009).

Com essa filosofia de considerar a finitude dos recursos e repensar o capitalismo que surgiu um outro movimento chamado de Capitalismo Consciente.

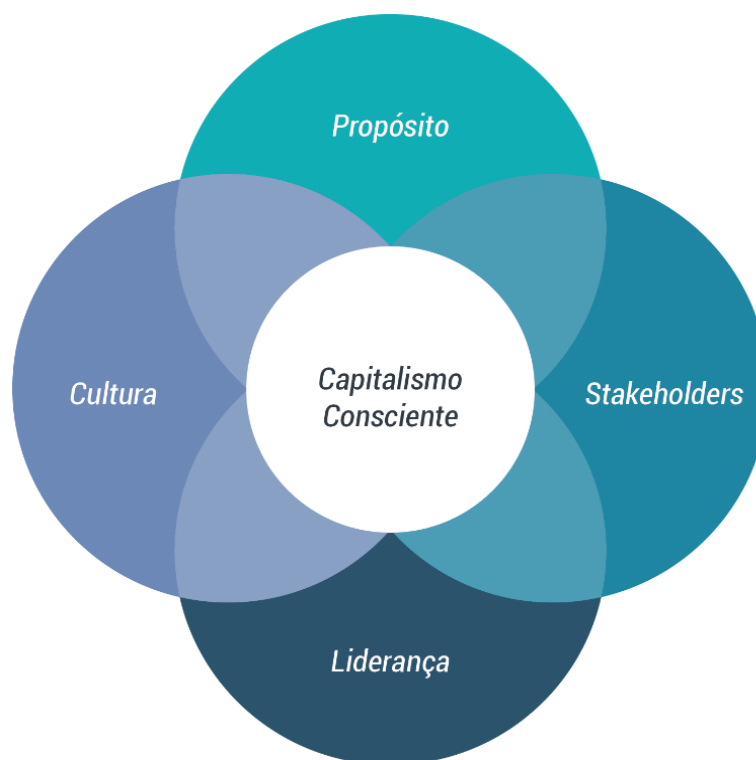
### 3.3 CAPITALISMO CONSCIENTE

O Capitalismo Consciente propõe que as organizações sejam mais conscientes, lúcidas para enxergar a realidade com clareza e entender as consequências das ações no curto e no longo prazo (MACKEY; SISODIA, 2013; SCHWERIN, 2005). O Capitalismo Consciente não procura se afastar das raízes de um sistema econômico capitalista, no entanto, ele é também um movimento que busca integrar princípios holísticos, como atenção plena, autodescoberta, ética, moralidade e harmonia em todos os domínios da organização. Na sua essência, é vista como uma filosofia abrangente e holística (SIMPSON; FISCHER; ROHDEM, 2013). Quando a organização coloca as pessoas no centro da sua estratégia ela deve ter melhores retornos no mercado além disso, é uma forma de pensar o negócio com mais consciência sobre seu propósito maior, os impactos sobre o mundo e as relações ganha-ganha com diversos públicos (MACKEY; SISODIA, 2013). Existem princípios do Capitalismo Consciente que as organizações adeptas seguem, mas no Capitalismo Consciente não há uma certificação como no Sistema B que será explorado no próximo subcapítulo.

O Capitalismo Consciente baseia-se em quatro princípios: o Propósito maior e valores centrais, ter uma Liderança Consciente, Integração de *Stakeholders* e Cultura e Gestão Conscientes (MACKEY; SISODIA, 2013). Esses quatro princípios se reforçam mutuamente e estão interligados. O Capitalismo Consciente deve ser visto como uma filosofia empresarial integrada e nesse sentido só pode se manifestar dentro do ecossistema de forma holística.

A Figura 10 apresenta os quatro pilares do Capitalismo Consciente.

Figura 10 - Capitalismo Consciente



Fonte: Adaptada de Mackey e Sisodia (2013).

O propósito é a razão de existir de uma empresa. Gera um sentimento de engajamento muito grande em todos os públicos que interagem com a empresa e fomenta criatividade e inovação. Essas empresas costumam ser muito atentas aos valores centrais que movem a empresa e unem os *stakeholders* que estão todos conectados. O princípio da integração dos *stakeholders* preconiza que o negócio precisa criar valor para essa rede que costuma compartilhar valores e buscar relações ganha-ganha. Já a liderança consciente é outro princípio. Essa liderança busca servir ao propósito maior da empresa. São líderes que, segundo Mackey e Sisodia (2013), costumam ter altos níveis de inteligência analítica, emocional e espiritual, ou seja, possuem uma inteligência sistêmica mais apurada que compreende as relações entre todos os *stakeholders* interdependentes.

O estudo realizado por Lokhande, Cadotte e Agrawal (2019) evidenciou que fazer negócios seguindo o caminho do capitalismo consciente pode criar vantagens competitivas. Porém, um dos pilares essenciais para isso é moldar os novos líderes para que sejam líderes conscientes. O estudo de caso utilizou um simulador que, por meio do método “aprender fazendo”, provocou uma variedade de conflitos que os líderes precisam gerenciar, incluindo a sustentabilidade e confiança nos produtos,

preocupações ambientais, moral dos colaboradores e responsabilidade social corporativa. O estudo reforçou a importância de inovar na educação dos futuros líderes para que tenham consciência de que vivemos tempos de progresso da humanidade, porém estamos desgastando os recursos naturais e é preciso pensar nas futuras gerações. Tanure e Patrus (2013) referem que é preciso desenvolver líderes estadistas e que esses são minoria nas organizações.

Em um estudo com 1435 empresas, Collins (2001) encontrou que 11 delas tinham retorno financeiro três vezes maior do que o restante do mercado depois de 15 anos de uma mudança significativa. A diferença entre essas empresas e as demais é que elas tinham líderes humildes, movidos por boas intenções, que davam importância à conexão entre as pessoas, com valores e criativos na busca de resultados.

Por fim, a cultura e a gestão conscientes garantem a estabilidade para a organização como um todo. É o que faz a organização sobreviver às transições de liderança e se perpetuar ao longo do tempo. Frequentemente a cultura das organizações conscientes está baseada na confiança nos colaboradores, na autonomia e na colaboração. Isso possibilita as pessoas inovarem mais no ambiente de trabalho.

Um estudo de caso realizado com cinco entrevistas presenciais e análise de documentos de uma empresa manufatureira de porte médio mostrou que não basta a empresa declarar seu propósito, valores e práticas. É necessário que existam evidências em todos os processos da companhia para sua efetividade. Nesse caso, havia clareza em como os valores eram comunicados por meio da organização, os recursos utilizados para suportar as práticas dos valores e esses embudados em todos os processos de recursos humanos (SHAPIRO; NAUGHTON, 2015).

Por outro lado, ao testar preços conscientes e explorar a experiência de responsabilidade do consumidor, pesquisadores pediam para que os consumidores colocassem quanto eles pagariam pelo almoço se pudessem combater os problemas sociais e fazer o bem. O experimento foi feito no Panera Care, um negócio da cadeia americana Panera Bread e os resultados mostraram que os consumidores se sentiam desconfortáveis quando solicitados a abordar questões sociais por meio de quanto eles optariam por pagar a refeição. Adicionalmente, pessoas sem-teto comiam com os consumidores que também relataram um sentimento desagradável enquanto o público sem-teto por sua vez se sentia

desmoralizado (ECKHARDT; DOBSCHA, 2018). Esse estudo traz uma reflexão importante sobre o longo caminho que a sociedade precisa percorrer e o debate sobre quais valores estamos falando para que a mudança ocorra.

Além disso, há aqueles que criticam o capitalismo consciente e não o veem como sustentável ao longo do tempo uma vez que os conceitos do capitalismo podem estar bastante distantes das práticas conscientes, ou seja, criticam a ideia de um capitalismo altruísta e o percebem uma utopia, tendo inclusive algumas inconsistências ideológicas quando implementado na organização. Também referem a dificuldade de atender as expectativas de todos os *stakeholders* ao mesmo tempo e percebem que quando a frente de uma decisão difícil, gerentes tendem a priorizar o capitalismo a consciência. Além disso, percebem que as questões sociais sistêmicas demandam uma intervenção governamental que o capitalismo consciente costuma ignorar (O'TOOLE; VOGEL, 2011).

Pequenas empresas costumam carecer de fundos suficientes para comportar-se generosamente com seus funcionários e outras partes interessadas. Algumas empresas lucrativas não conseguem seguir a filosofia devido à natureza de suas empresas ou às tecnologias que empregam. O'Toole e Vogel (2011, p. 73) referem que “é difícil imaginar como uma empresa de carvão poderia adotar os princípios e práticas de sustentabilidade ambiental”. A mesma dificuldade a indústria possui para adotar as práticas de ESG que veremos mais adiante, porém, essa é a importância da reflexão.

O tema é bastante controverso, ao passo que muitos estudos mostram evidências de que empresas que seguem a filosofia do capitalismo consciente têm um maior retorno financeiro (SIMPSON; FISCHER; ROHDEM, 2013) e que seus clientes costumam ser defensores fervorosos da marca e são clientes fiéis (MACKEY; SISODIA, 2013), há uma quantidade similar de estudos que evidencia o contrário (O'TOOLE; VOGEL, 2011; WANG, 2013) e que embora os consumidores digam que desejam que as empresas sejam socialmente responsáveis, seus padrões de gastos não necessariamente refletem isso (DEVINNEY; AUGER; ECKHARDT, 2010).

Nossa intenção é mostrar que o capitalismo consciente pode inspirar a melhoria de muitas empresas e para que evoluam suas práticas com todos os *stakeholders*. Mesmo sendo um objetivo difícil e nem sempre consistente na sua

totalidade quando praticado pelas empresas, a intenção é aplaudir e incentivar que mais empresas sigam o movimento apesar das críticas e dificuldades citadas.

O Quadro 3 simplifica as visões de organização filantrópica, organização híbrida (onde se inserem o Capitalismo Consciente e as empresas certificadas pelo sistema B) e as organizações puramente capitalistas.

Quadro 3 - Comparação entre empresas puramente filantrópicas, híbridas e puramente capitalistas

<b>Empresas</b>	<b>Puramente filantrópicas</b>	<b>Híbridas (capitalismo e impacto)</b>	<b>Puramente capitalistas</b>
Motivações	Fazer o bem, boa vontade	Motivações mistas, ou seja, gerar lucro e impacto positivo	Interesse próprio e gerar lucro aos <i>shareholders</i>
Métodos	Orientadas à missão	Balanço entre missão e metas de mercado	Orientadas ao mercado
Metas	Criação de valor social	Criação de valor social e econômico	Criar valor econômico
Destinação dos recursos	Atividades sem fins lucrativos para cumprir a missão	Investimento para crescimento do negócio e desenvolvimento e em paralelo a atividades para realização da missão e do legado	Distribuído aos <i>shareholders</i>

Fonte: Adaptado de Alter (2007).

### 3.4 EMPRESAS HUMANIZADAS

As empresas humanizadas têm práticas com foco no capital humano, social, cultural e natural. Empresas consideradas humanizadas pelos critérios da pesquisa feita no Brasil apresentam práticas que impactam positivamente todos o ecossistema. O desejo de buscar um contraponto ao atual modelo do mundo dos negócios, onde muitas pessoas sofrem de ansiedade, estresse, depressão ao passo que vivemos um cenário de corrupção e crise política, uma economia exploradora e déficits sociais, ambientais e psicológicos. O trabalho das empresas humanizadas propõe desenvolver um método capaz de identificar e revelar o contrário, ou seja, a ideia é conseguir identificar os casos de empresas que operam de uma maneira justa, ética, sustentável e consciente, gerando valor compartilhado para todos os seus *stakeholders* – colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros, investidores, meio ambiente e sociedade de maneira geral (PARO; GEROLAMO, 2020).

A 1ª edição da pesquisa *Empresas Humanizadas do Brasil* foi realizada com o apoio do Instituto Capitalismo Consciente Brasil (ICCB) e do Prof. Raj Sisodia, da Babson College. O método foi desenvolvido considerando uma base de indicadores multistakeholders, ou seja, a avaliação foi feita com uma *survey* para a qual, além dos colaboradores das empresas, responderam o time de liderança além de fornecedores e parceiros, clientes, investidores e acionistas e sociedade parceiras. A pesquisa contém avaliações de 1.115 empresas que operam no país, a partir das respostas de 900 mil consumidores e 136 mil colaboradores. Um grupo de 22 empresas se destacou nessa edição. A lista das empresas convidadas para a avaliação considerou rankings abaixo desde 2012 a 2017 (PARO; GEROLAMO, 2020):

- a) Sistema B (“B Corps”);
- b) Great Place to Work (GPTW);
- c) Ranking Mais Admiradas Love Mondays / Glassdoor;
- d) Ranking Reclame Aqui;
- e) Guia Exame 500 Maiores & Melhores;
- f) Guia Exame de Sustentabilidade;
- g) Guia Você S/A Melhores Empresas para se trabalhar;
- h) Guia IstoÉ Maiores & Melhores;
- i) 100 Startups To Watch (STW).

Para avaliar as empresas, os pesquisadores avaliaram 18 indicadores:

- a) quatro indicadores financeiros medindo a perspectiva dos investidores provenientes do Guia Exame (Receita, Crescimento de Vendas, Margem e Rentabilidade do Investimento);
- b) sete indicadores medindo a perspectiva dos colaboradores provenientes da plataforma Love Mondays/Glassdoor (número de avaliações, satisfação geral dos colaboradores, remuneração e benefícios, oportunidades de carreira, cultura, qualidade de vida e taxa de recomendação);
- c) outros sete indicadores medindo a perspectiva dos consumidores a partir de dados provenientes da plataforma Reclame Aqui (número de reclamações, nota dos consumidores, reclamações respondidas, taxa de

respostas aos consumidores, taxa de consumidores que voltariam a fazer negócio com a empresa após a reclamação e índice de solução das reclamações dos consumidores) (PARO; GEROLAMO, 2020).

O objetivo da pesquisa das Empresas Humanizadas é compartilhar as melhores práticas para inspirar outras empresas a seguirem o caminho das práticas mais humanas. Desde a primeira edição da pesquisa em 2018-2019, os pesquisadores vêm evoluindo o instrumento da pesquisa e transformando o que iniciou como uma pesquisa um movimento. Em julho de 2020, abriram as inscrições para a segunda edição da pesquisa e a expectativa é que o número de empresas que se destacam por práticas humanizadas se amplie e possa sensibilizar mais empresas a seguir esse caminho. Não há custo algum para as empresas participarem da pesquisa.

### 3.5 ECONOMIA *DONUT*

É consenso entre pesquisadores e economistas que o mundo está cada vez mais interdependente e complexo (MAZZUCATO, 2011; MEADOWS, 2008). Alguns, porém, vão além, entendendo que é preciso repensar a forma como estamos lidando com o ecossistema (BENYUS, 2009; BERGSTROM, 2010; CHANG, 2004; MAZZUCATO, 2011; MEADOWS, 2008; OSTROM, 2000; RAWORTH, 2019; SACHS; SCHMIDT-TRAUB; WILLIAM, 2016; SACHS *et al.*, 2019).

A proposta da Economia Donut idealizada por Raworth (2019) é ser uma alternativa ao crescimento a qualquer custo. Segundo ela, o modelo econômico da oferta e demanda de mercado, que propõe um crescimento econômico infinito, não contempla a redução da desigualdade e muito menos a preservação da natureza. Percebendo que esse sistema é insustentável, a autora menciona que em 2015 um movimento de revolução na economia foi iniciado e pretende construir um novo modelo que mude a realidade existente e torne obsoleto o modelo atual. A teoria econômica desempenha um papel fundamental; é a linguagem primária da política pública e da vida pública e a mentalidade que molda a sociedade e conduzirá a jornada da humanidade no século XXI. O que preocupa é que essas lideranças que influenciarão o futuro são educadas hoje no olhar econômico enraizado em 1950, que por sua vez tem raízes nas teorias de 1850 (RAWORTH, 2019). Como o mundo



está mudando muito rapidamente, se não repensarmos esses modelos, teremos um futuro ameaçador.

Com base em uma nova mentalidade estruturada em sete passos, Raworth (2019) propõe uma nova história econômica inspirada na natureza que não cresce o tempo todo e sim amadurece para prosperar. A proposta é começar a economia não com suas teorias há muito tempo estabelecidas, e sim com as metas de longo prazo da humanidade e então buscar o pensamento econômico que nos permitisse atingi-las (RAWORTH, 2019).

O modelo ficou batizado de Donut por lembrar uma rosquinha (um biscoito em forma de anel). A ideia é que, dentro do anel interno chamado de alicerce social, estão as privações humanas críticas como fome e analfabetismo. Fora do anel externo, o teto ecológico, está a degradação planetária crítica, como as mudanças climáticas e a perda da biodiversidade. Entre os dois anéis está o espaço no qual podemos atender as necessidades de todos contando com os meios do planeta (RAWORTH, 2019).

Os sete passos que estão no cerne das ideias da Economia Donut (RAWORTH, 2019), que propõe uma maneira radicalmente diferente de pensar e economia são:

- a) Mudar o objetivo: por muitas décadas, nossa economia está fixada no Produto Interno Bruto (PIB) como medida de progresso. A mudança para o século XXI é termos uma meta muito maior, que atenda aos direitos humanos de cada indivíduo. O desafio é criar economias, no âmbito local e global, que ajudem a trazer toda a humanidade para o espaço seguro e justo do *donut*;
- b) Analisar o quadro geral: fazer um novo desenho da economia integrando-a no seio da sociedade e da natureza e construindo novas possibilidades;
- c) Estimular a natureza humana: a economia atual nos incentiva a ser egoístas, calculistas e a dominar a natureza; o convite aqui é para sermos mais sociais, interdependentes, fluidos em matéria de valores e dependentes do mundo;
- d) Compreender o funcionamento dos sistemas: sair da curva oferta x demanda e olhar para uma economia bem mais dinâmica e sistêmica, o que permite novas percepções, enxergar os movimentos dos mercados

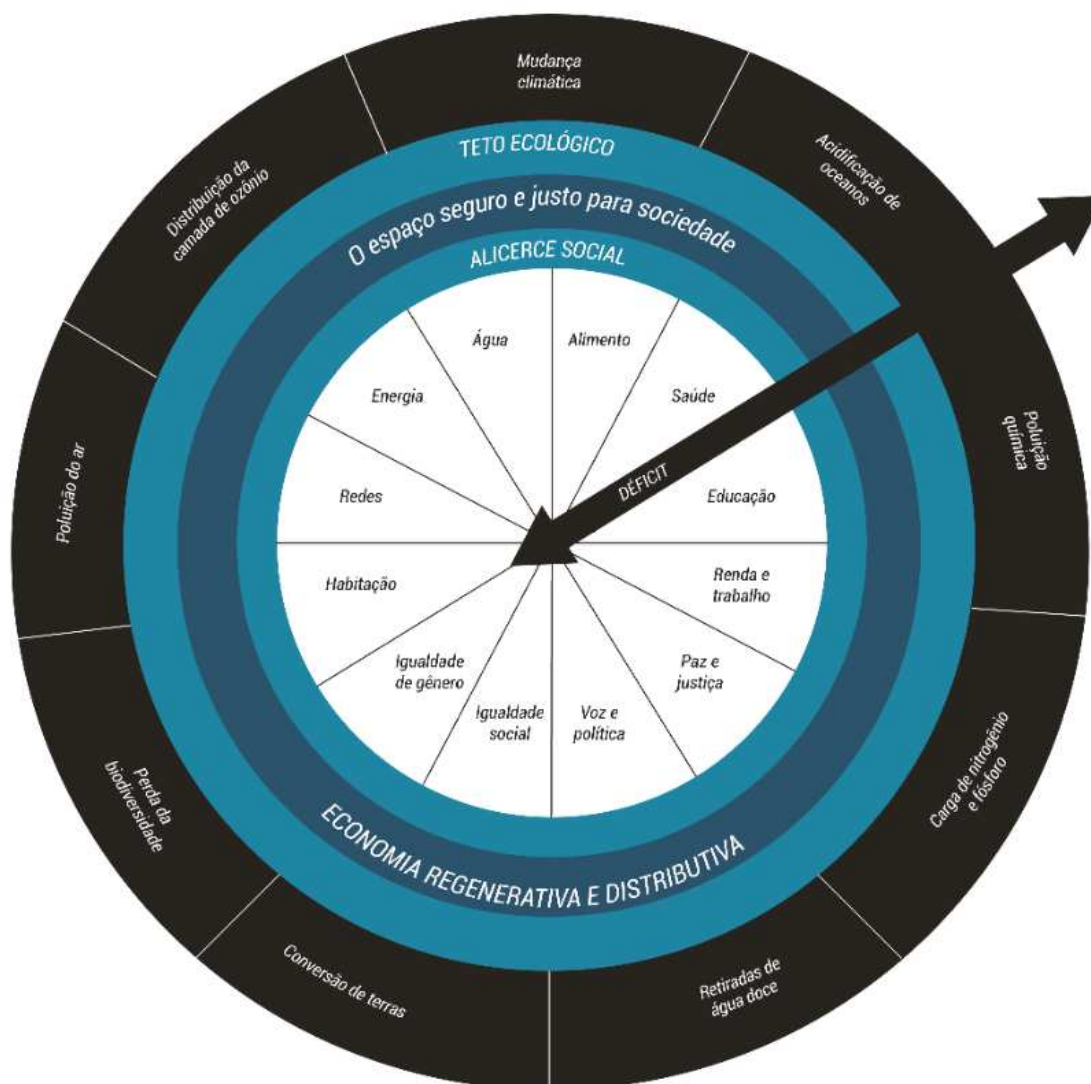
financeiros até os limites a que estamos chegando quanto a desigualdade social e alterações climáticas;

- e) Projetar para distribuir: ver a desigualdade econômica como uma falha no projeto. Há maneiras de projetar economias mais distributivas do valor gerado e ir além da distribuição de renda, explorando novos modos de redistribuir a riqueza;
- f) Criar para regenerar: meio ambiente limpo como um bem de luxo, ou seja, um pensamento econômico que proponha uma concepção regenerativa, ou seja, a economia circular que vê os seres humanos dentro desse movimento cíclico;
- g) Ser agnóstico em relação ao crescimento: a filosofia dominante entre os economistas é que o crescimento pode ser interminável; por outro lado, a tentativa de impor essa tendência está provocando duras questões a países de alta renda e baixo crescimento.

Temos economias que precisam crescer quer nos façam ou não prosperar: o que precisamos é de economias que nos façam prosperar, cresçam elas ou não. Essa mudança radical de perspectiva nos convida a nos tornarmos agnósticos em relação ao crescimento e a explorar como economias que hoje em dia estão financeiras, política e socialmente dependentes do crescimento poderiam aprender a viver sem ele (RAWORTH, 2019, p. 38).

A Economia *Donut* propõe uma economia global que cria um equilíbrio próspero, uma vez que é distributiva e regenerativa, o que nos convida a ser agnósticos em relação ao crescimento a qualquer custo e criando economias que permitam prosperar. Assim, o desafio do século XXI é criar economias que promovam essa visão de longo prazo da prosperidade para que possamos estar de forma equilibrada dentro do espaço seguro e justo do *Donut* (RAWORTH, 2019). A representação do modelo é apresentada na Figura 11.

Figura 11 - Modelo Economia Donut



Fonte: Adaptada de Raworth (2019, p. 55).

Além do modelo Donut mencionado, há outras propostas de economistas e cientistas para a evolução da sociedade. Sachs *et al.* (2019) propõem que os governos, a sociedade civil, a ciência e os negócios juntos precisam fazer reflexões sobre os objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e o Acordo de Paris sobre Mudança Climática. Apesar de todos serem partes interessadas, há uma lacuna de como tudo isso pode ser operacionalizado. A fim de contribuir nesse sentido, os autores propuseram seis passos para avançar nos ODS, são eles:

- a) educação, gênero e desigualdade;
- b) saúde, bem-estar e demografia;

- c) descarbonização de energia e indústria sustentável;
- d) alimentos, terras, água e oceanos sustentáveis;
- e) cidades e comunidades sustentáveis;
- f) revolução digital para o desenvolvimento sustentável.

Cada bloco citado tem seus desafios e necessita de ações de todo o ecossistema interdependente, governo, empresas e sociedade civil para conseguir evoluir, ou seja, uma mobilização de todos os *stakeholders* (SACHS; SCHMIDT-TRAUB, WILLIAM, 2016; SACHS *et al.*, 2019).

No que tange a mobilização de todos os *stakeholders*, Mazzucato (2011) indica um novo olhar para o papel do estado. Para a autora, o setor privado costuma ser visto como mais competitivo, dinâmico, criativo e inovador, enquanto o setor público é visto como lento, burocrático e inerte. Essa visão nos leva a pensar que uma diminuição do setor público tornaria a economia mais produtiva e podendo alcançar um maior crescimento. Porém, segundo Mazzucato (2011), muitos exemplos na história da inovação e do empreendedorismo em diferentes setores e países mostram um estado inovador que assume riscos e é capaz de criar condições para crescimento, inovação e investimento do setor privado.

Assim, para fazer a evolução que se busca com os seis passos citados (SACHS *et al.*, 2019) é fundamental o envolvimento do estado. Quando analisado os investimentos dos governos em tecnologias verdes, por exemplo, verifica-se que nos EUA, 11,5% do orçamento foi para investimento verde, enquanto no Reino Unido a cifra é de apenas 6,9 %, ambos muito inferiores à China que foi de 34 % e à Coreia do Sul que foi de 80% (MAZZUCATO, 2011). As revoluções tecnológicas anteriores mostraram a importância dos investimentos liderados pelo estado para permitirem que o campo se amplie também no setor privado. Hoje em dia, os governos em todo o mundo estão lutando para colocar suas finanças em dia e ao mesmo tempo buscam oportunidades de investir em agendas que possibilitam crescimento em áreas que fomentem a prosperidade como educação e tecnologia (MAZZUCATO, 2011).

Seguindo outro caminho no debate dos recursos finitos, Elionor Ostrom, a primeira mulher a ganhar o Prêmio Nobel de Economia, analisou a tragédia dos comuns (BERGSTROM, 2010). Ela pesquisou sobre os recursos comuns do ecossistema, tais como o ecossistema oceânico no qual os homens pescam peixes,

a atmosfera global na qual liberamos gases de efeito estufa, ou ainda florestas de onde madeiras são extraídas e a relação do homem com esse ecossistema e como manter esses recursos sustentáveis a longo prazo. Nos seus estudos de casos, ela identificou sistemas bem-sucedidos e duráveis de gestão de recursos de propriedade comum. Cada ser humano enfrenta decisões sobre quanto do recurso usar. Se todos restringirem o uso, o recurso pode ser sustentado, ao passo que, se usados em demasia, podem prejudicar a sustentabilidade, e o ecossistema pode entrar em colapso. O problema é que não basta ter a sua consciência e seu vizinho não. porque o sistema entrará em colapso mesmo assim, e quem se limitou a usar o recurso se prejudica no curto prazo. Nas suas análises, ela considera como as sociedades fazem a gestão dos recursos naturais evitando o colapso do ecossistema, embora em muitos casos sabe-se que não temos conseguido evitar o esgotamento dos recursos (BERGSTROM, 2010; OSTROM, 1990, 2000).

Para Ostrom (1990), os Recursos Comuns deveriam ter os seguintes princípios:

- a) limites claramente definidos de quem pode retirar recursos comuns e os que não podem;
- b) regras de apropriação que restringem tempo, local, tecnologia e/ou quantidade de recursos retirados;
- c) regras de escolha coletiva permitindo que a maioria dos indivíduos afetados pelas regras participem de qualquer modificação;
- d) monitoramento do cumprimento (a autoaplicação por membros do grupo é uma característica crítica da maioria das soluções de sucesso);
- e) sanções graduais pelo não cumprimento e a gravidade das sanções depende da gravidade da infração;
- f) acesso a arenas rápidas e de baixo custo para resolver conflitos entre usuários;
- g) reconhecimento mínimo do direito de organização por um governo nacional ou local;
- h) para grupos comuns maiores, a presença de atividades de governança organizadas é importante.

Amartya Sen, assim como Elinor Ostrom, também ganhou o prêmio Nobel de Economia. Crítico das teorias econômicas convencionais que defendem o aumento da renda proporcional ao aumento do consumo, Sen (2010) defende os direitos humanos de cada indivíduo, tais como a liberdade de ir e vir, condições básicas de saúde e bem-estar. Para o economista, a maioria da população mundial sofre de várias privações, como a de alimentos, saneamento básico, saúde, emprego rentável, segurança econômica e social, entre outros (DRÈZE; SEN, 2002; SEN, 2010). O único caminho para eliminar essas privações é o desenvolvimento, que é essencial para a expansão da liberdade e para as pessoas desfrutarem dos seus direitos. Para isso, as instituições democráticas ocupam um papel importante. A democracia precisa funcionar para alcançar o seu potencial e a falta da democracia em si, para Sen (2010), pode ser considerada uma desigualdade. Outro fator é o reconhecimento da diversidade. Para o desenvolvimento da liberdade proposta por Sen (2010), a população precisa ser parte ativa da mudança e empenhar-se socialmente para promovê-la.

Além dos estudos mencionadas, há outros que provocam uma nova forma de pensar os problemas complexos que vivemos no mundo atualmente. A biomimética, por exemplo, é uma ciência que analisa com profundidade as boas ideias advindas da natureza e busca adaptá-las para que possam ser usadas pelos seres humanos com o objetivo de resolver problemas complexos que vivemos no século XXI. A intenção é aplicar possibilidades relacionadas a natureza para buscar soluções aos principais problemas da sobrevivência humana (BENYUS, 2009).

Para Meadows (2008) para buscarmos minimizar as consequências do crescimento descontrolado que estamos vivendo é preciso ter um pensamento sistêmico. Alguns dos maiores problemas que o mundo enfrenta tais como pobreza e degradação ambiental, para a autora, são essencialmente falhas do sistema. Segundo Meadows (2008), os sistemas não podem ser controlados, mas podem ser projetados e reprojatados. A proposta da autora é ouvirmos a dinâmica do sistema e assim, nos juntarmos para produzir algo melhor. O pensamento sistêmico pode nos sinalizar mudanças de comportamento, porém são as pessoas que devem agir.

Por fim, Chang (2004) se propõe a analisar novas formas de crescimento em países em desenvolvimento. Entende que o crescimento é a chave para o desenvolvimento econômico, porém critica as políticas e instituições recomendadas aos países em desenvolvimento pelos países desenvolvidos.

Todos esses movimentos propõem um olhar diferente do que vimos tendo até o século XX no campo da economia e da ciência. Os próximos dois movimentos mostram uma tentativa de tangibilização dessas filosofias e como acompanhar o progresso em torno do objetivo de gerar impacto positivo. A tangibilização, intenção de concretizar, instrumentalizar e aterrissar essas filosofias se dá em governança e gestão. O Sistema B e o ESG têm elementos para atuar em ambas as frentes. Já as PBCs estão focadas em governança.

### 3.6 SISTEMA B

Dentro de uma lógica empresarial de gerar impacto positivo, não basta as empresas neutralizarem ou mitigarem impacto negativo, elas precisam ir para uma nova lógica de geração de impacto positivo. Essa é a diferença do que o sistema B está buscando para a sustentabilidade que falávamos há uma ou duas décadas atrás. É um novo ponto de inflexão do papel das empresas na sociedade.

Essas aspirações transformacionais, também estão presentes nas organizações certificadas pelo sistema B, elas são organizações híbridas, que buscam a lucratividade e ao mesmo tempo têm um propósito maior. Elas se comprometem com impacto social e ambiental positivo nas suas práticas e em função dessas práticas recebem uma certificação que atesta sua consistência (STUBBS, 2017). O Sistema B foi fundado pelos amigos Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan, and Andrew Kassoy, em 2016 (MARQUIS, 2020a) e almeja uma comunidade de líderes que proponham transformações nos negócios para que esses sejam uma força para o bem, isto é uma economia onde o sucesso seja medido pelo bem-estar das pessoas, das sociedades e da natureza, assim o movimento deseja provocar mudanças nos sistemas econômicos. O movimento do sistema B tem como missão construir um ecossistema favorável no qual as empresas usem sua força econômica para solucionar problemas sociais e ambientais (MARQUIS, 2019; 2020a; 2020b; SISTEMA B, 2020).

Para obter a certificação B a empresa precisa assumir um compromisso de melhoria contínua e colocam o propósito empresarial no cerne de seu modelo de negócio. As empresas B são certificadas pelo B Lab, instituição sem fins lucrativos, fundada em 2006 nos EUA e hoje já difundida para vários países, que tem uma visão inclusiva, na qual o sistema econômico pode ser equitativo e regenerativo para

todas as pessoas e para o planeta (CAMPOS, 2014; LÓPEZ MAYHER, 2013; SISTEMA B, 2020).

Assim, o B Lab apoia as organizações a medirem e gerenciarem seus impactos. A avaliação de impacto B tem métricas comparáveis, críveis e verificáveis de como uma empresa pode expressar concretamente sua jornada de impacto positivo. Esse trabalho inclui padrões de desempenho de classe mundial para empresas, novas regras de responsabilidade legal e uma comunidade inspiradora de líderes que comprovam que os negócios podem ser usados como força para o bem. O Sistema B tem por objetivo que os valores e a ética inspirem soluções coletivas sem esquecer as necessidades particulares. Ele é motivado por milhares de pessoas que querem trabalhar por um mundo melhor, promovendo formas de organização econômica que possam ser medidas com base no bem-estar das pessoas, das sociedades e da natureza de forma simultânea e com considerações de curto e longo prazo (MARQUIS, 2020a; SISTEMA B, 2018; STUBBS, 2017).

As ações da empresa são consideradas em cinco áreas: Governança, Trabalhadores, Clientes, Comunidade e Meio Ambiente. Essa certificação é uma revisão detalhada de todas as áreas de sua empresa e é customizada pelo tamanho da empresa, setor e mercado (MARQUIS, 2020a). Para receber a certificação, a empresa precisa ter pelo menos 80 pontos e a avaliação vai de 0 a 200 e os passos para se tornar uma Empresa B são os seguintes (CAMPOS, 2014; SISTEMA B, 2020).

Fazer uma avaliação de Impacto B: é uma avaliação gratuita que foi desenvolvida para ajudar a medir e gerir o impacto positivo da empresa em seus trabalhadores, comunidade, consumidores e o meio ambiente. A Avaliação B considera tanto o impacto das operações do dia a dia da empresa quanto o modelo de negócio. Mede-se o que é feito e o quanto é feito e as respostas determinam a nota. São 200 perguntas ao total e levam em consideração tamanho e setor da empresa. O conteúdo da Avaliação de Impacto B é supervisionado pelo Conselho Assessor de Standards, um conselho independente composto por representantes de diferentes partes do mundo. Por fim, a avaliação B contém guias de melhores práticas, opções para definição de metas e relatórios de melhoras que permitem a qualquer empresa utilizar a avaliação para criar um plano de desempenho anual.

Responder ao questionário de divulgação: esse é o último grupo de perguntas que sua empresa deve responder na avaliação de Impacto B, enquanto essa foca



principalmente em avaliar o impacto positivo de uma empresa, esse segundo passo considera qualquer impacto negativo significativo, a revisão de antecedentes e um canal público de denúncias ou reclamações. O Questionário de Divulgação permite que a empresa compartilhe com o B Lab, de maneira confidencial, qualquer prática sensível, multas ou sanções recebidas pela empresa ou suas filiais. Em alguns casos, pode-se pedir a empresa que implemente mudanças específicas para obtenha e mantenha a Certificação B e, em algumas ocasiões, a certificação será negada ou revogada. A entrada e participação permanente na comunidade global de Empresas B fica totalmente a critério do Conselho de Métricas e do Diretório do B Lab.

**Análise de elegibilidade inicial:** nessa etapa, o Sistema B Internacional checa se a empresa cumpre com os requisitos necessários para obter a Certificação B de acordo com seu tamanho, setor, indústria e zona geográfica.

**Checagem do B Lab:** se a empresa passa pela análise de elegibilidade ela deverá se preparar para a etapa de verificação. Serão solicitados documentos iniciais para respaldar as respostas informadas na Avaliação B.

**Verificação com o B Lab:** um membro da equipe de métricas de B Lab será selecionado para trabalhar com a empresa no processo de verificação. A equipe de métricas revisará os documentos entregues e solicitará documentos adicionais. Além disso será revisada a Avaliação B, comprovando as respostas e determinando o peso do seu desempenho socioambiental em relação ao produto/serviço ofertado e a intencionalidade desse impacto. Nessa etapa será determinada a pontuação final e a empresa obterá a certificação B ou será exigido que a empresa implemente melhorias.

**Revisão de antecedentes:** as empresas que estão em processo de certificação estarão sujeitas a uma revisão de antecedentes por parte da equipe do B Lab. A revisão de antecedentes inclui uma revisão de registros públicos, fontes de notícias e mecanismos de busca pelo nome da empresa, suas marcas, executivos/fundadores e outros temas relevantes.

**Revisão presencial:** a cada ano, 10% das Empresas B Certificadas são selecionadas para uma revisão aprofundada e presencial, como parte dos requisitos adicionais para sua recertificação. As Empresas B que passarão uma Revisão Presencial são selecionadas de forma aleatória para revisões que podem ocorrer virtualmente ou presencialmente, segundo os critérios do B Lab. Essa etapa é

fundamental para manter a credibilidade do selo de Empresa B. O objetivo da Revisão Presencial é verificar os requisitos da certificação e reafirmar a precisão das respostas selecionadas na Avaliação B. As empresas subsidiárias com um único dono, ou empresas com capital aberto, estão sujeitas a uma Revisão Presencial obrigatória durante cada período de certificação de três anos.

Divulgar publicamente o relatório de impacto B: todas as Empresas B Certificadas compartilham seu Relatório de Impacto B publicamente e esse é um resumo da pontuação da empresa na Avaliação de Impacto B por área de impacto e contém informações detalhadas por sobre cada questão. É possível que seja solicitada maior transparência para as empresas que tenham apresentado questões relevantes no seu Questionário de Divulgação ou na revisão de antecedentes. As empresas de capital aberto, e as subsidiárias com um dono terão requisitos adicionais de transparência.

Modificar estatutos ou figura pública: para tornar-se Empresa B, uma empresa deve comprometer-se a alterar seus estatutos (dentro de um ano a partir da certificação). Os estatutos B dão proteção legal para os diretores e gestores da empresa porque consideram todos os públicos de interesse, e não somente alguns acionistas, no processo de tomada de decisões. Essa mudança cria direitos adicionais para os acionistas, permitindo exigir que os diretores e gestores das empresas prestem contas para essas partes interessadas. Esse direito de prestação de contas é concedido exclusivamente aos acionistas.

Pagar a certificação anualmente: esse custo está relacionado ao faturamento da empresa, variando entre 500 dólares (faturamento menor do que 149.999 dólares) até mais de 50 mil dólares (empresas que faturam mais de 1 bilhão de dólares) (SISTEMA B, 2020).

Recertificação da Empresa B: para manter a certificação B, a empresa deve atualizar sua Avaliação B a cada três anos. Existe uma auditoria para garantir a fidedignidade do processo. Esse processo assegura que as empresas que se certifiquem como Empresa B continuem a tentar gerar um impacto significativo em seus públicos de interesse, enquanto crescem ou mudam (MARQUIS, 2020a; SISTEMA B, 2020).

Sabe-se que os acreditadores, como o B Lab, são dispositivos burocráticos, e que mais importante que a busca pela certificação, é o objetivo pelo qual busca-se obtê-la, ou seja, o propósito da companhia deve estar conectado ao propósito da

acreditadora e não o contrário. Esse é um tema controverso. Atualmente, o B Lab do sistema B é a única acreditadora para fins de avaliação de impacto das organizações.

Atualmente a comunidade global inclui mais de 3.300 empresas certificadas B em 71 países, mais de 10 mil empresas comprometidos com a governança das partes interessadas e mais de 100 mil usuários da plataforma de gerenciamento de impacto da B Lab (MARQUIS, 2020a). O sonho do sistema B é que um dia todas as empresas competirão para ser a melhor para o mundo. Para que isso aconteça, o objetivo do Sistema B para a próxima década é incluir mais multinacionais e empresas públicas, uma vez que essas empresas têm imenso alcance e influência em toda a cultura, práticas e normas de negócios. Em outras palavras, o movimento B busca reformar o capitalismo, fazendo as empresas priorizarem todos os participantes do ecossistema que nunca poderiam ter sucesso ou realizar o sonho sem a participação de grandes corporações multinacionais (MARQUIS, 2019, 2020a, 2020b).

A crítica ao movimento das Empresas B é que ele abarca as empresas pequenas e médias. De fato, 95% das empresas B certificadas são pequenas e médias com menos de 250 colaboradores por empresa (WERBER, 2019). O B Lab por muito tempo focou nas pequenas e médias empresas por entender a dificuldade que as grandes empresas teriam em aderir ao movimento. No entanto, o sonho grande como mencionado é ter uma economia global que alinhe suas atividades para alcançar um propósito comum de prosperidade compartilhada e durável para todos.

A Danone foi a pioneira das multinacionais a buscar a certificação. Mais tarde, em 2018, a subsidiária da Danone na América do Norte anunciou ser uma corporação de benefícios (PBC), uma forma jurídica corporativa inovadora que reconhece explicitamente os compromissos das empresas e a responsabilidade para com todo o ecossistema interessado e não apenas os acionistas. No mesmo ano, a empresa anunciou ter se tornado uma empresa B. Por meio de certificação, são apresentados seus altos padrões de desempenho ambiental, social e de governança e seu compromisso de ser transparente sobre essas questões para o público. Isso tornou a Danone a primeira empresa multinacional no mundo a adentrar os dois movimentos (MARQUIS, 2019, 2020a). Além disso, a Danone da América do Norte representa 15% do negócio da Danone e é a maior PBC e Empresa B certificada do

mundo desde abril de 2018. Atualmente, a Danone tem receita de U\$ 30 bilhões e tem mais de 30% da sua receita com subsidiárias certificadas. A meta é perseguir a certificação global para toda a companhia até 2030 (MARQUIS, 2019, 2020a). No Brasil, a empresa conquistou a certificação em março de 2021.

Em dezembro de 2014, o movimento deu um passo importante com a certificação da Natura, pioneira das empresas a terem ações negociadas em bolsa e a ser certificada (ANTUNES, 2014; MARQUIS, 2020a). Mais recentemente, em 2017, a Laureate Education também aderiu ao movimento B, sendo que já tinha o certificado de PBC em Delaware desde outubro de 2015 (MARQUIS, 2020a).

Costuma ser mais difícil para empresas industriais que frequentemente utilizam recursos finitos para suas matérias-primas, ou emitem gases como o gás carbônico ou ainda têm alta utilização de água conseguirem a certificação, diferentemente de empresas de serviço e consultorias (CAMPOS, 2014; LÓPEZ MAYHER, 2013). Por tudo isso, para o movimento B, o êxito, a mudança de sistemas em larga escala, ou seja, a preocupação com impacto social e ambiental só estará na essência das organizações, se houver envolvimento das multinacionais e empresas públicas (SISTEMA B, 2020).

Para que isso aconteça, o B Lab iniciou em julho de 2020 um programa chamado Movement Builders (MARQUIS, 2020a; SISTEMA B, 2020) com as seguintes empresas multinacionais: Bonduelle, Gerdau, Givaudan, HermanMiller e Magalu. Além dessas, Natura e Danone, sendo ambas as duas únicas multinacionais que já certificaram mais de 30% de seus negócios globalmente, estão participando do programa como mentores do B Movement Builders. Combinadas, essas empresas empregam mais de 230 mil pessoas em todo o mundo e ganham mais de U\$ 56 bilhões anualmente (SISTEMA B, 2020).

Estudo feito por López Mayher (2013), ainda que com amostra de apenas três empresas certificadas, mostrou que essas empresas cresceram mais e tiveram mais facilidade de captar financiamentos após a certificação. Além disso conseguiram gerir seus negócios de forma mais transparente e gerenciar comunicação com acionistas, comunidade, colaboradores de forma mais efetiva. Essas empresas passaram a buscar a melhoria contínua e a gerenciar indicadores de impacto.

Além dessas evoluções, as características das empresas B têm atraído a geração denominada de *millenials*. Eles não estão buscando apenas qualidade de vida e trabalho, mas sim uma integração entre vida pessoal e trabalho, o que

significa trabalhar em algo pelo qual se sintam apaixonados e preenchidos tanto no lado econômico quanto nos seus propósitos. Tornar-se uma empresa B pode ajudar a atrair, reter e engajar funcionários não só alinhados ao propósito da empresa como também ao propósito da comunidade das Empresas B que têm um propósito coletivo – liderar o movimento que redefine sucesso nos negócios (HONEYMAN, 2015).

Da mesma forma que as empresas B atraem jovens pelo seu propósito maior, as empresas adeptas ao Capitalismo Consciente também possuem essa atratividade. Os dois movimentos são diferentes, o Capitalismo Consciente é uma filosofia de fazer negócio enquanto o Sistema B busca certificar empresas, apesar das diferenças, eles andam juntos, são complementares e contemporâneas. O Capitalismo Consciente começou a ser visto como uma “megatendência” em 2007 (ABURDENE, 2007) e foi popularizada por Mackey e Sisodia (2013) quando escreveram o livro “Capitalismo Consciente”. Frequentemente as empresas certificadas no Sistema B gerenciam seus negócios sob os princípios do Capitalismo Consciente:

É um paradigma em desenvolvimento para os negócios que simultaneamente cria vários tipos de valor e bem-estar para todas as partes interessadas: financeiro, intelectual. Físico, ecológico, social, cultural, emocional, ético e até mesmo espiritual (...) Trata-se de uma forma de pensar o negócio com muito mais consciência de seu propósito maior, de seus impactos sobre o mundo e de suas relações com os diversos públicos e stakeholders (MACKEY; SISODIA, 2013, p. 35).

### 3.6.1 Public Benefit Corporation (PBC)

As PBCs também são uma maneira de tangibilizar esse objetivo. Elas são, nos EUA, um instrumento jurídico, ou seja, mais uma expressão pragmática, concreta e tangível de como as empresas podem expressar a sua intenção dentro do direito societário de como será gerado impacto positivo. Essas empresas investem parte de seus lucros em população em condições de vulnerabilidade, ou seja, focam nos demais *shareholders* (KURLAND, 2017). O modelo de corporação de benefícios surgiu na última década nos EUA e é um novo modelo de governança que amplia a perspectiva da legislação societária tradicional ao incorporar conceitos de propósito, responsabilidade e transparência com relação a todas as partes interessadas corporativas, não apenas aos acionistas. Delaware, que é o domicílio corporativo da maioria das empresas públicas dos EUA, adotou legislação

autorizando a criação de empresas de benefício público de Delaware em 2013 e, desde então, centenas de PBCs foram formadas em Delaware e o movimento se espalhou.

A PBC é por vezes confundida com as empresas B, pois os movimentos foram contemporâneos e têm várias similaridades (KURLAND, 2017). Porém, uma corporação pública de benefícios é uma entidade legal, apenas empresas constituídas em estados que aprovaram a legislação corporativa de benefícios podem se tornar corporações de benefícios públicas, já a certificação do B Lab pode ser conquistada por qualquer empresa (BARNES; WOULFE; WORSHAM, 2020). Assim, apesar de um compromisso da empresa em investir seus lucros e/ou recursos para suportar ações de melhoria das pessoas em vulnerabilidade, nesse movimento não há certificação, mas há leis que devem ser respeitadas, relatórios que precisam ser encaminhados (BARNES; WOULFE; WORSHAM, 2020; BELL, 2020).

Tornar-se uma PBC implica uma mudança legal de estatuto – Delaware, e é o movimento mais amplamente adotado pelas empresas na mudança do seu estatuto social (KURLAND, 2017). A legislação para as PBCs passou por 31 jurisprudências nos EUA, incluindo Delaware. Há mais de 5 mil PBCs registradas nos EUA, aproximadamente 700 em Delaware, 200 na Califórnia e os restantes nos demais estados dos EUA. Quando a empresa decide seguir esse caminho da PBC, deve ser legalmente responsável por atender aos benefícios públicos dos seus multistakeholders. Contudo, garantir que os gestores nas empresas sejam responsáveis por *stakeholder* e não só *shareholders* é um desafio (KURLAND, 2017).

O estudo de Kurland (2017) analisou a primeira empresa que incorporou a PBC em Delaware e encontrou que a transformação de uma empresa para uma PBC legal requer uma transformação de cima para baixo e de baixo para cima. Deve haver esforços significativos da liderança assim como uma clara articulação de metas e medição que devem ser comunicados a clientes e colaboradores, para que entendam as mudanças que afetam o dia a dia e o posicionamento da empresa. Dessa forma, a empresa pode evoluir, ser responsável e realmente fazer o bem público para que seja considerada uma PBC (KURLAND, 2017).

Nessa trajetória de ter metas claras e poder medir avanços que se começou a falar nos critérios ESG. Eles pressupõem um olhar atento da empresa para as

questões ambientais, sociais e de governança e assim, elas se comprometem com indicadores estratégicos e com metas para evoluir nesses termos.

### 3.7 INDICADORES ESG (AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA)

As questões relacionadas a sustentabilidade estão ganhando mais espaço ano após ano em todo o mundo por uma série de razões: maior demanda dos *stakeholders* por transparência nos indicadores, demanda dos investidores para analisar as companhias a investir, significativas mudanças climáticas, aumento dos acidentes ambientais, escassez dos recursos naturais, alterações nas condições de trabalho, entre outras tantas transformações (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS (ANBIMA), 2020; BUALLAY, 2019; TALIENTO; FAVINO; NETTI, 2019). A Europa liderou o movimento de inserção dos indicadores ESG na gestão das empresas, mas, como mencionado, todo o mundo tem avançado. Mesmo após a pandemia da Covid-19, o mercado financeiro já sinalizava uma transformação na alocação de capital em direção as empresas adaptadas às premissas ESG. No Brasil, os investidores também já começam a ser mais seletivos na alocação de recursos para a sustentabilidade como critério na escolha do investimento. Há no país 30 empresas inseridas no índice de sustentabilidade empresarial da B3 (NUNES, 2020).

O mercado financeiro tem papel importante nesse debate e é um dos alicerces para impulsionar o crescimento econômico sustentável e é por isso que o mercado vem incorporando os critérios ESG ao processo de avaliação de riscos e/ou oportunidades na hora de definir pelo investimento em uma determinada empresa ou projeto (ANBIMA, 2020).

O investimento ESG é aquele que incorpora alguma questão, seja ambiental, social ou de governança, em sua análise de investimento de longo prazo. Muitas vezes, o mesmo tipo de filosofia de investimento é refletida por outros nomes como: investimento responsável, investimento sustentável, investimento de impacto social, investimento ético, títulos verdes (*green bonds*). São todos termos que se referem aos investimentos com algum fator ESG em sua análise e, portanto, podem ser considerados investimentos ESG. Além disso, não existe um indicador único relacionado ao ESG, cada empresa determina o seu *scorecard* mais apropriado (ANBIMA, 2020).

O Quadro 4 apresenta exemplos de questões que podem ser consideradas ESG.

Quadro 4 - Indicadores ESG

<b>Meio ambiente</b>	<b>Social</b>	<b>Governança</b>
Uso de recursos naturais como utilização de água	Políticas e relações de trabalho	Independência e composição do conselho de administração
Emissão de carbono e alterações climáticas	Política de diversidade e inclusão	Diversidade e inclusão na composição do conselho de administração
Eficiência energética	Treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores	Remuneração do conselho de administração
Poluição do ar e da água	Direitos humanos	Ética
Tecnologia	Privacidade e segurança dos dados	Transparência
Desmatamento	Satisfação do cliente	Estrutura do comitê de auditoria
Gestão de resíduos	Proteção dos dados e privacidade	Suborno e corrupção
Escassez de água	Envolvimento dos funcionários	Pressão
	Relações comunitárias	Contribuições políticas
	Normas trabalhistas	Esquemas de denúncia

Fonte: Adaptado de Anbima (2020).

Assim, minimizar impactos, aumentar o valor para o acionista e melhorar o desempenho ambiental, social e de governança (ESG) são alguns dos motivos que mobiliza as empresas a seguir o caminho da implementação de indicadores ESG (ECCLES; SERAFEIM, 2013).

Um conceito importante para o entendimento dos indicadores ESG é a materialidade, que é um método que revela como todo o processo de inclusão de fatores ESG impactará os investimentos, os clientes, o meio ambiente e a sociedade. A materialidade é um elemento relevante para a priorização de quais questões de sustentabilidade deveriam ser incorporadas na estratégia e na tomada de decisão (GRI, 2020) Idealmente deve haver uma concentração em poucas questões para melhor integração na estratégia, definição de metas e métricas, permitindo maior progresso (MOSHER; SMITH, 2015). O foco das empresas deveria ser a criação de valor com base nos temas materiais de maior impacto, por meio de



inovações de produtos, negócios e processos com o viés de ESG (ECCLES; SERAFEIM, 2013).

Outra ferramenta importante é a construção dos relatos integrados que têm um papel de alavancar a transparência, impulsionar a integração no negócio e demonstrar a integração com suas partes interessadas, por meio de uma visão mais abrangente de criação de valor, não somente financeiro (ECCLES; SERAFEIM, 2013; MOSHER; SMITH, 2015).

Globalmente há no mercado mais de \$ 22 trilhões em estratégias de investimentos responsáveis, esse valor é 25% maior do que em 2014, comprovando assim como esse tema vem crescendo em importância e entrando na pauta das empresas (McPHERSON, 2019; REPTRACK, 2020). O Ambiental se refere à busca pela proteção do meio ambiente como diminuição da liberação do gás carbônico, mais exemplos no Quadro 4. O Social se refere não só às políticas de gestão dos colaboradores como políticas com os demais participantes do ecossistema, ou seja, relação ganha-ganha com clientes, fornecedores, comunidades, entre outros. Governança refere à forma como o negócio opera, de forma justa e transparente, comportamento ético e bem organizado e seguro. Mais de 80% dos investidores no mercado consideram as práticas de ESG antes de investir (McPHERSON, 2019; REPTRACK, 2020).

Em estudo recente feito pelo Bank of America, há uma tendência de aumento no fluxo de recursos destinados aos investimentos ESG principalmente entre os *millennials*. Nesse estudo, foi estimado, em uma análise conservadora, que essa nova geração de investidores alocará entre U\$ 15 e U\$ 20 trilhões em fundos com políticas ESG nas próximas décadas (BANK OF AMERICA, [2018?]; NUNES, 2020).

As medidas de ESG têm correlação positiva quando avaliados temas relacionados ao suporte no negócio: 0.62 mais investimentos, 0.69 com intenção e propósito, 0.73 com recomendações e 0.74 em confiança (REPTRACK, 2020).

Há vários estudos que identificam uma correlação positiva entre a adoção de fatores ESG e o desempenho das empresas, principalmente no longo prazo. Estudo comparando 180 empresas americanas que adotaram políticas ESG em comparação com empresas que não adotaram mostrou que as primeiras apresentaram os melhores resultados no mercado acionário e, também, melhor desempenho financeiro (ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014). Outro estudo feito por Cai e He (2014) ao longo de 20 anos entre 1992 e 2011 mostrou que as

empresas responsáveis ambientalmente superam as demais no mercado de ações. Outra pesquisa com uma base de 2.200 trabalhos sobre o tema encontrou que aproximadamente 90% destes afirmam haver correlação neutra ou positiva entre fatores ESG e desempenho financeiro, sendo que mais da metade, 63%, evidenciaram uma correlação positiva e apenas 8% deles encontraram correlação negativa. O resultado mostra que a adoção dos aspectos ESG, na maioria dos casos, auxilia no desempenho das organizações além de estarem conectadas às boas práticas de investimento responsável (FRIEDE; BUSCH; BASSEN, 2015). O mercado de capitais não recompensaria as empresas por programas ESG que não melhorem o desempenho financeiro (ECCLES; SERAFEIM, 2013).

Estudo recente investigou a relação entre a eficiência e a sustentabilidade corporativa para determinar se as preocupações das empresas com os indicadores de ESG poderiam ter relação com a sua eficiência e lucratividade. As evidências mostraram que a transparência corporativa em relação ao ESG teve associação positiva com a eficiência corporativa. A relação foi mais forte para a transparência na governança seguida da social e ambiental. O estudo também explorou a relação entre o ESG das empresas com o desempenho financeiro corporativo, olhando retorno sobre o capital empregado e o valor de mercado. Os resultados mostraram que as atividades relacionadas ao ESG não têm uma relação negativa com o desempenho companhia. Esses achados podem fornecer evidências sobre as escolhas voluntárias da estratégia de responsabilidade social corporativa para melhorar a sustentabilidade corporativa (XIE *et al.*, 2019).

Outro estudo investigou a relação entre os resultados de sustentabilidade ESG e o desempenho medido pelo desempenho operacional de bancos, ou seja, retorno sobre os ativos e o desempenho financeiro, retorno sobre o patrimônio e o valor de mercado do setor bancário europeu. Buallay (2019) examinou 235 bancos por dez anos, de 2006 até 2016, e finalizou o estudo com 2.350 observações. Os resultados mostraram que há um significativo impacto positivo do ESG no desempenho. Porém, a relação entre as divulgações do ESG varia se medidas individualmente: as divulgações ambientais tiveram efeitos positivos sobre o retorno dos ativos e no desenvolvimento de mercado. Por outro lado, as divulgações dos indicadores de responsabilidade social tiveram uma correlação negativa com os indicadores de desempenho do estudo, já as divulgações de governança tiveram

efeitos negativos quanto ao retorno sobre o ativo e o retorno sobre o patrimônio, porém efeito positivo sobre o valor de mercado (BUALLAY, 2019).

Centenas de estudos também comprovam que empresas com maior igualdade de gênero, tema relevante no critério social, conseguem elevar seu desempenho e ter maior rentabilidade por apresentarem melhores índices de produtividade no trabalho, atraem e retêm mais funcionários talentosos, inovam mais e têm espaço de trabalho mais aberto à diversidade e à criatividade (CASSELLS; DUNCAN, 2020; ERHARDT; WERBEL; SHRADER, 2003; GOMEZ; BERNET, 2019; HUNT *et al.*, 2018; SCHOLTZ; KIEVIT, 2018; SHAN; FU; ZHENG, 2017).

Para a Anbima (2020), os benefícios de as empresas seguirem os critérios ESG relacionam-se a: antecipação de avaliações de risco das companhias, já que a análise ESG é abrangente e tem como foco o longo prazo; a atração de investidores estrangeiros e institucionais e a aproximação de clientes mais jovens, que enxergam valor em investimentos feitos com propósito. Ao direcionar os recursos para impactos socioambientais positivos e de governança, cria-se um círculo virtuoso em favor da sustentabilidade no qual todos ganham.

Análises de mais de 3 mil organizações mostraram que as empresas que inovam podem melhorar seu desempenho em ESG e financeiro, aumentando o impacto positivo, ou seja, grandes inovações são capazes de melhorar de forma significativa o desempenho financeiro e em ESG. Todavia, essas inovações seriam de alto risco, com investimentos em larga escala e longos períodos de retorno, enfrentando desafios significativos (ECCLES; SERAFEIM, 2013).

Eccles e Serafeim (2013) sugerem quatro iniciativas para desenvolver inovação e criar uma estratégia sustentável:

- a) Identificar problemas materiais de ESG e que podem causar impacto significativo na criação de valor e resultado financeiro;
- b) Quantificar a relação entre desempenho financeiro e ESG, utilizando como base os temas materiais priorizados, deveriam ser avaliados os impactos financeiros na sua melhoria;
- c) Inovar produtos, processos e modelos de negócios: nesta iniciativa é recomendada a comparação com os pares, identificando temas materiais cujo desempenho da empresa estaria aquém do setor, buscando ao menos a superação como prioridade. Para garantir competitividade,

seriam necessárias inovações mais profundas que gerassem diferencial ESG e ganhos financeiros relevantes;

- d) Comunicar as inovações da empresa às partes interessadas: é necessário divulgar e explicar as partes interessadas como a inovação das empresas em ESG, impacta financeiramente.

Contudo, nem todos os estudos conseguem comprovar correlação positiva entre a adoção de políticas ESG e o desempenho financeiro, uma vez que nem todas as políticas ESG seguidas por empresas geram retorno positivo, devido ao alto custo de implementação de algumas (ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014). Outro estudo feito ao longo de 35 anos não conseguiu mostrar se foram as políticas ESG que levaram ao melhor desempenho financeiro ou se é o melhor desempenho financeiro que levou à prática de melhores políticas ESG (MARGOLIS; ELFENBEIN; WALSH, 2007). Em alguns casos, onde as empresas priorizaram o desempenho financeiro em detrimento ao ESG, porém, identificam-se impactos a imagem e de custos altíssimos de remediação, como o desastre do Golfo do México causado pela empresa BP (*British Petroleum*) (ECCLES; SERAFEIM, 2013).

Existem muitas barreiras organizacionais para essa mudança de perspectiva para o enfoque em ESG. As limitações de orçamento e investimentos de longo prazo deveriam considerar o valor ambiental e social analisando impactos na marca, atração dos funcionários e licença para operar, entre outros. A Natura incorporou métricas não financeiras de incentivos de contratação de PCDs em um novo investimento. A Unilever interrompeu a orientação trimestral dos lucros em 2009, buscando atrair investidores com foco no resultado a longo prazo. Há uma concentração de poder econômico nas empresas muitas vezes maior do que a de países. Essas organizações teriam a capacidade e a responsabilidade de criar estratégias sustentáveis, com maior influência do que as próprias nações (ECCLES; SERAFEIM, 2013).

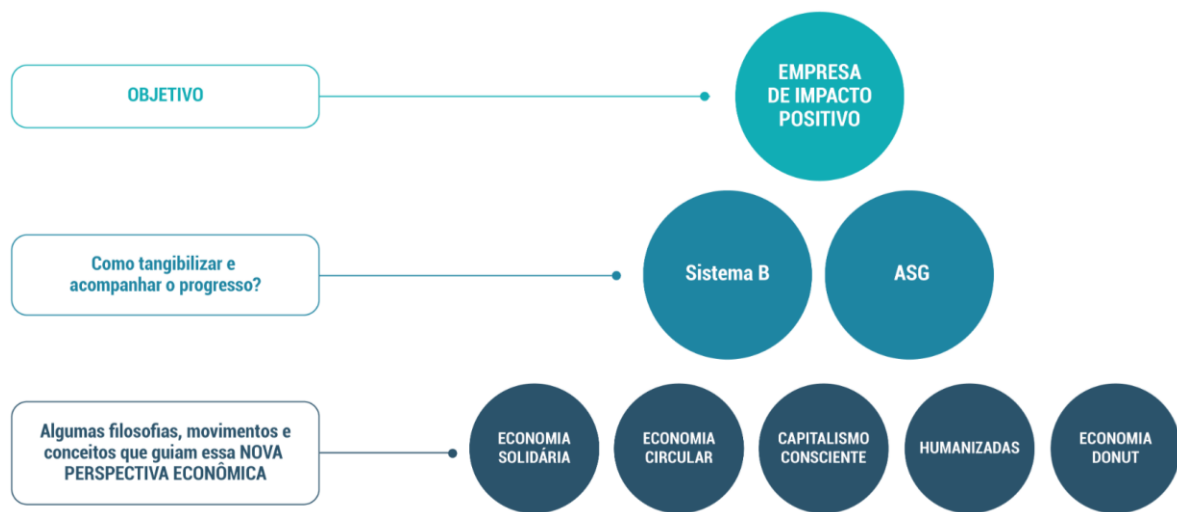
Outros exemplos: em maio de 2020, a Vale e a Eletrobrás foram retiradas do fundo soberano da Noruega, o maior do mundo, devido a preocupações ambientais e de direitos humanos. Logo após a Vale anunciou investimento de U\$ 2 bilhões para reduzir emissões de Gás Carbônico e se comprometeu com meta de reduzir em 33% a emissão de dióxido de carbono até 2030 (ROSA; GOES, 2020).

O maior desafio que ESG tem hoje é dar consistência, uma vez que falta um padrão estandardizado de métricas sociais, ambientais e de governança. Hoje dentro do ESG existem mais de 600 métricas sendo usadas por empresas ao redor do mundo. O que é um desafio, mas também traz uma oportunidade.

A Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos (SECC) desenvolveu um padrão recomendado para as empresas, porém ainda não se sabe se será adotado. A European Stadium & Safety Management Association (ESSMA) na Europa está trabalhando com a comissão europeia em uma recomendação de padronização mandatória para responsabilidade de administradores de empresas de capital aberto. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no Brasil ainda é tímida, mas está evoluído. Esses movimentos são muito recentes e não é sabido ainda como progredirão. O mercado de capitais está buscando essa estandardização. Um dos principais fenômenos que está sendo debatido é a criação de um *value reporting foundation*, que seria a fusão do relato integrado (GRI) com o Conselho de Padrões Contábeis de Sustentabilidade (SASB). Porém, há muitas críticas sobre essa fusão, uma vez que existe a possibilidade de privilegiar a visão do investidor. Acreditamos que ter relatórios padrão com *standards* contábeis e meta sociais, ambientais e governança é fundamental para o avanço dessa nova perspectiva econômica. Estamos em 2021 exatamente no surgimento desse movimento que deve pavimentar toda uma outra década em torno de a empresa gerar impacto positivo.

A Figura 12 sintetiza as filosofias e movimentos que guiam essa nova perspectiva econômica e que foram detalhados nesse capítulo. Além disso, mostra os dois movimentos que buscam tangibilizar e acompanhar o progresso a fim de que seja transparente tanto na governança quando na gestão de como as empresas geram impacto positivo para o ecossistema.

Figura 12 - Empresa de Impacto Positivo



Fonte: Elaborada pela autora.

O fato de esses critérios e movimentos ainda serem novos provocam reflexões e perguntas: a utilização dos critérios ESG pelas companhias é sustentável se feito apenas para atrair o interesse e a atenção dos investidores? Não deveria ser um valor conectado com o propósito da companhia e aí sim verificaríamos maior credibilidade na evolução dos indicadores? Essas reflexões e respostas a essas perguntas serão o foco do presente trabalho. Como esses critérios ainda são recentes, principalmente nas empresas brasileiras, não temos respostas consistentes ainda.

Pensar em desenvolvimento sustentável demanda um olhar para as dimensões humana, social, ambiental e econômica, ou seja, olhar amplo e sistêmico que só é possível de se fazer a luz dos ecossistemas. Todos esses movimentos, filosofia, indicadores ou mesmo modelos de negócio têm no propósito a noção de valor entregue aos vários participantes do ecossistema. Percebemos que todos esses novos modelos de negócios têm algumas características particulares de cada um, havendo, porém, uma característica comum: todos eles trazem o propósito e a criação de valor como condição estrutural para o seu modelo se sustentar. Nos dois próximos capítulos, trataremos destes dois temas: o propósito e o conceito de valor.

### 3.8 PROPÓSITO

Antes de entrar no conceito de propósito propriamente dito, é importante conceitualizar as bases e trabalhos que construíram a evolução das empresas até chegar à visão de propósito que esta tese apresenta.

Um primeiro trabalho chamado *7S Framework* (WATERMAN JUNIOR; PETERS; PHILLIPS, 1980) provocou um olhar para além da estratégia como fator principal de sucesso nas organizações. Essa visão foi criada por meio da análise de 12 escolas de negócio e seis empresas que estavam liderando seus negócios na época da construção desse *framework*.

Esse *framework* parte de um diagnóstico organizacional que contempla sete dimensões:

- a) estrutura: responsável por auferir centralização ou descentralização, integração ou especialização, é por meio dela que as empresas conseguem aumentar a sua complexidade de forma estruturada e se posicionar no mercado;
- b) estratégia: forma como a empresa pretende crescer e criar valor para todos os *stakeholders*. A estratégia é o direcionador para as demais alavancas como estrutura, sistemas, entre outros;
- c) sistemas: é a forma como a organização se estrutura para operar, os sistemas devem reforçar a estratégia e a cultura que se quer criar;
- d) valores compartilhados: são as principais metas da organização, pode-se até olhar como o propósito da companhia e o que alinhará todos com o objetivo maior;
- e) estilo: o estilo de liderança fala de como a organização vê esses aspectos e o que busca fortalecer ou não;
- f) pessoas: passa pela parte dos processos relacionados às pessoas, tais como avaliação, reconhecimento, recompensa, carreira e treinamento, mas também a parte *soft* relacionada ao *fit* cultural, valores, entre outros;
- g) e habilidades: são as capacidades da organização que são muito difíceis de serem copiadas e por isso diferenciam a organização dos concorrentes (WATERMAN JUNIOR; PETERS; PHILLIPS, 1980).

Esse *framework* desenvolvido na década de 1980 influenciou muito o mundo dos negócios e a academia. Desde então, já há mais de 26 mil citações ao trabalho e pode ser considerado o primeiro trabalho que começa a abordar o tema das pessoas, cultura organizacional e propósito mesmo que naquela época não se chamava assim, mas já trazia os elementos do que hoje entendemos como propósito aquilo que se chamava de metas ou valores compartilhados.

No Brasil, na década de 1980, Ricardo Semler assumiu a Semco, empresa fundada por seu pai em 1953 que atuava na produção de bombas hidráulicas, bombas de carga, eixos e outros componentes para a indústria naval. Ricardo era a favor da descentralização e de uma gestão participativa. Assim, após a morte do pai, deu início a uma grande transformação das práticas de gestão da empresa aumentando a autonomia dos trabalhadores, construindo uma gestão totalmente descentralizada e democrática, com base em muita informação, transparência para a tomada de decisão chegando até a disponibilizar as informações de salário para as pessoas para que pudessem analisar quanto deveriam ganhar.

Esse estilo de gestão foi bastante novo no Brasil quando iniciado por Ricardo Semler (1988). As ideais propostas por Semler foram difundidas pelo mundo (SEMLER, 1988, 1989, 2003, 2007). O livro *Feitas para Durar...*, de Collins e Porras (1995), foi fruto de um trabalho de pesquisa de seis anos, nos quais os pesquisadores buscaram identificar quais elementos tornavam as empresas mais longevas e duradouras do que outras. Os autores encontraram que as empresas duradouras tinham valores centrais muito sólidos que eram compartilhados por toda a organização. Essas empresas tinham resultados financeiros mais fortes do que os seus concorrentes e conseguiam se adaptar de modo mais fácil e rápido a novos mercados e demandas. Com a pesquisa com 1 mil CEOs e taxa de resposta de 23%, Collins e Porras (1995) chegaram a 18 empresas longevas. No seu livro, detalham as características em comum dessas empresas e sua forma de gerir. Ao analisar o retorno do investimento dessas empresas, este era até 15 vezes maior do que as empresas em geral.

Dentre os fatores críticos de sucesso dessas empresas estão o fato de que conseguem aprender com os seus erros, preocupam-se com o entendimento de que valor elas trazem, não focam em um produto ou serviço, e sim em qual legado e cultura organizacional almejam. Além disso, têm capacidade de sustentar conflitos e incongruências internas e lidar com elas, cultivo de uma cultura saudável, um

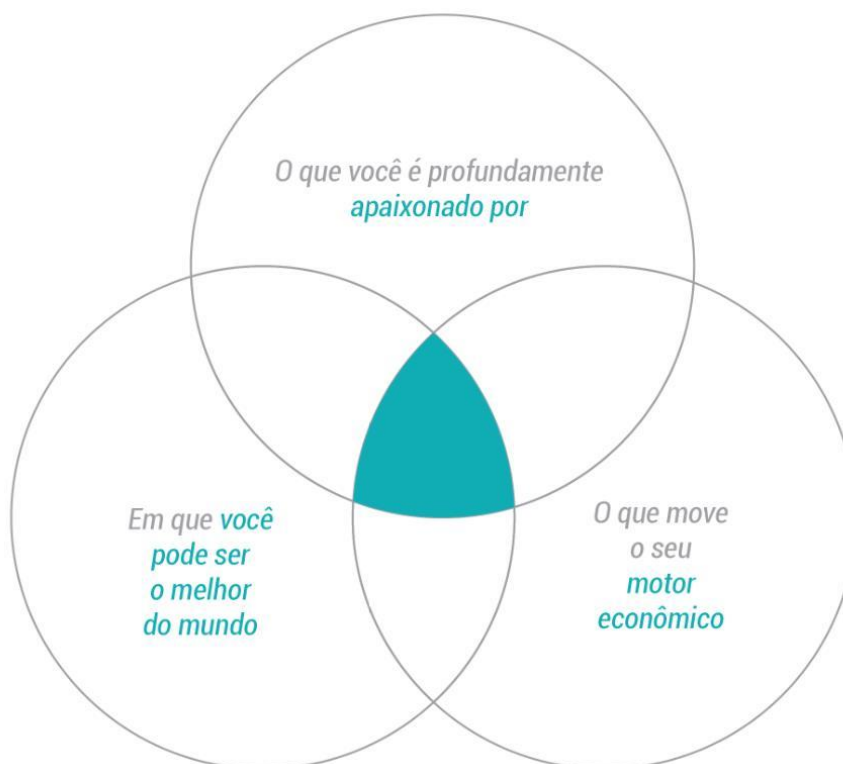


propósito que vai além de gerar lucro para os *stakeholders*, um olhar para o progresso juntamente com o desempenho. Isto é, a empresa precisa dar resultado ao passo que está em constante evolução e impactando positivamente o mundo. Essa noção de progresso evolutivo é muito importante para essas empresas, ter sonho grande e colocar metas audaciosas, experimentar, testar, pivotar e continuar progredindo. O bom nunca é suficiente e busca progredir constantemente. Por fim, têm uma forte dedicação ao desenvolvimento interno para que cultivem o crescimento dos seus colaboradores e tenham lideranças internas que compartilham propósito e valores (COLLINS; PORRAS, 1995).

Uma crítica feita ao modelo é que, uma década após o livro ser lançado, muitas das empresas já não dominavam mais os mercados. Por outro lado, algumas continuavam longevas, demonstrando a capacidade de ter elementos centrais na cultura organizacional, propósito e valores, que as permitiram sobreviver ao longo das décadas. Para aquelas que não sobreviveram, a hipótese mais aceita é que elas não conseguiram se adaptar às mudanças de forma evolutiva e por isso não prosperaram.

Quase uma década após o lançamento do livro e modelo Feitas para Durar, Jim Collins (2001) publicou o livro *Good To Great* promovendo uma reflexão de como algumas empresas poderiam ir do bom ao extraordinário a partir de uma transformação. O autor apresenta *cases* de sucesso no livro para inspirar outras organizações.

Para Collins (2001), entre os elementos que fazem uma empresa chegar a esse patamar excepcional está ter uma liderança que ele chama de *nível cinco*. O autor detalha todos os níveis de liderança e menciona que o líder no nível cinco é aquele que realiza por meio das pessoas, ou seja, as envolve, é humilde e se preocupa com o seu autodesenvolvimento e dos demais. Seu foco é olhar o melhor para a empresa e não para si. Além disso, afirma que são empresas que pensam primeiro nas pessoas e depois nos desafios e que buscam colocar as pessoas certas nos lugares certos, priorizando o perfil e habilidades e desenvolvendo nas questões técnicas. Outro elemento é a busca pela abertura e transparência entre as pessoas para que as coisas que não estão bem também sejam ditas e refletidas. Outro elemento é a disciplina e o empreendedorismo, como fomentar os dois. Por fim, o autor refere os três círculos da estratégia para um negócio alavancar seus resultados, conforme mostra a Figura 13.

Figura 13 - A estratégia do *Good to Great*

Fonte: Adaptada de Collins (2001).

Dois anos após o lançamento do livro *Good to Great* de Collins (2001), Sisodia, Wolfe e Sheth (2007) lançam o livro *Firms of Endearment...* Em português, foi traduzido para *Empresas Humanizadas*. Buscando entender por que as empresas gastavam tanto em marketing, os autores analisam o que fazia a diferença para o sucesso nos negócios. Nesse livro, os autores realizaram 28 estudos de casos. Uma década depois, os autores voltaram a pesquisa agora com 72 estudos de casos e com uma metodologia mais objetiva do que na primeira edição. Os autores analisaram os casos investigando os impactos dessas empresas para sociedade, parceiros, investidores, clientes e colaboradores e encontraram que as empresas humanizadas eram amadas por todos esses *stakeholders* porque conseguiam conectar aos seus interesses. Assim, afirmam que as empresas que conseguem atender com qualidade as relações envolvendo esses diferentes públicos do negócio tendem a ser mais rentáveis no longo prazo (SISODIA; SHETH; WOLFE, 2014).

O que os autores defendem, similar ao que já defendiam Collins e Porras (1995), é que os colaboradores estão buscando tanto na sua vida pessoal quanto no trabalho um propósito maior, que vai além do lucro. Uma empresa que consegue

alcançar esse objetivo consequentemente maximiza as suas potencialidades de ganho. A grande contribuição do trabalho de Sisodia, Sheth e Wolfe (2014) está na avaliação de todos os *stakeholders* da empresa.

A partir da pesquisa de Sisodia, Wolfe e Sheth (2007; 2014), Sisodia se aproxima de John Mackey, CEO e fundador do Whole Foods Market. A partir dessa aproximação entre o ambiente dos negócios e a academia, ambos escreveram o livro *Capitalismo Consciente* e fizeram nascer o Movimento Capitalismo Consciente, descrito na seção 3.3. Esse movimento e também os estudos relacionados a essa filosofia crescem rapidamente.

Em 2014, Laloux (2014) escreve o livro *Reinventando as Organizações* (tradução nossa), no qual apresentou exemplos de empresas que operam em níveis mais elevados de consciência. O instrumento de pesquisa utilizado pelo autor baseava-se em 45 questões observando processos, estrutura, prática e cultura das organizações e uma segunda etapa contemplando 25 questões abrangendo as questões da história da empresa, resiliência, cultura, tensões e liderança. A partir desse estudo, o autor encontrou 12 estudos de casos de empresas que na visão dele operam em um nível elevado de consciência e têm um propósito e legado claro.

Assim, as questões de propósito, liderança e cultura, sob uma perspectiva que contemple os vários participantes do ecossistema, estiveram presentes em todos os estudos citados (COLLINS, 2001; COLLINS; PORRAS, 1995; LALOUX, 2014; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007; SISODIA; SHETH; WOLFE, 2014).

Em famosa carta aos CEOs em 2019, Larry Fink, CEO da BlackRock, uma das principais empresas de investimento no mundo, escreveu que o propósito das companhias não deveria ser a busca dos lucros, mas sim o motor para alcançá-los. Para ele, os lucros e propósito não são inconsistentes, pelo contrário, estão intimamente ligados. Em 2020 ele reforçou sua visão acrescentando que propósito é o motor para a lucratividade no longo prazo (FINK, 2020; McPHERSON, 2019). Esse é o conceito de negócio sustentável que estamos propondo nesta tese, ou seja, negócios que gerem lucro porém que esse não seja a razão de existir das organizações, que o propósito seja a razão de existir e esse propósito impulse a concretização dos lucros, juntamente com a criação de valor para todos os participantes do ecossistema.

Quando o propósito de negócio é um esforço coletivo de todos, eleva a moral e se torna uma força que propulsiona indivíduos a buscar seus próprios propósitos

alinhados aos da companhia. Quando isso ocorre, indivíduos exibem lealdade e comprometimento com a organização (ELLSWORTH, 2002).

Nas últimas duas décadas a competitividade, as evoluções tecnológicas e as mudanças do mercado mudaram as necessidades dos negócios (BARTLETT; GHOSHAL, 1995). Bartlett e Ghoshal (1995) estudaram 20 grandes corporações na Europa, USA e Japão, tais como a 3M, ABB, Canon, AT&T, Royal Dutch/Shell, Intel, Andersen Consulting, Kao, and Corning e perceberam que essas empresas tinham em comum uma liderança com forte filosofia. Elas priorizavam engajar a companhia em um propósito a focar em um plano estratégico.

Bons propósitos costumam ser aspiracionais, ter uma visão de longo prazo, ser orientados por crenças humanistas e frequentemente são mais amplos do que as atividades da empresa, seus produtos e serviços. O propósito ressoa como a essência e os valores da empresa, cativa clientes, colaboradores, parceiros (EY ENTREPRENEURIAL..., 2016). Muitas organizações fazem um trabalho superficial com o propósito. Alguns deles não têm ligação com a essência da organização e são inautênticos. Porém, aquelas organizações que conseguem inserir o propósito no seu dia-a-dia percebem benefícios, como colaboradores mais energizados, alinhamento organizacional mais forte, clientes mais leais, investimentos de longo prazo nas pessoas, inovação e o elemento mais fundamental – seu impacto positivo na sociedade (CARLISI *et al.*, 2017).

Para melhor entender o que é propósito, é preciso também entender o que não é propósito. Propósito não é maximizar lucros, ter princípios e código de ética, reputação ou um problema de marketing e posicionamento da imagem da marca. Também não é filantropia ou responsabilidade social. Não é missão, visão ou valores da companhia (JORDI, 2011; MOURKOIANNIS, 2006; SPRINGETT, 2004).

Apesar disso, alguns autores tratam o tema do propósito utilizando alguns conceitos mencionados. Bart e Baetz (1998), por exemplo, fizeram um estudo com 136 executivos para analisar a relação entre a organização ter uma missão clara e o seu desempenho. A definição de missão dos autores está relacionada com propósito. Para eles, a missão deve identificar um propósito único e duradouro da organização e esse deve ser bastante enraizado no presente, mas durar um longo período. Outra relação do conceito de missão dos autores com o propósito é que entendem que ter uma missão motiva os colaboradores e melhora a liderança

(CAMPBELL, 1989; 1993; CAMPBELL; YEUNG, 1991). Alguns autores entendem que o propósito e a razão de existir deveriam estar contidos na missão da organização (CAMPBELL; YEUNG, 1991; IRELAND; HITT, 1992). Ou seja, percebemos que nesse caso missão e propósito estão muito entrelaçados como conceito.

Algumas empresas adentram no caminho do propósito a fim de maximizar lucros; outras entendem que o propósito em si seria a maximização dos lucros. Esse é um primeiro grande erro. É óbvio que toda empresa precisa alcançar lucros para sobreviver e prosperar, mas isso não sugere um dever moral de maximizar lucros. Além disso, a empresa na qual seu propósito é apenas maximizar seus lucros ou ampliar seu valor de mercado não será atrativa para muitos líderes, colaboradores e clientes (JORDI, 2011; MOURKOIANNIS, 2006).

Nesse contexto, a teoria do *stakeholder* (FREEMAN, 1984) ampliou a visão antes trazida pela teoria do *shareholder* de Friedman (1970). O propósito da firma é visto como criar valor para os *stakeholders* em uma visão mais financeira, assim como a teoria do *shareholder*. Para Friedman (1970), há apenas uma e única forma de responsabilidade social do negócio e é utilizar os recursos e engajá-los para atividades que levem a geração de riqueza. Para Hart e Zingales (2017), os administradores devem se preocupar somente com os interesses dos acionistas e assim maximizar o bem-estar e não do mercado, mas os acionistas levam em conta também um conjunto de valores e sociais.

A principal crítica as teorias é a visão reducionista, uma vez que foca exclusivamente no econômico sem considerar os aspectos humanos e sociais (MELÉ, 2009). Os interesses dos demais *stakeholders* também deveriam ser considerados: consumidores, funcionários, sociedade e meio ambiente.

A mudança que se busca ao entender que as empresas tenham um propósito enobrecedor e também almejem ter a sustentabilidade na estratégia do seu negócio é um olhar muito mais amplo para a geração de valor a todos os participantes do ecossistema. O propósito nesse cenário fortalece a relação de interdependência da empresa com os seus diversos participantes do ecossistema (BARTLETT; GHOSHAL, 1995).

Pesquisa realizada por Springett (2004) com 735 líderes identificou que 72 organizações buscavam propósitos vinculados ao objetivo de maximizar retorno para os acionistas, 40 empresas tinham propósito para balancear as necessidades de

todos os *stakeholders* e 116 buscavam por meio do propósito entregar valor aos clientes. Em geral, o propósito de maximizar valor para os acionistas foi aquele que os colaboradores declararam maior necessidade de busca de significado para seu trabalho e demonstrou não elevar a moral dos colaboradores. Já empresas nas quais o propósito está relacionado a entregar valor aos clientes, além de os colaboradores verem significado no seu trabalho e terem uma moral mais elevada, estavam mais propensas a entregar os resultados acordados. Empresas que tentam balancear os resultados de todos os *stakeholders* também mostram ter colaboradores com moral elevada e engajados, que veem significado no seu trabalho, porém não necessariamente entregam os resultados esperados (SPRINGETT, 2004).

O índice da Standard & Poor's das 500 maiores empresas listadas na bolsa de Nova Iorque mostrou que as empresas dirigidas por propósito tiveram um desempenho dez vezes superior às que não foram dirigidas por propósito nos anos de 1996 até 2011 (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007). Esse resultado levou em consideração o crescimento do preço da ação. O estudo de Murray e Meyer (2019) também mostrou que o propósito leva a uma melhora no desempenho da empresa. Por esse motivo, para muitas empresas líderes, ser dirigida por propósito não é algo legal, mas sim um imperativo estratégico. O que está no coração do propósito é um chamado para a ação, mas para poder ouvir o chamado e mobilizar-se precisa se conectar com uma razão e ser íntegro (EY ENTREPRENEURIAL..., 2016). Não basta ter um propósito, é necessário viver o propósito em cada atitude, em cada decisão, pois traz legitimidade (MACKEY; SISODIA, 2013). O propósito deve impactar o dia a dia da empresa e influenciar todas as atividades da empresa, tanto externas quanto internas: estratégia, transformação cultural, desenho organizacional, marca, desenvolvimento da liderança, modelo de negócio, experiência do funcionário, inovação com novos produtos e serviços, etc. O propósito de uma organização é a ferramenta que traz coerência e guia as várias dimensões do negócio e decisões da empresa. Além disso, o propósito influencia o desempenho da companhia, seus resultados financeiros e seu impacto (MACKEY; SISODIA, 2013).

Essa coerência e impacto muitas vezes são percebidos por respeito, responsabilização, cuidado e entendimento. São comportamentos que costumam governar um líder com propósito (KOUZES; POSNER, 2010; NEBELUNG, 2010).

Para Kouzes e Posner (2010), as atitudes e os valores geram comprometimento. Os líderes precisam liderar pelo exemplo, caso contrário não lideram. A visão de liderança trazida pelos autores é que esses líderes precisam ir além das responsabilidades ligadas a estratégia, estrutura e sistema; eles precisam preocupar-se com propósito, processos e pessoas (BARTLETT; GHOSHAL, 1995). Semler (1989) provoca uma gestão sem gerentes. Colaboradores não querem apenas trabalhar para uma empresa, mas pertencer a uma organização (BARTLETT; GHOSHAL, 1995, p. 86).

Para Quinn e Thakor (2018), são nos momentos de crise, nos quais decisões difíceis precisam ser tomadas que se evidencia a verdadeira natureza do propósito (MACKEY; SISODIA, 2013; MOURKOIANNIS, 2006; QUINN; THAKOR, 2018). A comunicação do propósito com autenticidade e constância pode influenciar os participantes do ecossistema a perceber a consistência entre o que a empresa diz e o que faz quando se refere a propósito. A mudança começa com os principais líderes da organização e depois se desdobra (QUINN; THAKOR, 2018). Todas as vezes em que existe um grande grupo a ser mobilizado, a estratégia precisa estar alinhada ao propósito. Liderança bem-sucedida é aquela que consegue articular estratégia e propósito e comunicar com autenticidade (ABED, 2020; MOURKOIANNIS, 2006; QUINN; THAKOR, 2018;).

Os líderes são o principal canal para disseminar o propósito da organização. Se o propósito não se conecta com a liderança, dificilmente se conectará com os demais colaboradores. É importante que cada um se pergunte o seu propósito e busque a conexão. Um papel importante relacionado a liderança é apoiar seus liderados a encontrarem os seus propósitos (QUINN; THAKOR, 2018). Normalmente essa conexão encontra-se no legado. O tempo passa e as coisas mudam, mas o legado fica na raiz no que se contribui para as novas gerações (HOULDER; NANDKISHORE, 2016; SEMLER, 2007).

Em grandes empresas, no médio e no longo prazo, o propósito pode se cristalizar, o que pode perpassar até o papel do líder que é mais temporal do que a do líder. É o propósito e não simplesmente o líder que atrai, retém e motiva os colaboradores. “Os líderes são efetivos na medida em que eles expressam efetivamente o propósito” (MOURKOIANNIS, 2006, p. 41). O líder deve articular um propósito que tenha potencial para motivar colaboradores mostrando que podem fazer parte de algo importante. Uma pesquisa feita por Pink (2009) sobre motivação

mostrou que o propósito é frequentemente mais poderoso do que dinheiro para promover o alto desempenho entre os colaboradores que fomentarão o crescimento da companhia por serem revolvedores criativos de problemas (PINK, 2009).

O propósito provoca que organizações criem relacionamentos mais genuínos com seus públicos. Elas se deram conta de que, seguindo o modelo datado do lucro pelo lucro, que regeu os negócios por décadas, mais cedo ou mais tarde, *a conta chega* (MACKEY; SISODIA, 2013). Assim, entender o seu propósito e o papel perante à sociedade, aos colaboradores e ao planeta é fundamental para engajar as pessoas para um negócio duradouro (JORDI, 2011).

Muitos propósitos pressupõem um impacto importante na sociedade e podem fomentar inovações sociais. Algumas empresas têm buscado definir propósitos que vão ao encontro dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU, [2015?]) para transformar o mundo. Da mesma forma, muitos propósitos buscam alavancar o *triple bottom line*. Para Diamandis e Kotler (2012), onde encontram-se os maiores problemas e desafios estão as maiores oportunidades.

O termo *triple bottom line* foi cunhado em 1994 por John Elkington com objetivo de ser uma plataforma de sustentabilidade para examinar o impacto social, ambiental e econômico, não só financeiro, das empresas em um período. A ideia foi encorajar organizações a medir o valor adicionado ou destruído nesses três pilares, e não ser somente uma ferramenta de custo, mas sim um pensar estratégico e consciente sobre o capitalismo (ELKINGTON, 2012; 2018).

Recentemente, Elkington (2018) propôs um repensar estratégico no termo. Até então, busca-se medir a sustentabilidade por meio de lucro ou prejuízo. CEOs movem montanhas para bater metas e ter lucro, porém, não o fazem para a sustentabilidade. Além de lucro ou prejuízo, a sustentabilidade precisa ser medida pelo bem-estar de bilhões de pessoas e saúde do nosso planeta. Isso porque se, de um lado, nas empresas o setor de responsabilidade social tem evoluído, por outro lado, nosso planeta tem estado cada vez mais ameaçado por questões de perda de biodiversidade, clima, água, solo, entre outros (ELKINGTON, 1998; 2018). O termo *triple bottom line* buscava trazer uma mudança de sistema, consistente, que provocasse uma mudança no capitalismo. Isso, segundo o autor, infelizmente não aconteceu. Tornou-se mais uma ferramenta de contabilidade do que a intenção inicial. Algumas empresas obviamente evoluíram na direção proposta, mas não o

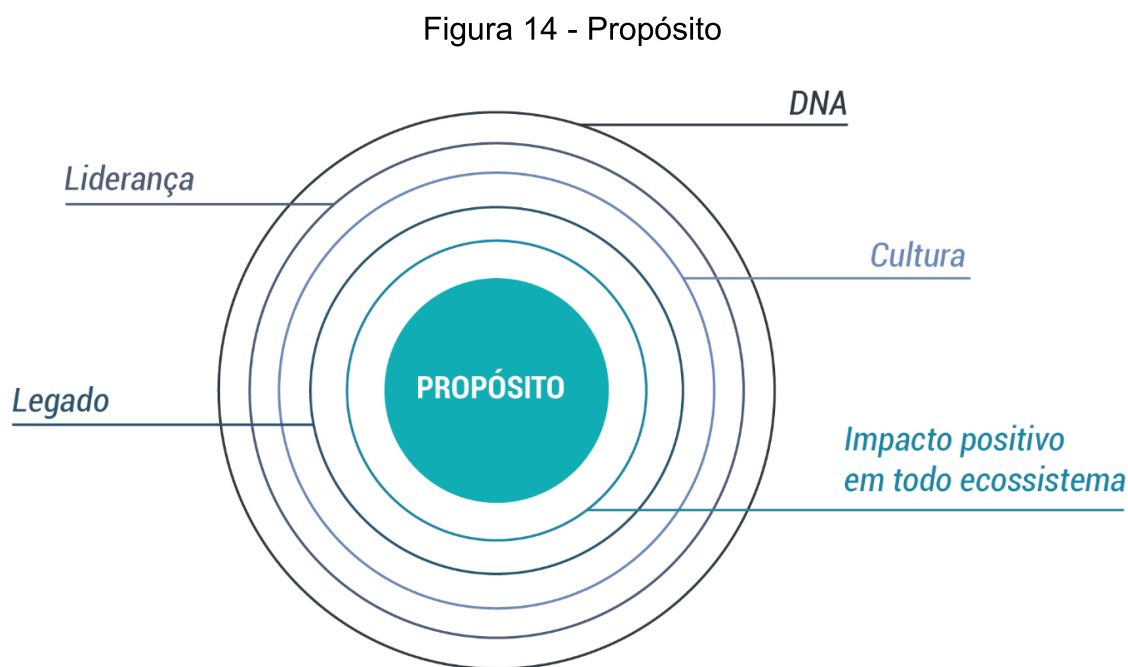


suficiente para uma transformação radical do capitalismo. Existe uma esperança nascendo com o Sistema B, apesar de faltar escala e velocidade para fazer a transformação (ELKINGTON, 2018).

Muitas organizações buscam de alguma forma criar valor para seus *stakeholders*. Os modelos de negócio, as filosofias e os indicadores que vimos ao longo do trabalho como a empresa B ou as empresas adeptas ao Capitalismo Consciente, para citar esses dois entre os vários que analisamos nesta tese, visam, além de criar valor, ampliar o bem-estar para a sociedade.

Diante desses aspectos, um repensar no capitalismo surge. Esse capitalismo que se desenvolveu de forma incompleta, desprovido da metade mais humana de sua identidade, precisa evoluir. As empresas precisam entender que a “prosperidade de um não necessariamente implica no empobrecimento do outro. Ao contrário: se o bolo cresce, sobram fatias para mais pessoas” (MACKEY; SISODIA, 2013, p. 17). É preciso ressignificar as narrativas dos negócios porque é o certo a fazer e o propósito por tudo que vimos ao longo dessas reflexões dá lucro.

A Figura 14 mostra esses elementos conectados ao propósito. É a partir desse olhar que se desenvolvem as reflexões provocadas aqui e debatemos o conceito de valor a seguir.



Fonte: Elaborada pela autora.

### 3.9 CRIAÇÃO DE VALOR

Muitos estudos discutem as abordagens para criação, geração e captura de valor. São eles: a configuração da cadeia de valor (PORTER, 1985); a formação de redes estratégicas entre as empresas (DYER; SINGH, 1998); as competências essenciais das empresas (BARNEY, 1991); a criação de valor e riqueza aos acionistas ao passo que promovem um mundo mais sustentável (HART; MILSTEIN, 2003); o foco nas estratégias que melhorem a experiência do cliente, oportunizando benefícios que criem valor para ele, impactando todo o sistema de proposta de valor (PRIEM, 2007), pelos negócios feitos pela internet que frequentemente inovam por meio de novas formas de troca e estruturas de transação não presentes em empresas mais tradicionais (AMIT; ZOTT, 2001); a ideia de que o valor é criado por membros da organização, porém, a captura do valor é determinada pelo poder percebido nas relações entre os atores econômicos (BOWMAN; AMBROSINI, 2000) entre vários outros.

Essa abordagem de geração de valor surgida nas últimas décadas e que tem dominado até recentemente é a do olhar do lucro como valor capturado pela empresa, ou da geração de valor ao acionista, desempenho de curto prazo e uma mentalidade de responsabilidade social na qual as questões sociais estão na periferia, não no centro (PORTER; KRAMER, 2011). Assim, a empresa cria valor, gera lucro e uma pequena parte dele destina para questões sociais. Esse modelo, porém, é bastante questionando e outros modelos têm surgido propondo um outro olhar para a geração de valor: o valor mais compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011).

O modelo de criação de valor sustentável desenvolvido por Hart e Milstein (2003) almeja conectar os desafios da sustentabilidade global com a criação de valor para os acionistas. Segundo os autores, sustentabilidade global é um fenômeno complexo, multidimensional e emergente que não pode ser endereçado por uma empresa e sim por um conjunto delas. Porém, muitas delas enxergam o problema da sustentabilidade associada a dimensões de regulação, adição de custos e mitigação de riscos. Por outro lado, quando os desafios do desenvolvimento sustentável são vistos com lentes apropriadas pelas empresas, um mundo de oportunidades se abre para desenvolver estratégias e práticas que podem contribuir para um desenvolvimento mais sustentável ao passo que criam valor financeiro aos

acionistas. O modelo conta com quatro eixos. Na vertical, um eixo foca no hoje e o outro no futuro; na horizontal, o olhar interno e o olhar externo. No quadrante interno e focado no hoje, estão as iniciativas que a empresa emprega para prevenir poluição, gestão de resíduos e consumo advindos da rápida industrialização. No quadrante focado no hoje e olhar externo, estão as estratégias relacionadas e reputação e legitimidade, ou seja, a busca pela empresa operar seu negócio com os mais altos níveis de transparência, responsividade, conectando a sociedade civil. No quadrante da visão do futuro com olhar interno, está a estratégia de desenvolver tecnologias limpas que podem reduzir os impactos humanos no planeta, além de repensar o portfólio de produtos e olhar para inovações disruptivas. Por fim, no quadrante externo e olhar para o futuro está a visão de sustentabilidade da empresa e como cria um caminho para impactar na redução das desigualdades, atendendo às necessidades daqueles que estão na base da pirâmide da renda mundial, de uma forma que facilite a criação e distribuição inclusiva de riqueza.

O modelo de Fombrun, Gardberg e Barnett (2000) sugere que ações de responsabilidade social corporativa provocam um aumento no capital reputacional da empresa gerando novas oportunidades de negócio e minimizando riscos, tais como o *triple bottom line* (ELKINGTON, 2018) e a criação de valor em uma perspectiva mais ampla e ecossistêmica (OUDEN, 2012), entre outros. A teoria do *stakeholder* começa com a premissa que valores são parte necessária e explícita do negócio. Os líderes devem conseguir articular como criam valor, que tipo de relação querem criar e como entregarão o propósito da empresa (FREEMAN; WICKS, BIDHAN, 2004). Os termos fonte de criação de valor e geração de valor são usados como sinônimos neste trabalho e referem-se a qualquer fator que aumenta o valor total criado pelo negócio. Ainda que grande parte dos pesquisadores concorde que a criação de valor é importante, a definição do que é criação de valor, o processo pelo qual é gerada, quais os métodos que permitem que a criação de valor seja capturada e se o valor é criado por um indivíduo, uma organização ou pela sociedade diferem (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

O conceito de valor utilizado nesta tese considera o conceito descrito por Ouden (2012), no qual as soluções inovadoras no âmbito dos desafios sociais devem criar valor não somente para os usuários e organização, mas para a sociedade como um todo. A autora, então, trata valor em quatro diferentes níveis: usuário, empresa, ecossistema e sociedade. O primeiro nível de valor relaciona-se

aos usuários que são os clientes e quem espera usar o produto, serviço ou sistema. Nessa perspectiva, a proposta de valor deve ser atraente para o cliente, o que demanda entender seus valores motivacionais. Algumas vezes é preciso endereçar necessidades das quais nem os clientes estão cientes (OUDEN, 2012). O segundo nível de valor é o da empresa e essas devem criar, produzir e entregar produtos e serviços inovadores e que agregam valor na medida em que adaptam diferentes estratégias para adaptar a unicidade de cada cliente. Estejam as empresas em um contexto de organização em prol do lucro ou sem fins lucrativos, é importante inovar para criar valor sustentável para ela e os participantes do ecossistema (OUDEN, 2012). O terceiro nível de valor é o ecossistema que combina produtos, serviços e organizações como parte de um sistema maior onde há comprometimento e dependência. Muitas vezes cada uma tem uma função específica dentro do todo e acaba tendo normalmente maior impacto do que o valor alcançado individualmente. Quando falamos em ecossistema podemos considerar os clientes, fornecedores, acionistas, colaboradores, comunidade que são impactados direta ou indiretamente pela oferta de valor. Nesse nível, também as organizações se deram conta de que conseguem agregar um valor maior juntas do que isoladas. Porém, isso requer uma interdependência e um comprometimento maior a fim de criar sistemas interorganizacionais que promovam a criação de valor. No contexto das inovações disruptivas, a incerteza é muito alta, assim o ecossistema deve evoluir dinamicamente ao longo da proposta de criação de valor. Algumas organizações sairão do ecossistema no momento em que entenderem que não está produzindo valor suficiente para elas; outras trarão novos conhecimentos e experiências assim influenciando a proposta de valor. Essas dinâmicas são inerentes ao processo e devem acontecer a fim de maximizar o valor para os membros do ecossistema (OUDEN, 2012).

Os novos participantes podem entrar e outros sair do processo a todo momento. Os *stakeholders*, ou atores, são quaisquer grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelas ações da organização e pelas inovações propostas. O importante para esse processo são as relações, as interações e os fluxos que se estabelecem entre os atores (FRANZATO *et al.*, 2015; FREEMAN, WICKS, BIDHAN, 2004). Eles podem fazer parte do sistema interno da organização ou do ecossistema externo. Existem *stakeholders* primários e secundários. Os primários são necessários para a sobrevivência da proposição de valor central.

Existe um alto grau de interdependência entre o core do ecossistema e seu grupo de *stakeholders* primários. Se algum deles fica insatisfeito ou sai do ecossistema, pode prejudicar sua continuidade. Exemplos de *stakeholders* primários são os clientes, fornecedores, instituições financeiras e comunidades. Já os *stakeholders* secundários influenciam e são afetadas pelas inovações do ecossistema, porém não são essenciais para a sua sobrevivência. Dentre eles podem estar os competidores, grupos de interesse, mídia, grupos políticos, entre outros (OUDEN, 2012). A legitimidade de um ecossistema pode aumentar se houver uma representatividade de *stakeholders* (FREEMAN, WICKS, BIDHAN, 2004; OUDEN, 2012). É responsabilidade do ecossistema que está sendo criado garantir que os *stakeholders* relevantes estejam comprometidos com o sucesso da nova proposição de valor. A sobrevivência do ecossistema e seu continuado sucesso dependem da habilidade de criar valor ou satisfação para aqueles que pertencem ao ecossistema.

Por fim, o nível mais alto é o da sociedade na qual os clientes, as empresas e o ecossistema são parte integrantes. Ao gerar valor para os clientes, para a organização ou para o ecossistema, pode-se causar impactos positivos ou negativos na sociedade, como exemplo de impacto negativo é a poluição ou o desmatamento. Nessa esfera todos os cidadãos são considerados. A inovação transformadora é aquela que atende aos quatro níveis de valor e só assim é possível criar valor de longo prazo (OUDEN, 2012). Uma visão mais integrada dessas instâncias de valor pode ajudar as organizações a criar inovações que realmente trarão valor para os clientes e a sociedade (OUDEN, 2012).

Além dos diferentes níveis de valor, Ouden (2012) trabalha as perspectivas de valor: econômica, psicológica, sociológica e ecológica. O Quadro 5 detalha essas perspectivas e níveis.

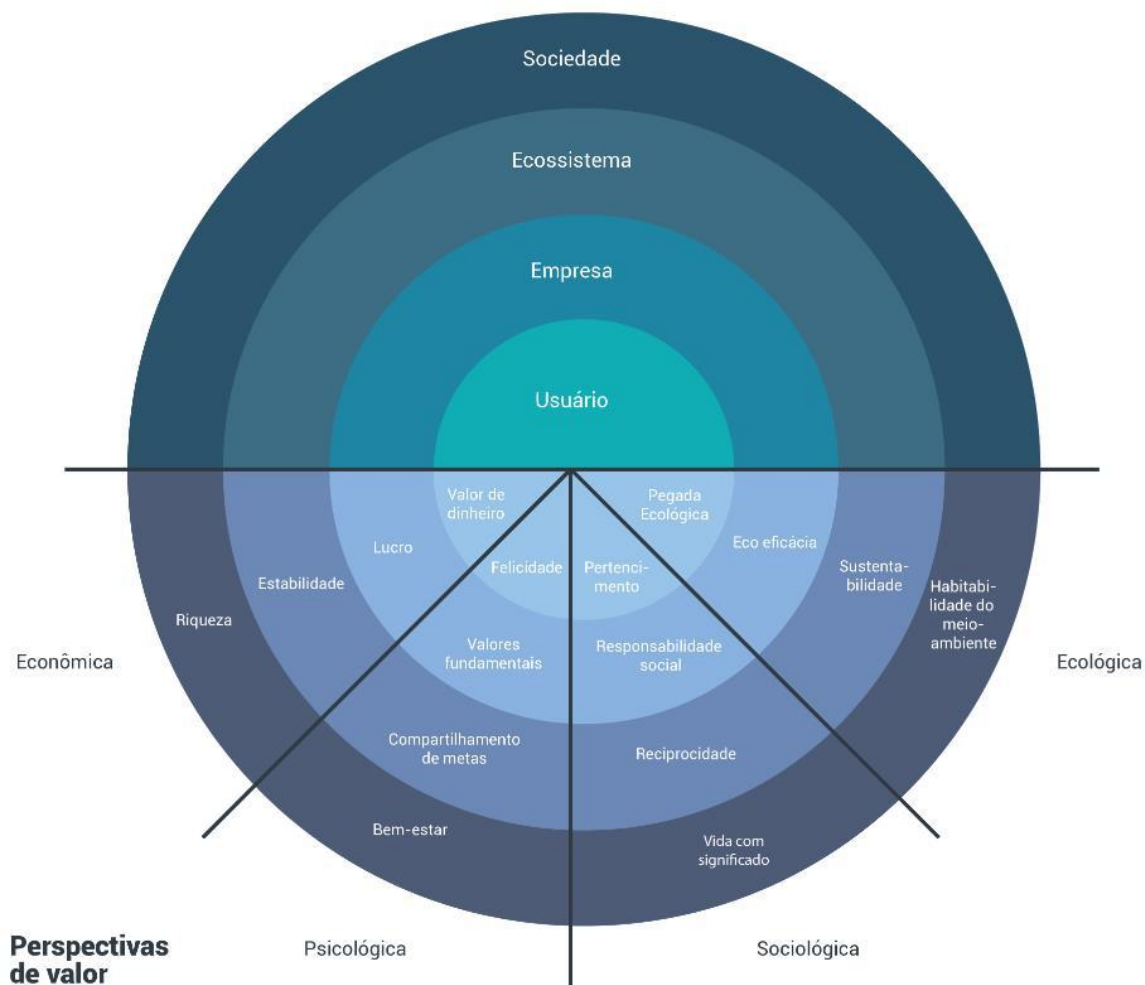
Quadro 5 - Níveis de valor

<b>Nível de Valor</b>				
<b>Perspectiva de valor</b>	<b>Sociedade</b>	<b>Ecossistema</b>	<b>Empresa</b>	<b>Usuário</b>
<b>Econômica</b>	Prosperidade e Riqueza que podem levar a uma renda mínima, saúde e educação para todos	Estabilidade do ecossistema como um todo	Geração de lucro e riqueza	Valor no uso ou na troca de valor
<b>Psicológica</b>	Bem-estar direcionado aos valores da sociedade	Valor do ecossistema que guiam os seus membros	Valores da empresa, princípios que regem, DNA	Satisfação, felicidade, motivadores individuais
<b>Sociológica</b>	Valores culturais e sociais	Reciprocidade, compartilhamento de valores em rede	Responsabilidade social	Sentimento de pertencimento
<b>Ecológica</b>	Ambiente. Bem-estar geral, cuidado com a natureza	Sustentabilidade	Autoeficácia e produção mais conscientes a fim de não prejudicar meio ambiente	Valor que o usuário dá para o meio ambiente

Fonte: Adaptado de Ouden (2012).

A Figura 15 mostra o *framework* de valor proposto.

Figura 15 - Criação de valor



Fonte: Adaptada de Ouden (2012, p. 92).

A perspectiva de valor compartilhado também propõe que os negócios deixem a concepção do velho capitalismo na qual as empresas são demandadas a apenas gerar o valor econômico e os problemas sociais devem ser tratados por governos e organizações não governamentais (ONGs). Para os autores, o valor compartilhado deve ser definido como as políticas e práticas que buscam consolidar a fonte de vantagem competitiva da companhia, ao mesmo tempo avançando em oportunidades econômicas e sociais nas comunidades onde operam (FOMBRUN; GARDBERG; BARNETT, 2000; PORTER; KRAMER, 2011). Assim, deve-se reconectar o sucesso da empresa ao progresso social; nesse caso, o valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas sim uma forma diferente de obter sucesso econômico trazendo o debate para o centro da decisão (PORTER; KRAMER, 2011).

Para criar valor econômico com a criação de valor social as empresas podem reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar grupos setoriais de apoio nas localidades da empresa. Para Porter e Kramer (2011) cada uma delas é parte do círculo virtuoso do valor compartilhado, ou seja, melhorar o valor em uma área abre oportunidades nas outras e assim a ideia do valor compartilhado é redefinir as fronteiras do capitalismo. Para isso as empresas precisam ter clara as interdependências entre os resultados sociais e os resultados do negócio o que permite inovar, crescer e ter impacto social ampliado (PORTER *et al.*, 2012; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

A crítica ao modelo do valor compartilhado de Porter e Kramer (2011) é que não é original e não traz nenhuma inovação. Só seria original se o objetivo da empresa fosse apenas a geração de lucro, mas sabemos que várias empresas já se atentam ao seu papel social. Além disso, os autores ignoram as tensões inerentes à atividade empresarial responsável, sendo o modelo ingênuo quanto à conformidade comercial. A proposta seria repensar o capitalismo, porém as suas pesquisas são feitas apenas em partes das corporações. Por fim, é baseado em uma concepção superficial e estreita do propósito da corporação na sociedade (CRANE *et al.*, 2014). Os modelos de negócio são criados e desenvolvidos para gerar valor. Ainda não é comum que a busca de valor criado que olhe para a rede mais ampla de todos os participantes do ecossistema. A tentativa aqui é enxergar a criação de valor para com e para diferentes partes interessadas (FREEMAN; WICKS; BIDHAN, 2004; FREUDENREICH; LÜDEKE-FREUND; SCHALTEGGER, 2020). A transformação e a ambição de lideranças que buscam modelos de negócio voltados para a perspectiva mais sustentável propõem a criação de valor de uma forma mais ampla.

Frequentemente as estratégias do design para orientar a ação projetual e organizacional em direção à inovação e à sustentabilidade envolvem todo seu ecossistema e também a sua relação com os demais ecossistemas (FRANZATO *et al.*, 2015). O primeiro elemento são os atores que podem ser indivíduos, pequenos grupos ou até grandes comunidades. É importante envolver atores tanto de dentro do contexto quanto fora dele (CESCHIN, 2014). O segundo elemento está relacionado à motivação dos atores, ou seja, seus interesses e intenções, metas que gostariam de atingir. O terceiro elemento é a compatibilidade e a influência. Para cada ator deve haver uma indicação de quão motivado está para atingir a proposta de valor. Deve-se avaliar se a motivação e o comportamento estão positivamente



compatíveis, neutros ou negativamente compatíveis (OUDEN, 2012). O quarto elemento refere-se a investimento e tempo de processamento, ou seja, é importante para os diferentes atores terem uma ideia de investimento requerido para desenvolver e realizar sua parte na proposta de valor e uma ideia de tempo que será necessário. O quinto elemento são as transações, os itens que são compartilhados ou trocados entre dois atores. Esses itens podem ser de diferentes tipos: produtos e serviços, dinheiro e crédito e até informação. Quando a ambição é criar uma mudança sustentável, é fundamental monitorar o progresso da mudança e isso requer fluxos dedicados de informação (OUDEN, 2012).

Criar valor em todas essas instâncias não é uma tarefa fácil. Porém, é possível se os elementos relacionados a propósito e sustentabilidade na estratégia do negócio fizerem parte da essência da organização (LOWE *et al.*, 2021). Isso tem uma conexão muito forte com o design estratégico, que também tem na sua raiz uma intenção transformadora. É à luz dessa intenção transformadora que se vislumbra neste trabalho, por meio da abordagem do design estratégico, apoiar as organizações a construírem e disseminarem os seus propósitos e gerar valor causando impacto social, ambiental e econômico no ecossistema. A partir do design estratégico pretende-se projetar a ideia de propósito e do impacto transformador na sociedade que ele pode provocar. Outro elemento importante é que, quando falamos em transformação da sociedade e do mundo, estamos falando de um problema bastante complexo, instável e ecossistêmico. O design estratégico, por meio da sua capacidade de ler os sinais do ecossistema e construir cenários a partir deles, é capaz de não só lidar com as instabilidades geradas por ele como também tirar vantagens delas (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018). Nesse sentido, o design estratégico pode ser um importante viabilizador para as empresas encontrarem seus propósitos e gerarem valor. Por fim, entende-se também que organizações que genuinamente seguem o caminho do propósito e da sustentabilidade na estratégia do negócio estão mais propensas à inovação social e a gerar valor para os diferentes participantes do ecossistema. A sustentabilidade aparece dentro do modelo da Ouden (2012) dentro de uma perspectiva de valor ecológica assim como a responsabilidade social também está contido no modelo dentro de uma perspectiva de valor sociológica. Essas duas perspectivas serão analisadas com mais profundidade uma vez que assumem um protagonismo muito

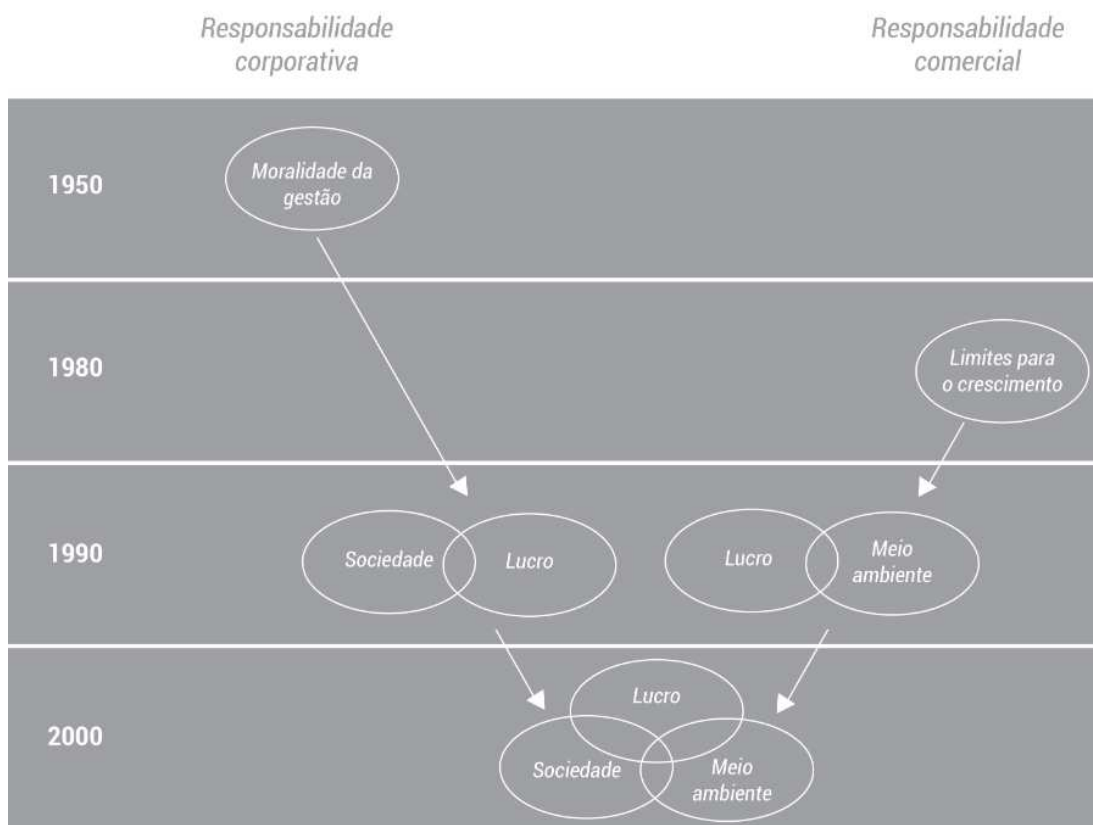
relevante quando estamos falando de progresso e de criação de valor para todos os níveis de valor.

### 3.10 SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Antes de entrar no conceito de sustentabilidade, é importante diferenciar o que é a responsabilidade social e sustentabilidade. A responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade emergiram em momentos diferentes, com diferentes paradigmas; por outro lado, ambas as expressões abordam a relação entre negócios e sociedade e muitas vezes são confundidas ou usadas como sinônimo. A pesquisa relacionada à responsabilidade social iniciou aproximadamente em 1950 e teve um cunho mais normativo, debatendo as questões éticas e criticando a visão puramente econômica e a amoralidade dos negócios. Já a pesquisa sobre sustentabilidade ganhou força aproximadamente em 1980, preocupada com a limitação dos recursos naturais provocada pelo sistema econômico, e trouxe uma perspectiva mais sistêmica, na qual os negócios estariam conectados a sistemas macroeconômicos, políticos, sociais e ecológicos maiores do que sua própria existência (BANSAL; SONG, 2017; MEADOWS, 2008).

A Figura 16 mostra, segundo Bansal e Song (2017), a evolução dos termos responsabilidade social e sustentabilidade ao longo das décadas:

Figura 16 - Evolução da responsabilidade social e sustentabilidade



Fonte: Adaptada de Bansal e Song (2017).

Bansal e Song (2017) criticam o uso dos dois termos como sinônimo ou mesmo de forma complementar. Há vários outros movimentos que também relacionam sociedade com negócios, além de Responsabilidade Social Corporativa (CARROLL, 1999), o Capitalismo do *Stakeholder* (FREEMAN; MARTIN; PARMAR, 2007; FREEMAN; WICKS; BIDHAN, 2004), o empreendedorismo social (MAIR; MART, 2006), a Cidadania Corporativa (MATTEN; CRANE, 2005), o *triple bottom line* (ELKINGTON, 1997), já detalhado anteriormente, e a teoria do valor compartilhado (KRAMER, 2011). Em vez de construir precisão e diferenciação, para os autores, todos esses modelos contribuem para a confusão, geram sobreposição e resultam em conversas fragmentadas ou repetidas, que dificultam o desenvolvimento do campo. Por outro lado, o fato de surgirem vários movimentos mostra a importância desse debate e o quanto precisa evoluir. Neste trabalho, utilizaremos o termo sustentabilidade em uma visão mais sistêmica e alinhada ao conceito da WCED (1987), a qual refere que a sustentabilidade relaciona-se à capacidade de atender às necessidades do presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras como mencionado na introdução deste trabalho.

A sustentabilidade é um processo de alcançar o desenvolvimento humano de maneira inclusiva, conectada e equitativa. Assim, uma empresa sustentável, portanto, é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao entregar simultaneamente benefícios econômicos, sociais e ambientais (ELKINGTON, 1994; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

A sustentabilidade também aparece muitas vezes relacionada aos dezessete objetivos de desenvolvimento sustentável (ONU, [2015?]) os quais são um chamado global para a ação a fim de erradicar a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam ter prosperidade. Os objetivos são:

- a) Erradicação da Pobreza;
- b) Fome Zero;
- c) Saúde e Bem-Estar;
- d) Educação de Qualidade;
- e) Igualdade de Gênero;
- f) Água Potável e Saneamento;
- g) Energia Limpa e Acessível;
- h) Trabalho Decente e Crescimento Econômico;
- i) Indústria, Inovação e Infraestrutura;
- j) Redução das Desigualdades;
- k) Cidades e Comunidades Sustentáveis;
- l) Consumo e Produção Responsáveis;
- m) Ação Contra a Mudança Global do Clima;
- n) Vida na Água;
- o) Vida Terrestre;
- p) Paz, Justiça e Instituições Eficazes; e
- q) Parcerias e Meios de Implementação.

As atuais métricas do desenvolvimento dos países estão baseadas no crescimento do PIB e esse indicador, para Capra (MENA, 2020), fomenta uma cultura de excessos, que implica perdas sociais e econômicas. Milhões de pessoas vivem em situações de vulnerabilidade. No mundo, um a cada nove indivíduos não tem o suficiente para comer e 690 milhões de pessoas ainda vão para a cama à

noite com estomago vazio (WORLD FOOD PROGRAMME (WFP), 2020). A taxa de mortalidade por doenças diarreicas ainda é alta e causou a morte de 1,4 milhões de crianças em 2016, assim como o número de doença por tuberculose ainda está entre as 10 principais causas de morte chegando a 1,3 milhões, sendo doenças que têm condições fáceis de tratar caso diagnosticadas rapidamente (WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO), 2020). O mundo se tornou extraordinariamente desigual: 1% da população mundial detém mais riquezas atualmente do que todo o resto do mundo. Esses privilégios distorcem o sistema econômico aumentando desproporcionalmente a distância entre os mais ricos e o resto da população (FUKAYAMA, 2017; HARDOON; AYELE; FUENTES-NIEVA, 2016). A atividade humana está causando consequências irreversíveis à natureza. A temperatura global já aumentou e estamos a caminho de ter um aumento em 4° C por volta de 2100, o que trará inundações, secas, tempestades e tsunamis e as pessoas terão sérios problemas hídricos (CLIMATE ACTION TRACKER, 2020). Quanto mais a população mundial cresce dentro do contexto econômico atual, pior o cenário que podemos esperar.

Vivemos um desequilíbrio ecológico com consequências dramáticas por conta de desigualdades sociais, políticas e econômicas. Esse caráter predatório da economia global capitalista extrativista precisa ser repensado para um modelo de crescimento qualitativo e regenerativo, o qual já temos tecnologia e conhecimento. Porém, pouco evoluímos e o que vemos é o aprofundamento das desigualdades que é uma característica inerente ao sistema econômico capitalista de hoje (BENYUS, 2009; BERGSTROM, 2010; MAZZUCATO, 2011; MEADOWS, 2008; MENA, 2020; OSTROM, 2000; SACHS; SCHMIDT-TRAUB, WILLIAM, 2016; RAWORTH, 2019; SACHS *et al.*, 2019).

É preciso entender que a crença em um progresso contínuo e ilimitado precisa ser questionada. O sistema econômico atual precisa reconhecer que há limites porque temos um planeta com recursos finitos e esse é um dilema global que precisa ser endereçado. Existe uma interdependência dos sistemas ecológicos: o planeta se regula e se equilibra por meio da retroalimentação e essas múltiplas variáveis são sempre indissociáveis e interdependentes. O lucro não pode ter primazia sobre direitos humanos, democracia e proteção ambiental (MENA, 2020).

A Responsabilidade Social Corporativa (CSR, em inglês) começou a ser debatida como uma forma de refletir o papel das empresas na sociedade. A

responsabilidade social corporativa objetivou criar "valor compartilhado". O papel da empresa, segundo esse modelo, é criar valor para seus acionistas, mas de forma que também crie valor para a sociedade, manifestando-se como uma proposta ganha-ganha (RANGAN; CHASE; KARIM, 2012).

Desde então, um número crescente de empresas pratica a responsabilidade social corporativa. Em 2012, 3.500 empresas faziam parte do Global Reporting Initiative (GRI), relatório de sustentabilidade orientado a uma gestão adequada de indicadores ambientais, sociais e econômicos dentro das empresas. Esse número cresceu rapidamente, já que em 2010 era inferior a 1400 empresas (RANGAN; CHASE; KARIM, 2012). Alguns paradigmas tradicionais até hoje estão sendo questionados por vários públicos, principalmente os jovens. Estamos vendo uma nova sociedade organizada que entende que gerar lucro já não é mais suficiente: a empresa precisa ir além de ser geradora de valor para seus acionistas (FUKAYAMA, 2017). Ela precisa se comprometer com valores e práticas éticas e sustentáveis, colaborando para o aprimoramento das relações sociais e da qualidade de vida em seu entorno.

Pesquisa realizada pelo RepTrack (2020) mostrou que os chamados millenials têm uma relação bastante diferente com as marcas em comparação às gerações anteriores. Para além das questões de consumo, como preço e qualidade, a visão dos millenials sobre marcas é influenciada diretamente por temas como ação positiva na sociedade, boas práticas na forma de fazer negócios, comportamento ético, transparência, e responsabilidade social. Isso significa que as empresas serão demandadas para além do seu modelo de negócio, produto ou serviço, mas sim legado, interesse social e impacto positivo.

As empresas que, como vimos, estão buscando olhar para o seu propósito, a sua razão de existir, o legado que está deixando para a sociedade (MACKKEY; SISODIA, 2013; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007), começam a preocupar-se com temas relacionados a sustentabilidade além da geração de lucros para seus acionistas. Empresas que desejam ter resultados mais sustentáveis estão vendo no propósito e no impacto que podem causar para o ecossistema elementos fundamentais para sua longevidade e capacidade de inovação (CARLISI *et al.*, 2017; EDELMAN, 2013; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007; WILBER, 2005).

A sustentabilidade entra na pauta das organizações por diversas razões. Algumas empresas o fazem para cumprir a lei e nada mais do que isso. Há aquelas

que, por ter uma licença social para operar, com a rentabilidade gerada, reinvestem parte em filantropia. Claro que a agenda de responsabilidade social ajuda a minimizar os impactos, porém, uma evolução desse modelo é levar a sustentabilidade para dentro do negócio fazendo parte das estratégias. Foi o que aconteceu com a Natura final da década de 1990 (NATURA, 2020) e há um quarto olhar para isso que é quando os desafios sociais produzem inovação.

Pesquisa realizada em 2015 por Mosher e Smith (2015) reconhece os esforços das empresas na redução dos impactos sociais e ambientais, porém mostra que esses não são suficientes para atender os desafios da mudança climática, da desigualdade e da restrição de recursos. As autoras sugerem dois caminhos: integração sistêmica e integração comercial. A integração sistêmica está relacionada ao longo prazo, aliada a uma maior associação entre o capitalismo e o desenvolvimento sustentável. Nesse caminho faz-se necessária a inclusão da sustentabilidade na estratégia do negócio, gerando valor não só financeiro, mas também social e ambiental e disseminando na organização para muito além de uma área de sustentabilidade (LOWE *et al.*, 2021). O papel da alta liderança para a integração da sustentabilidade ao negócio é essencial, destacando o papel dos CEOs para uma transformação efetiva. Já a integração comercial exige mudanças do modelo de negócio, com a conscientização da liderança para a sustentabilidade. É importante avaliar o modelo de negócios para melhorar a compreensão da sustentabilidade na empresa e definição de que tipo de linguagem deve ser utilizado para a incorporação do tema na estratégia (MOSHER; SMITH, 2015).

Uma pesquisa realizada em 30 empresas revelou que a sustentabilidade é uma fonte de inovações tecnológicas e organizacionais que geram retornos, ao diminuir custos de insumos e/ou aumento de receitas em novos negócios. As organizações que trazem a sustentabilidade como prioridade nos dias de hoje desenvolvem competências difíceis de alcançar pelos concorrentes no futuro. Segundo Prahalad, Nidumolu e Rangaswami (2009), existem cinco estágios para a incorporação da sustentabilidade na estratégia e inovação:

- a) Conformidade como oportunidade: cumprir as regras mais rigorosas das que as empresas estariam obrigadas, geraria vantagens de pioneirismo em reputação e inovação, além de ganho de tempo em testar e desenvolver tecnologias, materiais e processos;

- b) Cadeias de valor sustentáveis: ao passar pelo primeiro estágio, as empresas se concentrariam em oportunidades de redução de impactos ambientais com apoio de seus fornecedores, substituindo insumos mais poluidores e reduzindo desperdícios, gerando impacto financeiro positivo. Induziriam seus fornecedores a se tornarem mais conscientes do ponto de vista ambiental ao oferecerem incentivos;
- c) Projetando produtos e serviços sustentáveis: os executivos percebem que há clientes que preferem produtos sustentáveis e identificam oportunidade de serem pioneiros e dominar um mercado futuro;
- d) Desenvolvimento de novos modelos de negócios: modelos bem-sucedidos de novos negócios incluiriam outras formas de gerar receitas e fornecer serviços em parceria com diversas organizações. Deveriam ser exploradas alternativas de fazer negócios de atender as demandas dos clientes, questionando os modelos existentes;
- e) Criando plataformas da próxima prática: neste estágio deveriam ser desenvolvidas inovações que levariam a novas práticas, quebrando paradigmas existentes relacionados a utilização dos recursos e sua finitude. Os autores concluem destacando dois caminhos para as empresas tornarem-se sustentáveis. O primeiro é baseado na decisão da alta gerência, que conseguiria rapidamente a transformação da empresa. O outro caminho seria ter as pessoas certas na organização. Pessoas felizes com as posições de seus empregadores nas questões de sustentabilidade são satisfeitas nas suas funções, retendo talentos (PRAHALAD; NIDUMOLU; RANGASWAMI, 2009).

Em março de 2020, foi criado o índice CDP Brasil de Resiliência Climática (ICDPR-70), que busca estabelecer, de forma inédita do Brasil, uma relação entre divulgação de informações ambientais e o desempenho financeiro das companhias brasileiras (TAUHATA, 2020b). O indicador mensura o desempenho dos papéis de empresas com práticas diferenciadas em gestão climática. Em simulação retroativa, o índice teria acumulado 116,6% desde abril de 2016 comparado a maio de 2020. No mesmo período, o Ibovespa mostrou rentabilidade de 74,6%. As empresas brasileiras ainda têm um longo caminho, não só para alcançar a gestão climática das economias avançadas, como o estágio mais avançado dos indicadores ESG



(ANBIMA, 2020; TAUHATA, 2020b). Porém, a criação desse índice é mais um passo que reforça a agenda ESG no mercado brasileiro (TAUHATA, 2020b).

Ainda que o Brasil esteja atrás dos países europeus, existe uma lacuna global e a revolução da sustentabilidade está chegando mais rápido do que muitas nações e empresas esperavam e nenhum país ou indústria está imune a essas mudanças. Produtos sustentáveis cresceram 5,6 vezes mais rápido do que os produtos regulares, sendo que 73% dos consumidores globais devem mudar seus hábitos de consumo para reduzir impactos ambientais e 78% dos investidores dizem que eles dão mais ênfase aos temas de sustentabilidade agora do que o fizeram a cinco anos atrás. Nos EUA, 75% dos jovens entre 18 e 34 anos têm a expectativa de que seus empregadores tomem atitude para apoiar causas relacionadas a mudanças climáticas. A produtividade dos colaboradores aumenta em 16% quando a empresa tem um bom desempenho em responsabilidade social (DAVIS-PECCOUD *et al.*, 2020; SUSTAINABLE BRANDS, 2020).

Muitos setores estão sofrendo uma disrupção pela aceleração dos temas sustentáveis. Pesquisa da Bain & Company mostra que nos últimos cinco anos, entre 2014 a 2019, a capacidade global de energia renovável cresceu 50%. Na Inglaterra a venda por substituto das carnes cresceu 85%, a produção de carros elétricos cresceu em 900%, e 90% das empresas sentem que precisam mudar seu modelo de negócio principal, pelo menos um pouco, a fim de operar em uma economia verdadeiramente sustentável (DAVIS-PECCOUD *et al.*, 2020). As questões regulatórias ou mesmo impostos mais rígidos sobre a emissão de carbono, por exemplo, podem fazer uma empresa típica perder de 20% a 25% das margens atuais, de acordo com estimativas da Bain & Company (DAVIS-PECCOUD *et al.*, 2020). Por outro lado, aqueles que souberem aproveitar essas oportunidades de negócio sairão na frente.

A demanda por compreender o capitalismo sob o prisma de todas as partes interessadas (comunidade, colaborador, cliente, fornecedor, investidor) foi o tema do evento principal do Fórum Econômico Mundial de 2020 em Davos. O tema de 2021 está programado para ser "a Grande Reinicialização", um compromisso conjunto urgente para construir as bases para um sistema econômico e social que levará a um mais justo futuro sustentável e resiliente (DAVIS-PECCOUD *et al.*, 2020).

Esses dados de pesquisa debatidos até aqui mostram que a tendência da sustentabilidade é irreversível e está chegando a um ponto de inflexão, uma vez que

o consumo cresce enquanto os recursos são finitos e parcialmente renováveis (BENYUS, 2009; BERGSTROM, 2010; MAZZUCATO, 2011; MEADOWS, 2008; MENA, 2020; OSTROM, 2000; RAWORTH, 2019; SACHS; SCHMIDT-TRAUB; WILLIAM, 2016; SACHS *et al.*, 2019). Apesar desse cenário instalado, pesquisa da Bain & Company mostra que a taxa de sucesso global das iniciativas de sustentabilidade é de apenas 4%, ou seja, é preciso fazer muito mais e melhor nos temas ambientais e sociais (DAVIS-PECCOUD *et al.*, 2020).

Para enfrentar esses desafios e buscar as oportunidades, as empresas precisam trazer o olhar de progresso para além da sustentabilidade para a estratégia do negócio, reinventar produtos, repensar operações e seus modelos de negócio, até mesmo construir parcerias para inovar e assim acelerar os resultados e aumentar as chances de sucesso e oportunizar uma geração de valor.

## 4 MODELO CONCEITUAL

O objetivo desta tese foi desenvolver um modelo conceitual a luz do design estratégico a fim de que empresas pudessem integrar valor econômico, sustentabilidade e propósito para gerar impacto positivo para todo o ecossistema. Em outras palavras essa tese busca influenciar organizações a refletirem sobre o seu legado e a buscarem um propósito para além do lucro, um propósito que seja sustentável e que gere valor para todo o ecossistema e para as futuras gerações. Assim é possível conquistar uma grande evolução na sociedade atual, onde possamos contar com mais empresas de impacto positivo, empresas que nascem ou evoluem para uma perspectiva sistêmica, integrativa e inclusiva para o sucesso nos negócios.

Com base no artefato pré-definido a partir da fundamentação teórica, entendeu-se que esse objetivo poderia ser conquistado levando em conta os pilares do modelo conceitual apresentado na Figura 17.

Figura 17 - Modelo conceitual



Fonte: Elaborada pela autora.

Design estratégico: está na base do modelo e é visto como propulsor para que essa proposta consiga alcançar os objetivos propostos nesta tese. O elemento central é a perspectiva sociocultural da abordagem com visão sistêmica, ou seja, a compreensão dos problemas como abertos e complexos, que podem gerar soluções colocando as pessoas no centro do processo por meio do co-design habilitando as comunidades e organizações criativas e colaborativas para a inovação social e a mudança no coletivo. Adicionado a isso, o pensamento sistêmico promove uma circularidade, ou seja, o *feedback (loop)* (CHECKLAND, 2003) que traz *inputs* para o processo e gera novos efeitos contendo outras ideias e possíveis soluções. Essa visão sistêmica do design estratégico promove uma visão de um conjunto de elementos interdependentes e adaptativos (BERTALANFFY, 1975; EDQUIST, 2005; MONAT; GANNON, 2015; NORMAN; STAPPERS, 2015; OUDEN, 2012) com oportunidade de construção de sentido e de um olhar para o futuro que pode influenciar o caminho para esse novo conceito de sucesso nos negócios.

Quando olhamos para um artefato isoladamente, temos uma visão diferente de quando olhamos o todo. A visão que privilegia os relacionamentos e a dependência mútua dos elementos brinda uma visão mais holística para o fenômeno (CHECKLAND, 1981). Quando um sistema está em sinergia, seus atores estão todos orientados para a mesma finalidade. Do contrário, quando um sistema passa por uma ruptura, da mesma forma, impactará os elementos uma vez que são interdependentes (EDQUIST, 2005; MONAT; GANNON, 2015; NORMAN; STAPPERS, 2015; OUDEN, 2012). Assim, a dinâmica dos sistemas é pautada nas relações (FRANZATO *et al.*, 2015; NORMAN; STAPPERS, 2015). Esse é um conceito fundamental dentro do modelo. Não há forma de construir uma empresa de impacto sem colocar força e centralidade nas relações como centrais para o processo e todos os elementos trazidos nesse modelo são importantes.

Em um sistema dinâmico, quando um componente crítico está faltando, ele pode prejudicar o crescimento de todo o sistema, ou seja, o sistema só evolui quando temos todos os componentes críticos de um mesmo sistema e têm forte complementariedade (FAGERBERG; MOWERY; NELSON, 2005). Traduzindo isso para o modelo conceitual construído, todos os elementos do sistema, o modelo de negócio, o propósito e a criação de valor são essenciais para o modelo, a falta de qualquer desses elementos pode prejudicar a jornada evolutiva de construção de uma empresa de impacto positivo. Também vale ressaltar que o modelo é circular,

ou seja, as ações de cada elemento influenciam os resultados dos demais que também são influenciados pelos problemas e o ciclo se mantém vivo o tempo todo. (FORRESTER, 1991).

Por meio das inter-relações entre os sistemas, surge o ecossistema, que por sua vez também tem uma propriedade inter-relacional importante e provoca trocas entre os sistemas e dos sistemas com o meio (MORIN, 2016). Quando pensamos nas implicações de um ecossistema interconectado de empresas de impacto positivo, percebemos que esse caminho pode potencializar muito o resultado que estamos almejando, ou seja, fica evidente que a perspectiva ecossistêmica é fundamental para gerar a inovação necessária para a evolução que desejamos no contexto social (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016) e que os sistemas interconectados formando um ecossistema coevoluem.

Quando adicionamos processos criativos que alavancam a inovação cultural e social podemos fomentar ecossistemas criativos que por sua vez podem gerar ações transformadoras em prol do bem-estar coletivo (FRANZATO *et al.*, 2015). Assim as inter-relações entre os sistemas geram processos colaborativos entre as pessoas que têm potencial para gerar novas ações transformadoras e responder a problemas sociais amplos e é essa construção de sentido que o design estratégico estimula a partir da visão sistêmica (GOLSBY-SMITH, 1996) e da cultura do design (DESERTI; RIZZO, 2014).

O design estratégico com sua inerente cultura de projeto pode provocar reflexões e conexões entre as pessoas, entre diferentes sistemas e até mesmo ecossistemas a fim de gerar mudança, novos significados e ações transformadoras (BENTZ; FRANZATO, 2016; 2017; FRANZATO *et al.*, 2015; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016; MANZINI, 2017b).

Dos pilares do design estratégicos descritos por Meroni (2008) esse modelo leva em consideração principalmente, o foco da inovação para uma visão mais integrada de produto-serviço orientado para uma entrega de solução (CELASCHI; DESERTI, 2007; MERONI, 2008). O olhar evolutivo, ou seja, quando um projeto resulta em um avanço que permite um sistema, uma organização ou uma entidade social evoluir (MANZINI, 2014b MERONI, 2008). A inovação social (BASSO *et al.*, 2016; FRANZATO *et al.*, 2015; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016, 2018; MANZINI, 2008; 2017b; MERONI, 2007, 2008; PENIN, 2006). A construção de cenários onde o designer transforma sua visão em hipóteses e é uma forma indutiva

de resolução de problemas (MERONI, 2007, 2008; ZURLO, 2010). O co-design, pois, o processo precisa ser compartilhado e participativo com envolvimento de todo ecossistema (BASSO *et al.*, 2016; MANZINI, 2014a, 2014b; MERONI, 2007, 2008). Por fim, a construção de competências e contribuição para a mudança no coletivo, na comunidade, na empresa.

O design estratégico também é proposto nesse modelo como método para que essa jornada seja construída pelas organizações. Ao utilizar o design estratégico como método para pensar, repensar, revisar, alavancar elementos como o propósito, a criação de valor e o modelo de negócio, essas organizações podem surpreender-se com o processo e o avanço. Nesse sentido, elementos como o processo projetual tão intrínseco ao design estratégico que promove reflexões que podem levar a construção de hipóteses e cenários, *briefing* e *contrabriefing* a fim de problematizar as realidades podem ser lançados mão (CAUTELA; ZURLO, 2011; 2012; CELASCHI, 2004; 2017; DESERTI, 2009; DESERTI; RIZZO, 2014).

O processo criativo, construído por pessoas no centro, fazendo co-design, complementando suas vivências e experiências com multidisciplinariedade, pode levar a possíveis inovações sociais e mudanças no coletivo. Ou seja, o design estratégico pode ser um método muito aderente ao debate de problemas abertos e complexos como essa transformação social que estamos propondo (FRANZATO, 2010; 2011; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016, 2018; MANZINI, 1999; 2014a, 2014b; 2017b; MERONI, 2006, 2007, 2008).

Abaixo estão descritos todos os pilares do modelo em separado para ser mais didático, porém, conforme visão detalhada, esses pilares são interdependentes e coevoluem.

Propósito: a visão de propósito dentro do modelo é que ele seja de forma muito consistente, coerente e autêntica a razão de ser, o legado que a empresa quer deixar no mundo. O propósito da companhia deve conseguir alinhar todos os participantes do ecossistema com o objetivo maior (WATERMAN JUNIOR; PETERS; PHILLIPS, 1980). Não basta ter um propósito, o que se busca aqui é a legitimidade e a vivência do propósito em cada atitude, em cada decisão, no dia a dia da empresa (MACKEY; SISODIA, 2013).

O propósito não é algo que se pode construir. O que pode ser feito é um trabalho para revelar o propósito e facilitar sua tangibilização. Há muitas empresas que não têm o seu propósito declarado, porém têm valores centrais muito sólidos

que são compartilhados por toda a organização e levam a um impacto positivo como a caminhada do propósito, por exemplo alguns dos cases descritos por Collins e Porras (1995) em *Feitas para Durar*. Em estudo feito em 2001, Collins (2001) lançou a pesquisa sobre as empresas que foram do bom para o excepcional e identificou três elementos da estratégia que elas tinham em comum: elas atuavam onde eram profundamente apaixonadas, no que move o motor econômico e no que pode ser a melhor do mundo. A intersecção desses três elementos tornava uma empresa excepcional e pode ser extrapolado para os indivíduos.

Em 2014, mais dois importantes passos nessa discussão. O trabalho de Sisodia, Sheth e Wolfe (2014) sobre o capitalismo consciente ressalta a importância de ampliar o impacto para todos os *stakeholders* da empresa. Laloux (2014) publica o livro *Reinventando Organizações* e encontra que as empresas que operam em um nível elevado de consciência têm um propósito e legado claro, engajam mais seus colaboradores e clientes e têm ambientes de trabalho mais saudáveis.

Criação de Valor: esse pilar leva em consideração os quatro diferentes níveis: usuário, empresa, ecossistema e sociedade e quatro diferentes perspectivas de valor: econômica, psicológica, sociológica, ecológicas descritos por Ouden (2012) Nessa visão as soluções inovadoras para os desafios sociais vividos devem criar valor não somente para os usuários, mas também para a organização e para a sociedade como um todo.

No nível de valor do usuário ou cliente, ele tem uma expectativa frente ao produto, serviço ou sistema e para entender essas expectativas é preciso conhecer seus valores motivacionais. No nível de valor da empresa, essas devem criar, produzir e entregar produtos e serviços inovadores e que agregam valor na medida em que adaptam diferentes estratégias para garantir a unicidade de cada cliente. No nível de valor do ecossistema, há uma interdependência de vários elementos para gerar essa perspectiva de valor e podemos considerar aqui todos que são impactados por esse ecossistema, como clientes, fornecedores, acionistas, colaboradores, comunidade. Nesse nível as organizações agregam maior valor juntas do que separadas. Como sistemas abertos e interconectados, não há uma linearidade. Assim como é possível entrar para o ecossistema, se não estiver agregando o valor esperado, também é possível sair (OUDEN, 2012). A sobrevivência do ecossistema e seu continuado sucesso dependem da habilidade de criar valor para aqueles que a ele pertencem. Por fim, o nível mais alto é o da

sociedade na qual os clientes, as empresas e o ecossistema são partes integrantes. Ao gerar valor para os clientes, para a organização ou para o ecossistema, pode-se causar impactos positivos ou negativos na sociedade, como a poluição ou o desmatamento. Nessa esfera, todos os cidadãos são considerados. A inovação transformadora é aquela que atende aos quatro níveis e perspectiva de valor e só assim é possível criar valor de longo prazo (OUDEN, 2012). Uma visão mais integrada dessas instâncias de valor pode ajudar as organizações a criar inovações que realmente trarão valor para os clientes e a sociedade (OUDEN, 2012).

A perspectiva de valor econômico diz respeito ao valor ou lucros gerados pelos recursos, sejam eles produtos, serviços, etc. No nível do usuário ou cliente pode trazer um benefício relacionado a comodidade, funcionalidade, bem-estar, conveniência, etc. No nível da empresa pode gerar lucro e riqueza e para o ecossistema uma estabilidade. Já para a sociedade o valor econômico pode levar a uma melhor condição de vida, saúde, educação, emprego, etc. (OUDEN, 2012).

A perspectiva psicológica também conhecida por perspectiva social relaciona-se na visão de usuário com a satisfação, sensação de bem-estar e felicidade. No âmbito da empresa esses fatores relacionam-se aos valores, princípios que regem a companhia. Já na perspectiva ecossistêmica relaciona-se também aos valores que guiam os participantes do ecossistema e por fim para a sociedade relaciona-se ao bem-estar do todo (OUDEN, 2012).

A perspectiva sociológica, para o usuário, gera um sentimento de pertencimento, já na empresa refere-se as práticas de responsabilidade social, no âmbito do ecossistema há uma reciprocidade, compartilhamento de valores em rede e por fim na esfera da sociedade referem-se aos valores culturais e sociais (OUDEN, 2012).

A perspectiva ecológica ou também chamado de valor ambiental pode ser criado ao buscar-se soluções que aumentem o bem-estar ambiental endereçando os problemas atuais da biodiversidade por exemplo, emissões de gases de efeito estufa, etc. Na perspectiva do usuário refere-se ao valor que o usuário dá para o meio ambiente. No contexto da empresa está relacionada a uma produção mais consciente a fim de não prejudicar o meio ambiente. Já na perspectiva do ecossistema é a busca pela sustentabilidade e para sociedade um ambiente de bem-estar geral e cuidado com a Natureza.



Modelo de negócio: diz respeito a como a empresa opera e de que forma toma as decisões que impactam o negócio. Neste trabalho, propõe-se uma ampliação dos modelos de negócio focados no *shareholder* (ou seja, aqueles que focam no lucro para os acionistas como a razão para sua existência) para um capitalismo de *stakeholder* (na linguagem usada nesta tese, um capitalismo mais consciente que impacte todos os participantes do ecossistema).

Na fundamentação teórica deste trabalho, detalhamos algumas filosofias, critérios e movimentos que têm impactado os modelos de negócio. São eles: o Sistema B (ELKINGTON, 2018; HONEYMAN, 2017; SISTEMA B, 2020; STUBBS, 2017), os critérios ESG (Ambiente, Social e Governança), o Capitalismo Consciente (MACKEY; SISODIA, 2013; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007), a Economia Circular (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2015; LEITÃO, 2015), as Empresas Humanizadas (CAETANO; PARO, 2020; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007), a Economia Solidária (SINGER, 2002), a PBC (Public Benefit Corporation) (BELL, 2020) e ainda o modelo da Economia Donut (RAWORTH, 2019). É relevante ressaltar que alguns modelos de negócio seguem um ou mais desses movimentos e, portanto, influenciam a empresa. Porém, sendo o modelo de negócio da empresa a lógica de como atua, ou seja, como a organização cria, entrega e captura valor nos contextos econômico, social, cultural, ambiental entre outros, esse modelo é único e faz parte da estratégia de negócios da empresa, por isso, esses modelos não são exaustivos (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; MASSA; TUCCI; AFUAH, 2017; TEECE, 2010; ZOTT; AMIT, 2008). É importante reforçar que no modelo estamos buscando que a empresa faça reflexões profundas sobre como pode trazer para a sua estratégia e modelo de negócio esse olhar de sustentabilidade, criação de valor e progresso social mais amplo. Essa preocupação presente em todos os elementos do modelo descrito levaria as organizações à criação de valor por meio da perspectiva sistêmica, integrativa e inclusiva que aqui estamos propondo e evoluindo para uma empresa de impacto positivo.

No Quadro 6, detalha-se cada um dos pilares, os principais autores e as perspectivas trazidas para o modelo.

Quadro 6 - Pilares e principais autores

Pilar	Autor	Perspectiva trazida para o modelo
Design estratégico	Celaschi e Deserti (2007); Franzato (2016, 2017)	Perspectiva sociocultural
	Deserti (2009), Zurlo (2010). Rittel e Webber (1973)	Problemas abertos e complexos
	Basso <i>et al.</i> (2016); Manzini (2014a, 2014b); Meroni (2007, 2008)	Co-design
	Basso <i>et al.</i> (2016); Manzini (2014a, 2014b)	Organizações criativas e colaborativas
	Bentz; Franzato (2016, 2017); Franzato (2010), Franzato <i>et al.</i> (2015); Freire, Del Gaudio e Franzato (2016); Zurlo (2010); Zurlo e Cautela (2014)	Cultura de projeto para construção de sentido e agenda transformador da realidade: Influência organizacional em busca mudança envolvendo todo o ecossistema de atuação e que contribuem para a transformação do mundo
	Basso <i>et al.</i> (2016); Franzato <i>et al.</i> (2015); Freire, Del Gaudio e Franzato (2016, 2018); Manzini (2008, 2017b); Meroni (2007, 2008)	Inovação social
Verganti (2010)	Inovação dirigida pelo design	
Perspectiva sistêmica, integrativa e inclusiva	Bertalanffy (1975); Checkland (2003); Edquist (2005); Forrester (1991, 2010); Monat e Gannon (2015); Norman e Stappers (2015); Ryan (2014)	Pensamento sistêmico e como ele apoia uma visão holística e integrativa nas organizações
Modelo de negócio	Casadesus-Masanell e Ricart (2010); Massa, Tucci e Afuah (2017); Teece (2010); Zott e Amit (2008).	Modelo de negócio que visa mostrar como a empresa opera, ou seja, a maneira pela qual a empresa entrega valor ao seu ecossistema.
	Mackey e Sisodia (2013); Sisodia, Wolfe e Sheth (2007)	Novos modelos de negócio que questionam capitalismo de <i>shareholder</i> e trazem a visão de um capitalismo mais consciente
Propósito	Mourkogiannis (2006); Sinek (2009); Sisodia, Wolfe e Sheth (2007)	Razão de ser, legado que se quer deixar no mundo, o porquê de a empresa existir
Criação de Valor	Ouden (2012)	Quatro diferentes níveis (usuário, empresa, ecossistema e sociedade) e quatro diferentes perspectivas de valor (econômica, psicológica, sociológica, ecológica)

Fonte: Elaborado pela autora.

O próximo capítulo detalha o método utilizado no trabalho para validar o modelo conceitual acima construído através da literatura.

## 5 MÉTODO

Esta seção objetiva apresentar os procedimentos metodológicos utilizados nesta tese, detalhando as técnicas que foram selecionadas, a natureza da pesquisa, o método adotado e os motivos para sua escolha. Os procedimentos de pesquisa também são detalhados e ao final uma representação gráfica resume todas as etapas. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética do CEP/ CONEP em 30/03/2021 e o número da aprovação do projeto é CAAE - 42939320.7.0000.5344. No apêndice C consta o termo de ciência assinado pelas empresas e no apêndice D consta o termo de consentimento livre e esclarecido informado aos participantes.

### 5.1 PARADIGMA DA PESQUISA

O presente estudo é de natureza qualitativa, uma vez que se analisam os casos partindo da interpretação do fenômeno organizacional que não pode ser rigorosamente medido em termos de quantidade, frequência ou intensidade (FLICK, 2004). O paradigma qualitativo busca compreender a individualidade e os significados que os indivíduos atribuem à realidade, descrevendo-a sem preocupar-se com dados matemáticos ou estatísticos (ROESCH, 2009) mas sim em observar o fenômeno (BONOMA, 1985; MILES; HUBERMAN, 1994). Por meio do estudo qualitativo, pesquisadores conseguem compreender o contexto no qual as decisões e ações são tomadas pelas pessoas assim como suas motivações e portanto, essa abordagem é recomendada para pesquisas como é o caso deste estudo.

### 5.2 TIPO DE PESQUISA

O objetivo desse tipo de estudo é procurar ideias e possibilidades e analisar os fenômenos contemporâneos como eles acontecem na vida real (COLLIS; HUSSEY, 2005). O método escolhido para este trabalho foi o *Design Science Research* (DSR), uma vez que é uma abordagem que pode orientar pesquisas que se destinam a projetar ou desenvolver algo novo, focam em promover mudanças, criando artefatos, construindo e testando possíveis soluções para os problemas existentes ou necessidades reais (FASTE; FASTE, 2012).

Esse método faz sentido nesta tese, já que objetivou desenvolver um modelo conceitual à luz do design estratégico a fim de que empresas possam integrar valor econômico, sustentabilidade e propósito para gerar impacto positivo para todo o ecossistema. Essa possibilidade de geração de valor mais ampla pelas empresas é um problema real existente e um fenômeno pouco explorado, e a DSR, a partir da construção de artefatos, pode fomentar soluções para tais problemas. Ademais, a DSR aproxima a teoria da prática de forma bastante satisfatória (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015; LACERDA *et al.*, 2013). É importante mencionar que algumas vezes a DSR pode ser confundida com a Pesquisa-Ação. Apesar de características comuns, os métodos são diferentes. No método DSR, o problema a ser pesquisado parte do pesquisador, ao passo que no Pesquisa-Ação a escolha dos problemas deve partir dos pesquisados (BASKERVILLE; MYERS, 2004; IIVARI; VENABLE, 2009).

### 5.2.1 Design Science Research

O método *Design Science Research* (DSR) vem do paradigma epistemológico da Design Science e surgiu para contrapor alguns métodos mais tradicionais, os quais buscam explorar, explicar, descrever, ou ainda prever os fenômenos e suas relações (DE SORDI; MEIRELES; SANCHES, 2011). A DSR almeja encontrar soluções para os problemas de pesquisa existentes e para isso utiliza-se da projeção e construção de artefatos (LACERDA *et al.*, 2013).

O artefato é desenvolvido para apoiar na solução do problema de pesquisa. Antes da construção do artefato, é necessário analisar a sua viabilidade, utilidade e construir a sua representação. A partir da construção do artefato, desenvolvem-se novas pesquisas e teorias que são a base para o conhecimento e que retroalimenta novas necessidades observadas. Dessa forma, a DSR utiliza-se do conhecimento prévio da literatura para projetar ou construir artefatos. A partir daí, mune-se de métodos rigorosos para analisar por que, ou por que não, um artefato em particular é eficaz. Nessa fase de análise do artefato, há uma retroalimentação que faz o conhecimento teórico evoluir a partir da prática (MANSON, 2006). Portanto, a criação do artefato é o principal meio para alcançar novos conhecimentos baseados nas experiências práticas.

Esse tipo de pesquisa busca aproximar a teoria da prática, reduzindo o distanciamento que costuma existir entre ambos, ao passo que mantém o rigor necessário para garantir a confiabilidade dos resultados das pesquisas (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015; MARCH; SMITH, 1995).

O Quadro 7 detalha as principais características da *Design Science Research*.

Quadro 7 - Principais características da *Design Science Research*

Características da DSR	Principais contribuições
Epistemologia	Pragmática.
Rigor	Aplicação de rigorosos métodos na construção e avaliação do artefato para garantir a confiabilidade dos achados. Todo o processo da pesquisa, os resultados da investigação e as alterações do plano inicial devem ser documentados.
Objetivo	1) projetar ou desenvolver algo novo; 2) encontrar soluções para os problemas de pesquisa existentes por meio da projeção e construção de artefatos; 3) estudar, pesquisar, investigar o artificial e seu comportamento.
Contribuição	Reduzir distanciamento da teoria com a prática. O valor da teoria se dá pelo melhoramento da prática. Promove contribuições verificáveis.
Papel do Pesquisador	Está envolvido no processo de projeto assim como os participantes. Os processos são flexíveis e iterativos e podem retroalimentar o processo de forma a buscar uma evolução contínua.
Produtos	Constructos, modelos, métodos, instanciações ou <i>Design Propositions</i> .

Fonte: Adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), Hevner *et al.* (2004), Kuechler e Vaishnavi (2012), Lacerda *et al.* (2013) e Wang e Hannafin (2005).

O Quadro 7 apresenta a contribuição do método ao aproximar a teoria da prática e fazê-lo com muito rigor, descrevendo todas as etapas do processo e principalmente encontrando soluções para problemas existentes.

O Quadro 8 detalha os produtos da DSR mencionados.

Quadro 8 - Descrição dos produtos da DSR

Produtos da DSR	Detalhamento
Constructos ou Determinantes	Elementos conceituais que auxiliam na descrição dos problemas e possíveis soluções.
Modelos	Proposições ou declarações e expressam as relações entre os constructos. Pode ser uma representação de como as coisas são.
Métodos	Passos para realizar uma determinada tarefa. Os métodos podem estar ligados aos modelos.
Instanciações	Execução do artefato em um determinado ambiente, operacionalização de outros artefatos e ainda demonstram a viabilidade ou eficácia dos modelos, métodos ou constructos.
<i>Design Propositions</i>	<i>Template</i> genérico que apoia as generalizações para uma classe de problemas.

Fonte: Adaptado de Hevner *et al.* (2004), Kuechler e Vaishnavi (2012) e Lacerda *et al.* (2013).

No próximo capítulo detalha-se cada etapa do método.

#### 5.2.1.1 Definição do problema ou da questão da pesquisa

Essa é uma etapa importante de conscientização, a qual o pesquisador, com base no método selecionado, busca a compreensão do problema de pesquisa. A trajetória a ser escolhida pelo pesquisador direciona se o objetivo é buscar solução para o problema apresentado, aprofundar o estudo com novas informações ou mesmo aproximar a teoria da prática (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

Nesta etapa, tem-se a formalização do problema a ser solucionado por meio da questão de pesquisa que norteia o processo investigativo. No caso desta tese a questão se coloca é: Como as empresas podem integrar valor econômico, sustentabilidade e propósito para gerar impacto positivo para todo o ecossistema? Vale ressaltar que o processo de investigação inicia do momento em que o pesquisador toma conhecimento de um problema ou oportunidade de pesquisa (MANSON, 2006).

#### 5.2.1.2 Evidências

Essa etapa mostra, pela revisão da literatura, que o problema de pesquisa não pode ser solucionado com a literatura conhecida até o momento. Isto é, há

lacunas científicas e para tanto faz-se necessária a construção de artefatos que possam solucionar o problema em questão, como mostra o Quadro 9.

Quadro 9 - Suporte teórico com base nos objetivos e categorias de análise *a priori* utilizadas para o roteiro de entrevistas

Objetivos	Categorias e subcategorias	Literatura para entendimento das questões
Mapear a trajetória da empresa, entender a essência, o propósito e a cultura organizacional e que impacto esses elementos têm nas escolhas realizadas pela empresa a fim de gerar impacto positivo no curso de sua atividade econômica lucrativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósito;</li> <li>• Trajetória da empresa;</li> <li>• Essência, valores &amp; cultura;</li> <li>• Organizacional;</li> <li>• Propósito.</li> </ul>	Carlisi <i>et al.</i> (2017); Collins (2001); Collins e Porras (1995); EY Entrepreneurial... (2016); Kouzes e Posner (2010); Mackey e Sisodia (2013); Mourkogiannis (2006); Nebelung (2010); REPTRACK (2020); Sinek (2009); Sisodia, Sheth e Wolfe (2014); Sisodia, Wolfe e Sheth (2007); Zott e Amit (2008).
Entender qual é o modelo de negócio da empresa e como equilibra a visão econômica, social e ambiental (sustentabilidade).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negócio / nova perspectiva econômica;</li> <li>• Modelo de negócio;</li> <li>• Visão de progresso na estratégia do negócio;</li> <li>• Mitigação x geração de impacto positivo;</li> <li>• Inovação social e ambiental em ecossistemas criativos.</li> </ul>	Bell (2020); Caetano e Paro (2020); Celaschi e Deserti (2007); Ellen MacArthur Foundation (2015); Fink (2019); Franzato <i>et al.</i> (2015); Freire, Del Gaudio e Franzato (2016, 2018); Friedman (1970); Jordi (2011); Leitão (2015); Mackey e Sisodia (2013); Manzini (2008, 2017); Mazzucato (2021); McPherson (2019); Melé (2009); Mintzberg (1989); Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010); Raworth (2019); Singer (2002); Sisodia, Wolfe e Sheth (2007); Teece (2010); Verganti (2006, 2009, 2010); Vignati <i>et al.</i> (2017); Wilson (2004); Zott e Amit (2008).
Identificar as práticas de governança e gestão da empresa que demonstram o compromisso com a transparência ao medir, gerenciar e reportar o seu triplo impacto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tangibilização e transparência;</li> <li>• ESG e Sistema B;</li> <li>• Órgãos de governança estabilidade que olham para a geração de valor;</li> <li>• Ferramentas de medição e reporte.</li> <li>• Impedimentos para a jornada de impacto positivo.</li> </ul>	Buallay (2019); Campos (2014); Eccles e Serafeim (2013); Elkington (2018); Honeyman (2015, 2017); López Mayher (2013); Marquis (2019, 2020a, 2020b); Mosher e Smith (2015); Sistema B (2020); Stubbs (2017); Taliento, Favino e Netti (2019).

(Continua)

Quadro 9 - Continuação

Conhecer como a empresa cria valor para todos os participantes do ecossistema, ou seja, como leva em consideração todos os participantes do ecossistema nas decisões de curto e longo prazo.	Criação de valor para todo ecossistema	Bertalanffy (1975); Capra (1996); Ceschin (2014); Checkland (2003); Edquist (2005); Elkington (2012); Freeman, Wicks e Bidhan (2004); Freudenreich, Lüdeke-Freund e Schaltegger (2020); Latouche (2018); Mazzucato (2021); Monat e Gannon (2015); Norman e Stappers (2015); Ouden (2012); Porter; Kramer (2011); Ryan (2014).
Verificar se a empresa utiliza práticas do design estratégico para facilitar os processos de transformação organizacionais e se sim quais são elas.	Design estratégico: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-design, &amp; organizações colaborativas;</li> <li>• Ecossistemas criativos.</li> </ul>	Cautela e Zurlo (2011, 2012); Cautela, Pisano e Pironti (2014); Celaschi (2004, 2017); Celaschi e Celi (2015); Celaschi e Deserti (2007); Celaschi e Formia (2010); Celaschi <i>et al.</i> (2009); Celaschi, Celi e García (2011); Celaschi, Formia e Lupo (2013); Deserti (2009); Deserti e Rizzo (2014); Fassi, Meroni e Simeone (2013); Franzato (2010, 2011); Freire, Del Gaudio e Franzato (2016, 2018); Manzini (1999, 2003, 2011, 2014a, 2014b, 2017a); Manzini e Jégou (1998); Mauri (1996); Meroni (2006, 2007, 2008); Muratovski (2015); Murray <i>et al.</i> (2010); Pironti, Cautela e Christodoulou (2015); Rizzo, Deserti e Cobanli (2015); Verganti (2009); Zurlo (1999, 2010); Zurlo e Cautela (2014).

Fonte: Elaborado pela autora.

### 5.2.1.3 Construção do artefato

O objetivo desta etapa é a construção dos artefatos internos para que possam apoiar na solução dos problemas externos (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015; SIMON, 1991). É preciso que o artefato possa ser executado na prática (PRAT; COMYN-WATTIAU; AKOKA, 2015).

Na presente tese, o artefato construído foi um modelo conceitual com base na teoria, conforme detalhado no Capítulo 5. Esse artefato contém um conjunto de proposições a fim de relacionar os problemas com as possíveis soluções ou caminhos a serem percorridos. Muitas vezes, o termo modelo é visto como sinônimo de teoria ainda incipiente. Na *Design Science Research*, porém, existe uma preocupação com a prática e a utilidade de modelos e não com a busca de uma verdade absoluta. Mesmo que impreciso sobre detalhes, um modelo precisa capturar a estrutura da realidade para ser uma representação útil (LACERDA *et al.*, 2013). Dessa forma, a partir da revisão da literatura, foi desenvolvido o artefato que foi posteriormente validado com as entrevistas (EISENHARDT, 1989).



#### 5.2.1.4 Validação do modelo

A validação do artefato foi feita por meio das entrevistas. O processo de seleção dos casos para as entrevistas é uma etapa crítica para o sucesso da pesquisa. Neste estudo, foram selecionadas três diferentes empresas com três critérios distintos e complementares: i) possuir certificação pelo sistema B; ii) ter um *scorecard* de ESG acompanhado pelo conselho de administração da empresa; e iii) ter diversidade de porte (multinacional e nacional), capital aberto e fechado.

O movimento do sistema B busca construir um ecossistema favorável no qual as empresas usam sua força econômica para solucionar problemas sociais e ambientais. Para obter a certificação B, a empresa precisa assumir um compromisso de melhoria contínua e coloca o propósito empresarial no cerne de seu modelo de negócio. As ações da empresa são consideradas em cinco áreas: Governança, Trabalhadores, Clientes, Comunidade e Meio Ambiente. Essa certificação é uma revisão detalhada de todas as áreas de sua empresa. Para receber a certificação, a empresa precisa ter pelo menos 80 pontos e a avaliação vai de 0 a 200; para manter a certificação B, a empresa deve atualizar sua Avaliação B a cada 3 anos. Esse processo assegura que as empresas que se certifiquem como Empresa B continuem almejando gerar um impacto significativo em seus públicos de interesse, enquanto crescem ou mudam (SISTEMA B, 2020).

Os critérios ESG são indicadores cada vez mais demandados pelos investidores para avaliar a possibilidade de investimento nas companhias (TALIENTO; FAVINO; NETTI, 2019). Estudo feito entre 2002 e 2010, avaliando 33 mil notícias positivas e negativas em 1000 empresas listadas, mostrou que as notícias associadas a um ESG negativo fizeram as empresas caírem aproximadamente 0,1% seu valor de mercado, enquanto não havia sido possível mostrar impacto nas notícias positivas de ESG (CAPELLE-BLANCARD; PETIT, 2019). No entanto, nos últimos dez anos, temos visto aumentar a correlação entre desempenho da companhia e transparência dos indicadores ESG e metas para buscar crescimento (HUSTED; SOUZA-FILHO, 2019).

Os critérios relacionados a certificação do Sistema B e os indicadores de ESG acompanhados pelo conselho foram escolhidos pela relevância no meio empresarial (FONSECA, 2018; HENISZ; KOLLER; NUTTALL, 2019; TALIENTO; FAVINO;

NETTI, 2019) e também por terem indicadores mensuráveis. Existe pouca padronização sobre esses indicadores. Além disso, buscou-se diversidade em termos de porte de empresa, multinacional e nacional, além de empresa de capital aberto e fechado. Essas escolhas justificam-se, uma vez que se pretende comparar esses diferentes tipos de empresas e suas trajetórias para entender o fenômeno de forma mais ampla e sistêmica. A unidade de análise deste trabalho são as empresas a partir das suas similaridades e diferenças no que tange porte, geografia, estrutura de capital e suas ações e objetivos de impacto positivo nos seus participantes do ecossistema.

Para a caracterização do porte das empresas, não existe um único critério universalmente aceito (CUNHA, 2018; MARTINS; LEONE, R.; LEONE, N., 2017). Só no Brasil há diversos métodos de classificação de instituições públicas e privadas. O Banco do Nordeste (BNB) estabelece o faturamento bruto como critério. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) utiliza o número de trabalhadores e o setor de atividade econômica exercida pela empresa. O Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) define como critério o faturamento anual da empresa ou do grupo econômico no qual a empresa está inserida e é aplicável à indústria, ao comércio e aos serviços. O IBGE e o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) utilizam o mesmo critério para caracterizar o tamanho da empresa e referem o número de funcionários. Para a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), o porte da empresa é definido por meio de sua capacidade econômica, o qual é determinado de acordo com o seu faturamento bruto anual (CUNHA, 2018; MARTINS; LEONE, R.; LEONE, N., 2017). Esta tese seguirá o conceito do faturamento da empresa utilizado pelo BNDES e refere que a microempresa tem faturamento menor ou igual a R\$ 360 mil; a pequena empresa tem faturamento maior do que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões; a média empresa tem faturamento maior do que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões; e a grande empresa tem faturamento maior do que R\$ 300 milhões (BNDES, 2020).

Já uma empresa multinacional consiste em um grupo que é geograficamente disperso e suas atividades se realizam em diferentes países. As multinacionais costumam ter apenas uma sede corporativa com diferentes subsidiárias nacionais e internacionais (GHOSHAL; BARTLETT, 1990). Essa entidade pode ser conceituada como uma rede interorganizacional incorporada a uma rede externa composta por

todas as outras organizações (GHOSHAL; BARTLETT, 1990). Por fim, as empresas que negociam suas ações no mercado de capitais, ou seja, listam suas ações na Bolsa de Valores, são as chamadas de empresas de capital aberto (BOFF; BEUREN; HEIN, 2009). Neste estudo, as empresas de capital aberto têm suas ações negociadas na BM&F-BOVESPA.

Em julho de 2020 existiam 3300 empresas B no mundo, em março de 2021 esse número passou para 3843 empresas demonstrando um rápido crescimento. Destas 85% são pequenas empresas (SISTEMA B, 2018), sendo que 202 estão no Brasil, aproximadamente 5,25%. No Brasil, a primeira multinacional brasileira, de grande porte e de capital aberto certificada foi a Natura (FONSECA, 2018; SISTEMA B, 2020). A Danone, multinacional Francesa que foi a primeira multinacional a certificar no mundo, também conquistou a Certificação B na unidade do Brasil em março de 2021 (SISTEMA B, 2020). Ambas são as únicas duas empresas multinacionais de capital aberto certificadas no mundo (SISTEMA B, 2020). A Natura também acompanha indicadores de ESG no seu conselho de administração e por esse motivo foi selecionada para fazer parte desta pesquisa. As empresas multinacionais e de capital aberto são minoria no grupo de empresas certificadas. Apesar de o movimento desejar incluir todas as empresas independentemente de seu tamanho, contudo, uma série de barreiras institucionais e práticas dificultam que as empresas multinacionais e as cotadas na bolsa obtenham a certificação de Empresa B (SISTEMA B, 2020).

Das empresas nacionais, a única de capital aberto, grande porte e também certificada pelo sistema B é a Movida. A empresa também tem seus indicadores de ESG acompanhados pelo conselho de administração, motivos pelos quais a empresa foi selecionada para essa pesquisa.

Por fim, temos ainda quatro empresas nacionais de pequeno e médio porte que não têm capital aberto em bolsa, mas que, além de certificadas pelo sistema B, acompanham indicadores de ESG no conselho de administração. São elas: Pragma Patrimônio, Wright Capital, AzQuest e a Bresco Construtora. Destas, a Wright Capital participará dessa pesquisa por ser uma companhia de fundo de investimento que gera patrimônio de famílias interessadas em ESG. Nesse sentido, traz uma perspectiva da posição dos investidores, um participante importante do ecossistema (WRIGHT CAPITAL, 2020). Para avançar no detalhamento da amostra, será descrito a seguir cada uma das empresas selecionadas.

A Natura é uma empresa brasileira multinacional de cosméticos com produção em nove países e presente indiretamente em 63 países. A empresa foi fundada em 1969 e desde a sua origem tem o propósito de promover o bem-estar, ou seja, relações harmoniosas do indivíduo consigo mesmo, com os outros e com a natureza. A empresa tem uma série de compromissos, definidos no documento “Visão de Sustentabilidade 2050” (NATURA, 2020), que será analisado junto com as entrevistas.

A Movida está desde 2006 no mercado brasileiro e foi adquirida em 2013 pelo Grupo JSL. A empresa possui operações de aluguel de carros, venda de seminovos e de gestão de terceirização de frotas de veículos leves. A Movida contribui para uma mobilidade ágil, segura, integrada e sustentável, determinada em transformar positivamente a cultura e qualidade de vida das pessoas. No seu modelo de negócio, estão energias renováveis e limpas, ou seja, reforça o consumo consciente de combustível limpo e tem um programa que neutraliza emissões de carbono com o plantio de árvores (MOVIDA, 2020).

A Wright Capital é uma empresa que faz gestão de patrimônio financeiro. Por meio da gestão do fundo Wright Impacto Social FIC FIM, a empresa tem sob sua gestão R\$ 2 bilhões e direciona investimentos para fundos de impacto socioambiental. Além disso, colaboradores da Wright Capital conectam, promovem parcerias e ajudam indivíduos, empresas e organizações que atuam nos seguintes setores: negócios de impacto social, filantropia, *advocacy* e projetos transformacionais no governo, responsabilidade socioambiental corporativa. A empresa faz gestão de patrimônio de famílias e indivíduos que compartilham a missão de transformar a comunidade, a sociedade e o país (WRIGHT CAPITAL, 2020).

O Quadro 10 apresenta o detalhamento das empresas e suas características.

Quadro 10 - Detalhamento das empresas

Empresas a serem pesquisadas	Tipo de empresa ou modelo de negócio
Empresa 1 – Natura	Certificada pelo Sistema B, acompanha <i>scorecard</i> de ESG no conselho de administração e é uma empresa multinacional de grande porte
Empresa 2 – Movida	Certificada pelo Sistema B, acompanha <i>scorecard</i> de ESG no conselho de administração e é uma empresa nacional de grande porte
Empresa 3 – Wright Capital	Certificada pelo Sistema B, acompanha <i>scorecard</i> de ESG via fundos que investe e é uma empresa nacional de pequeno/médio porte

Fonte: Elaborado pela autora.

A escolha das empresas se deu pelo perfil inserido no objetivo do estudo, uma vez que é um fenômeno contemporâneo ainda muito recente e com pouca representatividade ainda. Também foram escolhidos esses *cases* pela diversidade e pela intenção de entender as similaridades e diferenças dessas empresas multinacional, nacional de grande e pequeno porte, de capital aberto e capital fechado.

Os dados qualitativos foram obtidos pelas entrevistas semiestruturadas e em profundidade e o roteiro, no apêndice B, foi construído considerando o artefato construído com base na literatura. Assim havia uma lista pré-definida de tópicos, porém a pesquisadora teve flexibilidade de incluir outras perguntas no momento da entrevista, possibilitando o surgimento de novas informações ao longo do diálogo (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005; KUECHLER; VAISHNAVI, 2012; MACHADO *et al.*, 2013; MANSON, 2006). Dessa forma, obteve-se explicações e comentários dos entrevistados que ofereceram valiosas contribuições para a pesquisa (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015; MALHOTRA, 2001).

Para ter a representatividade dos vários participantes do ecossistema no caso da Natura e da Movida, foram escolhidos colaboradores, clientes, fornecedores e investidor para participarem da pesquisa. Adicionalmente foram convidados os CEOs das empresas (pela liderança que representam nas escolhas estratégicas), os líderes de Recursos Humanos (CHRO) (por liderarem com temas relacionados a pessoas, tais como propósito, cultura organizacional, desenvolvimento de líderes, diversidade entre outros temas relacionados ao objetivo deste trabalho) e os líderes ou especialistas em Sustentabilidade ou Responsabilidade Social (em função de

liderarem os temas relacionados a preservação do meio ambiente, impactos na comunidade, certificação da empresa no sistema B, entre outros temas também relacionados ao objetivo desta pesquisa). No caso da Wright Capital, pelo porte da empresa, foram escolhidos para participarem a sócia fundadora, pelo que representa para a cultura da empresa, um sócio líder de uma área da empresa, além de um cliente. O fornecedor da Wright é gestor de investimentos e investidor na Natura e, portanto, foi contemplado por meio da mesma entrevista.

As entrevistas seguiram um roteiro de perguntas (Apêndice A). Devido à necessidade de distanciamento social requerido no ano de 2021 em função da pandemia da Covid-19 em curso, as entrevistas foram feitas *on-line* entre 5 de abril de 2021 e 3 de maio de 2021 sem prejuízo para a coleta dos dados. O Quadro 11 apresenta o detalhamento das entrevistas.

Quadro 11 - Entrevistas realizadas

Entrevistado	Empresa	Cargo	Duração	Tempo de empresa
Participante 1	Natura Cosméticos	Colaborador menos de 1 ano de casa	42 min	6 meses
Participante 2	Natura &Co Am. Latina	Vice-Presidente de Recursos Humanos	65 min	21 anos
Participante 3	Natura &Co Am Latina	Diretor de Sustentabilidade	62 min	2 anos
Participante 4	Natura &Co Am Latina	CEO Natura &Co América Latina	54 min	13 anos
Participante 5	Patrus (Fornecedor Natura)	Coordenadora de sustentabilidade	43 min	2 anos
Participante 6	Natura &Co	Diretor de Sustentabilidade Holding	43 min	16 anos
Participante 7	Natura Cosméticos	Consultora	37 min	18 anos (Natura) e 30 anos (Avon)
Participante 8	Cliente Natura Cosméticos	Cliente	22 min	15 anos (cliente)
Participante 9	Natura &Co	Investidor - Sócio da <i>Constellation</i>	41 min	10 anos
Participante 10	Movida	Especialista em Sustentabilidade	47 min.	2 anos

(Continua)

Quadro 11 - Continuação

Participante 11	Grupo Simpar (holding Movida)	Membro da família controladora, Diretora de Gente e Cultura	57 min	8 anos
Participante 12	Movida	CFO	46 min	5 anos
Participante 13	Movida	CEO	56 min	7 anos
Participante 14	Grupo Simpar (Holding Movida)	Membro da família controladora, membro do CA e líder Sustentabilidade	58 min	12 anos
Participante 15	Black Jaguar Foundation (Fornecedor Movida)	Líder Relações Institucionais Brasil	47 min	2 anos
Participante 16	L'Oréal (Cliente Movida)	Diretora de Compras Latam	43 min	16 anos
Participante 17	Movida	Colaborador	38 min	2 meses
Participante 18	Wright Capital	Sócia Fundadora	74 min	7 anos
Participante 19	Cliente Wright Capital	Presidente do CA Porto Seguro	54 min	13 anos
Participante 20	Wright Capital	Sócio	47 min	6 anos
Participante 21	Wright capital).	Fornecedor - Sócio da <i>Constellation</i>	41 min	10 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

A Natura contou com a participação de nove representantes do seu ecossistema, sendo quatro lideranças da empresa, um colaborador, um cliente, um fornecedor, uma consultora e um investidor. As entrevistas foram suficientes para ter uma visão mais ampla da empresa e atingir os objetivos do estudo. A Movida contou com oito participantes do seu ecossistema, sendo dois líderes diretos da empresa, uma especialista em sustentabilidade, uma líder, diretora de RH da Holding, da qual a Movida faz parte, e um membro do conselho de administração. Além desses, um cliente e um fornecedor, o que permitiu ter uma visão ampla da organização e entender com os membros da família controladora da empresa algumas raízes importantes para o entendimento da trajetória. A Wright Capital, por sua vez, teve a participação de quatro representantes do seu ecossistema: a sócia fundadora, um sócio da empresa, um cliente e um fornecedor. O mesmo investidor da Natura é fornecedor da Wright Capital e, portanto, essa entrevista possibilitou entender

ambas as visões de investidor e gestor de portfólio. A Wright Capital, por ser uma empresa menor e ter um ecossistema não tão abrangente, teve menos representatividade nas entrevistas. Por outro lado, os dados trazidos nas entrevistas foram suficientes para apoiarem na busca dos objetivos deste estudo. Com o consentimento dos participantes, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, produzindo aproximadamente 420 páginas de dados primários. Os dados primários foram suplementados com documentos e relatórios retirados dos sites das empresas, o que resultou em mais de 1000 páginas de dados secundários para a triangulação dos achados. Além disso, foram pesquisados data bases nacionais e internacionais na busca de artigos e também uma busca na internet que identificou vídeos e entrevistas sobre as organizações. Os dados das entrevistas foram analisados usando a técnica de análise de conteúdo, que permitiu inferir conhecimento por meio da geração de indicadores qualitativos e quantitativos (BARDIN, 2011), além do emprego de categorias obtidas a partir do referencial teórico (FLICK, 2004).

As categorias definidas foram:

- 1) Propósito, com as subcategorias: trajetória da empresa; valores e cultura organizacional; propósito e legado e liderança;
- 2) Modelo de Negócio e dentro dela Operacionalização do negócio, Sustentabilidade na estratégia do negócio, Mitigação de riscos e geração de impacto positivo e Inovação social e ambiental em ecossistemas criativos;
- 3) Tangibilização e Transparência, e dentro dela ESG e Sistema B e outras formas de tangibilização e medição, Governança e Impedimentos para a jornada de impacto positivo;
- 4) Criação de valor para todo ecossistema, que se subdivide em Nível de Valor e Perspectiva de valor; e
- 5) Design estratégico, que se subdivide em Co-design, organizações colaborativas e Ecossistemas criativos.

O primeiro passo foi a preparação dos dados para análise (CRESWELL, 2003). Bardin (2011) chama essa fase de pré-análise. O segundo momento contemplou a leitura dos dados, obtendo-se um entendimento geral das informações para a primeira reflexão. Essa fase Bardin (2011) denomina exploração do material.



Em seguida, iniciamos a análise detalhada dos dados e o processo de codificação (BARDIN, 2011; RICHARDSON, 1989). A categorização foi baseada na classificação de elementos, por diferenciação, com critérios previamente definidos na literatura (BARDIN, 2011). Dentro dessa etapa, foram observadas características como exaustividade, concretude, homogeneidade, objetividade e fidelidade propostas por Richardson (1989), facilitando a classificação dos tópicos dentro de cada categoria, com base em um mesmo princípio de classificação.

Os dados codificados permitiram a descrição do ambiente e das pessoas, ou seja, apoiam a organização detalhada das informações sobre pessoas, lugares ou eventos em um ambiente. Essas ações formam o quarto passo (CRESWELL, 2003). No quinto passo, a descrição e os temas foram representados em uma narrativa qualitativa. A narrativa é utilizada frequentemente para apresentar as descobertas da análise.

O último passo descrito contemplou a elaboração de uma interpretação dos dados. Nesse tópico, foram apresentados os aprendizados obtidos e as descobertas feitas (CRESWELL, 2003). Essa etapa para Bardin (2011) é o tratamento dos resultados e a interpretação, que é extremamente relevante, pois é necessário transformar o material bruto em material com significado para que seja possível validar os resultados. Assim, essa codificação é uma tarefa essencial (BARDIN, 2011). Nessa fase, o pesquisador deve buscar constantemente as evidências de seus achados e identificar as fronteiras do estudo e destacar as proposições conflitantes. Essa precaução evita conclusões prematuras. Casos múltiplos devem ser relatados com a análise dos resultados cruzados (YIN, 2010). Foram preparados resumos das entrevistas e foi utilizado o *software* NVivo (versão 12.0) para codificar a informação.

A validação do artefato ou modelo busca obter confiabilidade à pesquisa (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015; VENABLE; PRIES-HEJE; BASKERVILLE, 2012) por meio do cruzamento das entrevistas e com os documentos das empresas, tais como relatórios anuais e *websites*. A possibilidade de ter múltiplas fonte de evidências apoia a triangulação dos dados e assim atribui uma maior credibilidade às fontes de informações (COLLIS; HUSSEY, 2005; STAKE, 1998; YIN, 2010).

O Quadro 12 detalha os relatórios e os indicadores que foram utilizados para complementar a coleta dos dados nas empresas de capital aberto e a validação do modelo.

Quadro 12 - Relatórios e indicadores para a coleta de dados

<b>Fonte secundária, relatórios e indicadores</b>	<b>Objetivo</b>
Website das companhias	Entender como se posicionam: apresentação institucional, propósito, responsabilidade ambiental, social, governança, ética e <i>compliance</i>
Demonstrações financeiras e balanço social	Faturamento
Demonstrações financeiras e balanço social	EBITDA
Demonstrações financeiras e balanço social	Lucro líquido
Relato integrado	Checar se documento é elaborado com base nos princípios da Iniciativa Internacional para o Relato Integrado (IIRC) e se integra os itens de divulgação GRI Standards, que são um dos principais indicadores globais para esse tipo de relatório e ressaltam em seu modelo o equilíbrio entre as dimensões econômica, ambiental e social
Relato integrado	% do lucro líquido ou da receita total investido em responsabilidade social
Relato integrado	% do lucro líquido ou receita total investido em responsabilidade ambiental
Relatórios em geral	Relatórios de sustentabilidade e outros relatórios que façam sentido para a pesquisa que estiverem disponíveis

Fonte: Elaborado pela autora.

Os documentos secundários são valiosos para muitos tipos de pesquisas qualitativas (GODOY, 1995a), pois contêm informações relevantes e que ajudam a evidenciar o estudo de caso (YIN, 2010). A pesquisa documental seguiu três passos sugeridos por Godoy (1995b): primeiramente, a escolha dos documentos; após, o acesso aos documentos; e por último, a análise dos documentos. Os documentos são selecionados de acordo com o potencial de contribuição para responder às perguntas da pesquisa, atentando para quando for atingido o nível de saturação teórica.

Todas essas fontes secundárias apoiaram a triangulação dos dados da pesquisa (FLICK, 2009; GODOY, 1995a; YIN, 2010), em conjunto com as entrevistas semiestruturadas e em profundidade conforme mencionado. A utilização

de dados primários e/ou secundários ampliaram a possibilidade de exploração do estudo (YIN, 2010) e aumentaram validade e a confiabilidade dos achados (STAKE, 1998). Além disso, a triangulação dos dados ajudou a formar uma visão do todo (MYERS, 2013) e trouxe alguns benefícios como: identificou diferentes realidades, enriqueceu as interpretações, clarificou os significados, proveu uma visão multidimensional para problemas similares e detectou contradições (STAKE, 1998).

#### 5.2.1.5 Revisão do conhecimento teórico já existente e incorporação de novos achados

Nesta etapa, a aprendizagem obtida durante o processo das entrevistas e análises de documentos é incorporada à teoria já existente (STRAUSS; CORBIN, 1990). Esse processo pode levar a uma necessidade de revisão de algumas categorias. Nessa última etapa, foram explicados os fenômenos observados, estipulando proposições ou hipóteses (MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 2010). À medida que os resultados foram formulados, comparou-se o resultado com dados similares e conflitantes da literatura (EISENHARDT, 1989). Esse passo aumenta a confiança no estudo e estabelece *links* entre a informação que está emergindo e a literatura existente. É interessante reconhecer que na *Design Science Research* há um processo contínuo de retroalimentação, no qual erros, acertos e ajustes são bem-vindos ao longo de todo o processo e há uma geração de conhecimento ao longo do caminho (MACHADO *et al.*, 2013). A avaliação contínua do método de pesquisa e sua flexibilidade permite que o conhecimento seja gerado ao longo do caminho corroborando que os artefatos sejam elaborados com a finalidade de construir novos conhecimentos (KUECHLER; VAISHNAVI, 2012; MACHADO *et al.*, 2013; MANSON, 2006).

#### 5.2.1.6 Comunicação dos achados

A comunicação dos achados da pesquisa está descrita nesta tese. Posteriormente, serão produzidos artigos científicos e seminários para divulgar o conhecimento adquirido neste estudo.

### 5.3 REPRESENTAÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA

Dentro do escopo da metodologia, a Figura 18 sistematiza os passos seguidos no método assim como os elementos a serem pesquisados:

Figura 18 - Sequência do estudo



Fonte: Elaborada pela autora.

Desse modo, a etapa 1 iniciou com o problema de pesquisa. Após, estabeleceu-se as fundamentações teóricas e as evidências de que não havia soluções existentes para resolver o problema na literatura vigente e construiu-se um primeiro artefato – modelo conceitual – com base na fundamentação teórica pré-existente. O passo seguinte foi a construção das pré-categorias e do roteiro da entrevista semiestruturada e assim a pesquisadora foi a campo com o artefato criado para a coleta dos dados primários e, posteriormente, secundários para validar ou não o artefato desenvolvido. A etapa seguinte foi a revisão do conhecimento teórico já existente por meio da análise dos dados para assim comunicar os achados da pesquisa.

Ao passar por essas seis etapas, aprimorou-se o artefato – modelo conceitual, que foi ampliado após análise dos resultados da pesquisa e foi construído para apoiar a disseminação do modelo para outras empresas.

O próximo capítulo apresenta os resultados encontrados na pesquisa além da análise de documentos das empresas estudadas. Todos esses materiais contribuíram para validar e evoluir o modelo proposto.

## 6 COMUNICAÇÃO DOS ACHADOS DA PESQUISA

### 6.1 NATURA

A Natura é uma multinacional brasileira que atua no setor de produtos cosméticos. Ela foi fundada em 1969 por Antônio Luiz Seabra (Figura 18), com uma pequena fábrica em São Paulo chamada de Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaut e meses depois, a empresa passou a se chamar Natura inspirada nos ativos vegetais da composição dos produtos (NATURA, 2020). Apesar de o negócio ter sido iniciado por Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos são considerados os três fundadores (TRINDADE, 2019).

Em 1970 a empresa abre sua primeira loja em SP, na rua Oscar Freire. Luiz Seabra atende pessoalmente a clientes recomendando individualmente os produtos. Nesse ano também instala fábrica em Vila Mariana com 10 funcionários. Em 1974, a venda direta é adotada como modelo de negócio, uma aposta na força das relações e a loja da Oscar Freire é fechada. Em 1976 o primeiro catálogo de vendas é lançado, fonte importante para a venda das consultoras. Guilherme Leal chega a companhia 10 anos após a abertura da primeira loja a convite de Seabra. Nesse mesmo ano, 1979 a Natura lançou a linha Sr. N, inaugurando o segmento de produtos masculinos, uma novidade na época (NATURA, 2020; TRINDADE, 2019).

Em 1980, Natura expandiu para diferentes regiões do Brasil, alcançando 200 colaboradores e 2 mil consultoras. A Natura foi crescendo, inovando, lançando novas linhas de produtos. Em 1982, a empresa avançou no mercado internacional por meio de um distribuidor local no Chile (NATURA, 2020). Pedro Passos chegou em 1983. Em 1989, a Natura chegou à marca de 50 mil consultoras. Em 1992, a Natura divulgou sua Razão de Ser, o Bem Estar Bem, tornando mais claros seus valores e seu compromisso com a sociedade. Em 1994, a empresa inaugurou operações próprias na Argentina e no Peru, iniciando um movimento de internacionalização na América Latina. Entre 1994 e 1997, a companhia quintuplicou de tamanho (TRINDADE, 2019).

Em 1995 surge a *Crer para Ver*, linha de produtos não cosméticos que tem o lucro revertido para ações de educação. De 1996 a 2005, os três controladores: Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos, dividiram-se no comando da companhia. Em 2004 a empresa abriu capital na Bolsa de Valores de SP e no ano seguinte o trio

de fundadores passou para o Conselho de Administração (MANO; HERZOG; SCHERER, 2016). Em 2000, a empresa lançou a linha Ekos, na qual incorpora ativos da biodiversidade brasileira na formulação de seus produtos unindo ciência, conhecimento tradicional e geração local de riqueza. Em 2005 a empresa inicia operações no México e na França e o Movimento Natura é criado para incentivar consultoras a se engajar em causas socioambientais (NATURA, 2020).

Em 2006 a empresa banuiu os testes de produtos e de ingredientes em animais e em 2007 criou o Programa Carbono Neutro, com metas de redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE) em toda a cadeia produtiva. Em 2009, quando completou 40 anos a empresa atingiu a marca de 1 milhão de consultoras e em 2010 criou o Instituto Natura e começa a administrar os recursos obtidos pela linha Crer para Ver com foco na melhoria da educação pública. Em 2011 lançou o Programa Amazônia com objetivo de direcionar recursos para a região. Em 2012 começa o processo de aquisição da marca australiana Aesop que finaliza em 2016. Também em 2012 a empresa lança sua ambição 2020 com metas de sustentabilidade. Em 2013 a Natura reduz 1/3 das emissões de gases de efeito estufa e lança uma linha de produtos com 70% menos plástico (NATURA, 2020).

Em 2014 a Natura Cosméticos se torna a primeira empresa de capital aberto a ser certificada como Empresa B. Lança também a Visão de Sustentabilidade 2050 com metas ambientais e sociais de longo prazo. Desde a certificação a empresa realiza uma série de esforços para seguir evoluindo na estratégia de sustentabilidade, elevar sua pontuação como uma empresa B Corp e causar cada vez mais impacto positivo. Desde 2015 a Natura Cosméticos foi a primeira empresa da América Latina a contabilizar o impacto dos negócios no meio ambiente e na sociedade, por meio da metodologia internacional de contabilidade ambiental (conhecida em inglês como EP&L, Ganhos e Perdas Ambientais). Com base nessa análise, que se aprofunda em todas as etapas de vida dos produtos, a empresa é capaz de contabilizar o uso e a poluição da água, a emissão de gases de efeito estufa e de poluentes no ar, por exemplo. Além de ser uma ferramenta pioneira para orientar nossas decisões estratégicas, o EP&L confirmou o impacto positivo de iniciativas adotadas ao longo de nossa trajetória, como o uso de ativos da biodiversidade amazônica nos produtos (NATURA, 2020).

Também em 2015 a companhia expande sua venda para a plataforma on-line e inaugura lojas em diversas regiões do Brasil e também em Nova Iorque. Nessas lojas, 15% do total de colaboradores são PCDs (NATURA, 2020).

Em 2017, ao renovar a certificação, obteve 120 pontos, alta de 11% em relação a 2014, e o resultado da recertificação reflete outras iniciativas como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) das Consultoras e Consultores de Beleza Natura. Baseado no índice criado pela ONU, o IDH-CN crescimento na qualidade de vida de nossas consultoras, em aspectos como educação e saúde, entre 2014 e 2018. Em média, as demais indústrias certificadas alcançaram 105 pontos. A renovação incluiu as operações internacionais – América Latina, Estados Unidos e França – e a marca australiana Aesop, adquirida em 2016 (NATURA, 2020).

Em 2017, a empresa adquire a marca britânica de cosméticos The Body Shop e em 2018 é criado o grupo Natura &Co, união de Natura, Aesop e The Body Shop. Em 2019, o negócio celebrou 50 anos e desde o princípio é voltado à construção do Bem Estar Bem – que se manifesta nas relações harmoniosas que um indivíduo estabelece consigo mesmo, ou seja, o cuidado e a estima de si, mas também dos outros e da natureza, do meio ambiente e do planeta. É uma empresa que põe seus negócios em benefício de um mundo melhor (MANO; HERZOG; SCHERER, 2016; NATURA, 2020).

Em janeiro de 2020 a Natura &Co conclui a aquisição da Avon, empresa fundada nos Estados Unidos com 130 anos de história, criando a maior multinacional brasileira do segmento de beleza e o quarto maior grupo do mundo deste segmento (NATURA, 2020).

Assim, o grupo tem hoje quatro marcas: Natura Cosméticos, a Avon, Aesop e The Body Shop. Desde 30 de novembro de 2020 a Natura junto com a Aesop e a The Body Shop é a maior empresa B do mundo faltando certificar apenas a Avon que está nos planos da empresa e será um enorme desafio em função das filosofias de negócio adotadas antes da aquisição (EXAME.TALKS, 2020).

A Natura atualmente impacta mais de 100 milhões de consumidores por meio de diversos canais. O principal deles é a venda direta, que conta com cerca de 1,8 milhões de consultoras nos países da América Latina e 6,8 mil colaboradores na região. A *holding* Natura &Co que é um grupo global, está presente em mais de 100 países com mais de 6 milhões de consultoras e representantes no mundo, mais de



3200 lojas e que atinge mais de 200 milhões de consumidores diariamente (EXAME.TALKS, 2020; NATURA, 2020).

O brasileiro João Paulo Ferreira é o CEO da Natura &Co para a América Latina, liderando as operações da Natura, Asop, Body Shop e Avon na América Latina e Roberto Marques também brasileiro é o presidente da Natura &Co globalmente (TRINDADE, 2019). A empresa está presente na Argentina, Bolívia, Brasil, Chile Colômbia, Estados Unidos, França, Malásia, México e Peru, tem fábricas próprias em Cajamar (SP) e Benevides (PA) e produção terceirizada no Brasil, Argentina, Colômbia e México. Oitenta por cento das formulações da empresa são veganas. São 11,9 mil fornecedores, 6,2 mil famílias em 39 comunidades nas cadeias produtivas da socio biodiversidade.

O relato integrado da empresa em 2020 retratando resultados e ações de 2019 começa trazendo a frase: “Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente” (NATURA - GRI, 2021, p. 16), já demonstrando a visão sistêmica que a companhia tem na sua prática. “Temos uma nova ordem social, mundial, a ser construída em substituição à que se esvai. Sua natureza dependerá de nossas escolhas, dos valores sobre os quais edificaremos nossa obra. Dependerá da nossa capacidade de usar a inteligência, a criatividade e as tecnológicas, de que dispomos e as que somos capazes de desenvolver para construir uma economia verde, inclusiva e sustentável” (NATURA - GRI, 2021, p. 17). As crenças da empresa demonstram um entendimento de que ela é um organismo vivo, ou seja, que é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados a sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável (NATURA - GRI, 2021).

O relato integrado de 2020 reflete sobre a pandemia do novo coronavírus que começou no Brasil em março de 2020 e continua até a data em que esta tese está sendo produzida. A empresa, consciente do seu papel neste momento, tomou uma série de ações para apoiar todo o seu ecossistema: garantiu segurança de emprego aos seus colaboradores por um período, mudou protocolos e aumentou a higienização nas fábricas. Por exemplo, todos os funcionários administrativos foram encorajados a trabalhar remotamente; o cuidado com os consultores para protocolos de higiene; manutenção da renda; prorrogação de pagamento dos boletos, protocolos de entrega de produtos as consultoras; criação de um fundo de R\$ 1,7 milhões, caso os consultores ficassem doentes ou em situação de vulnerabilidade

social pela Covid-19; cuidado com fornecedores e comunidades; cuidado com a sociedade com a doação de sabonetes; redirecionamento de parte da capacidade produtiva para produzir álcool gel; e R\$ 7 milhões para suporte a consultores e revendedores. Além disso, doações para combater a pandemia e uma grande mobilização contra a violência doméstica que aumentou muito durante a pandemia (NATURA, 2020).

A Natura ganhou o prêmio Global Climate Action e foi a única companhia brasileira a figurar na lista das 15 iniciativas vencedoras. Há 11 anos, a Natura faz parte do grupo de empresas mais sustentáveis do mundo pelo ranking Global 100 da Corporate Knights, anunciado anualmente em Davos. A Natura é a única empresa brasileira a estar nessa lista que conta com 7,5 mil companhias em 21 países. A empresa também foi eleita como uma das empresas mais éticas do mundo pelo Ethisphere Institute. Em termos de relatórios e melhores práticas, a empresa está presente pelo 15º ano no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 e integra também o Dow Jones Sustainability Index (DJSI) (NATURA – GRI, 2020). A adesão a vários movimentos e compromissos se dá com intuito de potencializar as ações, além de reduzir os impactos socioambientais da própria operação e impactar de forma positiva a cadeia de valor. O Relatório Integrado da Natura apresenta uma crença na colaboração e cooperação para gerar mudanças sistêmicas. São ao todo mais de 20 movimentos que a empresa é engajada em prol de um mundo melhor para todos (NATURA- GRI, 2020).

Existem várias ações que se conectam com a agenda 2030 proposta pela ONU com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS). A Natura tem como ambição se envolver em todos os objetivos de forma consistente, com metas claras e mensuráveis. No Relato Integrado, o CEO na Natura menciona: “Seguiremos em nossa busca pela valorização do meio ambiente, das pessoas e dos negócios bem como pela regeneração do planeta em que vivemos. O trabalho conjunto, em rede e colaborativo, faz e fará toda a diferença” (João Paulo, NATURA - GRI, 2021 p. 21).

A geração de impacto positivo é uma busca da Natura em suas decisões de negócio. Os pilares estratégicos do negócio e seus indicadores são reportados no relato integrado mostrando as ambições da empresa e o percentual de atingimento de cada uma delas (NATURA - GRI, 2021). A maioria das ambições foram atingidas: das 28 ações 16 foram concluídas e 7 estão em andamento. As ações que ficaram

distantes da meta a ser atingida foram 5, chegando aos 70% de atingimento do plano, considerando que as ações em andamento são neutras para esse cálculo.

Além disso a empresa relaciona todos os seus compromissos com os ODS demonstrando sua visão de Sustentabilidade 2050 e dando um *status* do encerramento do primeiro ciclo de metas feito em 2020 (NATURA – GRI, 2020, p. 159). Esses compromissos para serem alcançados não dependem apenas da empresa e sim de um engajamento da sociedade e de mudanças de comportamento sistêmicas ou desenvolvimento de novas tecnologias. A empresa declara acreditar que existe um jeito melhor de fazer negócios e que não quer ser apenas o maior grupo de beleza do mundo, mas quer ser o melhor para o mundo (NATURA -GRI, 2020, p. 40).

Muito dos pilares estratégicos já têm alguns resultados de bastante impacto. No pilar Amazônia viva, R\$ 1,8 bilhão foram investidos na Amazônia de 2010 a 2019. A Natura já é Carbono Neutro desde 2007, com compensação de emissões incluindo impacto em toda cadeia são alguns exemplos. No pilar Mais Beleza menos Lixo, a composição das embalagens são 50% de material reciclável, 47% do volume de resíduos gerados pelas embalagens são reciclados viabilizando logística reversa, 18% de embalagens são coeficientes. Já no pilar Cada pessoa Importa, 12% de crescimento na renda da líder de negócio, 41% de mulheres na diretoria e vice-presidências, 7% de PCDs. Cinquenta e três milhões de reais foram arrecadados no Crer para Ver, destinados à educação pública no Brasil e na América Latina, e R\$ 33,5 milhões foram alocados nas comunidades (NATURA -GRI, 2020).

Ao referir os resultados financeiros, a empresa demonstra aliar os resultados econômicos a geração de valor para toda a rede de relações. A receita líquida da Natura &Co foi de R\$ 14,44 bilhões em 2019. O Ebitda consolidado foi R\$ 1,9 bilhões e Lucro líquido R\$ 392 milhões.

Ao lado dos indicadores financeiros a empresa traz seus indicadores ambientais e sociais com bastante transparência. Há alguns indicadores com bastante evolução, por outro lado a maioria dos indicadores estão muito parecidos de na comparação feita desde 2017, 2018 e 2019, mostrando uma evolução não tão significativa demonstrando que ainda há um grande caminho a ser percorrido.

O relato integrado do ano de 2019 contém 219 páginas sendo que mais de 70% dele está relacionado aos temas materiais trazendo as ações práticas realizadas, indicadores e filosofia e crenças da empresa e demonstrando a

importância da interdisciplinaridade e interdependência para a empresa. A empresa no seu relato integrado menciona algumas disciplinas do design como *user experience*, *service design*, ecodesign nas embalagens e inovação aberta (NATURA-GRI, 2020).

No relatório de sustentabilidade 2050, a empresa reflete que a ambição de aumentar lucros e gerar valor para os acionistas é inerente à natureza do regime capitalista, mas que isso pode ser feito criando valor e riqueza também para a sociedade como um todo. Então, compromete-se a crescer de forma sustentável, gerando impacto positivo tanto econômico quanto social e ambiental – uma aspiração alinhada ao modelo que estamos defendendo nesta tese de doutorado.

A próxima etapa detalha os achados de pesquisa vindos das entrevistas com os participantes e discute os resultados encontrados.

Figura 19 - Linha do Tempo Natura

## Linha do tempo NATURA



Fonte: Elaborada pela autora.

## 6.1.1 Propósito

### 6.1.1.1 Trajetória da empresa

A trajetória da Natura foi marcada pela aspiração do seu fundador, que criou o negócio já com reflexões de como poderia contribuir para melhores relações, construção de sonhos e transparência. Para Collins e Porras (1995), líderes visionários têm maior probabilidade de construir empresas longevas, como o caso da Natura. O depoimento abaixo relembra o início da empresa e as motivações para fundá-la.

*“O Luiz fundou a empresa em 69 (...) Ele tinha 26 anos, 27 anos. E ele sempre conta essa história, que na época o produto de maior sucesso se chamava Eterna 27 que fazia uma promessa de que você eternamente teria 27 anos, e você sempre ia ficar linda. E aquilo era de um incômodo profundo pro Luiz. “Como pode tamanha mentira? Foi ali que ele resolveu fundar a Natura e na fundação da empresa em 69 ele fez um cartãozinho onde ele fala que sonha com um mundo melhor, que ele acredita no poder do amor, ele fez um manifesto ali, um cartãozinho, e para divulgar a empresa ele entregava esse cartão e uma rosa branca (...) Então, a rosa branca é um símbolo da Natura, é muito simbólico” (Participante 2).*

Esse exemplo menciona que o fundador já trazia consigo um desejo de contribuir para um mundo melhor sem ludibriar ou enganar o consumidor, e esse desejo mobilizou a construção da empresa. Os trechos a seguir complementam as características que constituem a Natura, desde a fundação e levaram à revelação do propósito:

*“(...) A gente acredita muito no produto como um elemento de autoestima, para você se sentir bem, aí vem o bem-estar. Ele percebe que as pessoas vão na loja e que o mais legal é a conversa com as pessoas (...) Ele fala que as palavras curam, que é um pouco dessa história da conversa, da troca, da atenção, da autoestima. E ainda tem a segunda paixão que é a da relação, e ele começa a fazer isso” (Participante 2).*

*“Para além do produto, a construção da relação entre as pessoas começa a se mostrar transformacional e a partir daí a empresa começa a criar as bases sólidas para o seu propósito que mais adiante vem a ser revelado como o Bem Estar Bem, que vai além do produto utilizado, apoia a construção da autoestima de seus clientes. O Chronos, Deus do tempo, queremos que as pessoas valorizem o seu tempo. Eu não vou prometer nada, eu não chamo*

*de antissinais, eu não chamo de nada disso, anti-idade, anti-age. No Chronos, a ideia é valorizar a sua história, suas marcas é o que te faz contar o que você é, mas você pode ficar mais bonita também, pode estar melhor com você mesmo, pode se sentir melhor, usa o produto para isso. Então, os produtos têm que levar causa. Mamãe, Bebê (...) era muito poderoso massagear uma criança e construir crianças melhores” (Participante 2).*

A trajetória da empresa foi e ainda é muito influenciada pelos valores dos seus fundadores, e isso influencia a essência do negócio. Na Natura, os aspectos relacionais vão para além da relação entre as pessoas. Percebe-se no depoimento a seguir a importância dos relacionamentos entre os fundadores, na venda do produto, na transformação das pessoas, na construção da empresa e para o crescimento dela.

*“Um pouco depois, chega o Guilherme que é um cara megaempreendedor (...) e falou assim: “por que não fazer perfume e maquiagem? (...) A partir daí, a empresa começa a crescer, criar outras empresas, depois vem o Pedro Passos que era amigo do Guilherme e esse negócio vai crescendo, vai crescendo a rede. Em 1989, a coisa ficou muito complexa. Eles chamavam de sistema Natura, olha que engraçado. Já se falava na história do ecossistema” (Participante 2).*

A fala traz a visão de sistema e ecossistema dos fundadores na jornada de crescimento da empresa. É das inter-relações entre os sistemas que surge o ecossistema (MORIN, 2016) e essa noção já estava presente na década de 1980 no grupo.

*“Então em 1989 estava muito complexo, eles refundam a empresa e começam a sistematizar aquilo que eles acreditavam, começam a escrever as crenças. Você vê a visão da empresa, é sensacional, foi escrita lá em 89 e fala assim: seremos uma marca de expressão mundial, conectada com os valores... Então, ele já fala desse ecossistema. Obviamente lá não tinha as expressões de ecossistema, de rede, não tinha esse vocabulário, mas, se você ler com atenção, você vê esses elementos lá” (Participante 2).*

Esse trecho traz dois conceitos muito relevantes. O primeiro a importância de sistematizar e incorporar nos processos as crenças e os valores para que seja consistente (ECCLES; SERAFEIM, 2013). O segundo elemento é a visão de ecossistema já incorporando uma visão de dependência com o meio e os demais sistemas (MORIN, 2016) e o papel da rede. Dentre as características dos

ecossistemas vemos a abertura, a não recorrência, o desequilíbrio, a aleatoriedade, a pluralidade, a diversidade e a multiplicidade (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018) e alguns desses elementos estão presentes na visão de mundo construída pela Natura ao tratar do seu ecossistema de interação e são a frente da sua época. Os sócios fundadores como são considerados viam valor em formalizar sua visão de mundo nos processos para que pudessem ser sustentados conforme demonstra o trecho abaixo:

*“(...) Os sócios dedicaram um ano e meio mais ou menos a formalizar a sua visão de mundo e sua visão empresarial. A essa altura a Natura já tinha 20 anos, o Guilherme já tinha 10 anos com o grupo, o Pedro tinha acho que 5” (Participante 4).*

Na década de 1980, um estudo de Waterman Junior, Peters e Phillips (1980) mostrou que o sucesso de uma organização vai muito além de uma boa estratégia. Para os pesquisadores da estratégia, elementos relacionados a construção valores compartilhados, as pessoas e as habilidades da organização faziam-se cruciais. Esses achados corroboram o que foi encontrado na Natura. O trecho abaixo mostra essa conexão com os valores compartilhados, a importância das relações entre as pessoas e o reconhecimento.

*“Eu fui a um evento de reconhecimento para uma das melhores consultoras que tínhamos (...) cheguei meio tímido e me sentei numa mesa com umas senhoras e perguntei me conta o que é ser uma consultora? Aí elas começaram a contar as histórias de vida, como isso gerou impacto na vida delas (...) e eu fui ficando encantado com aquilo, e eu remeti a minha origem também, a minha mãe, ao meu pai, gente humilde, batalhadora. (...) Aí chega o Luiz Seabra e começa a falar e a declamar um poema no meio daquele negócio, que loucura! E a partir daí me apaixonei. Muito do que eu sou hoje tem a ver com essa trajetória de desenvolvimento, consciência mesmo, unidade, valores, de coerência, de muita coerência” (Participante 2).*

Essa coerência e consistência na vivência dos valores no dia a dia e essa preocupação com as pessoas e as relações desde a fundação da empresa é o que torna a Natura tão reconhecida no mercado. Ela insere essas questões de evolução e progresso para dentro da sua cultura e é o que a torna, por exemplo, uma das duas multinacionais certificadas pelo sistema B globalmente (SISTEMA B, 2020;



STUBBS, 2017) e um dos destaques entre as empresas humanizadas (PARO; GEROLAMO, 2020).

#### 6.1.1.2 Valores e cultura organizacional

A cultura organizacional é influenciada pelos padrões de comportamento que são encorajados, desencorajados e tolerados ao longo do tempo (TAYLOR, 2005). Ela é viva e pode ser alterada, mas não sem determinação dos líderes. A essência da empresa e os valores dos fundadores têm grande influência no desenho e molde dessa cultura organizacional. Para que se mantenha viva e possa se transformar, é fundamental sistematizar os processos por meio de sistemas, símbolos e ainda reforço dos comportamentos (ECCLES; SERAFEIM, 2013; TAYLOR, 2005). Esses sistemas e símbolos junto com os exemplos de comportamentos no topo da organização, da alta liderança, influenciam muito a cultura e as mudanças organizacionais até a base da pirâmide (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; TAYLOR, 2005). O trecho a seguir reforça como a cultura é disseminada e a importância da sistematização:

*“A gente tem processos que foram criados ao longo do tempo que vão dando coerência ao que a gente faz. Durante os anos em que [os fundadores] estavam presentes na gestão, isso acabava acontecendo de forma intuitiva através da atuação deles, do carisma, da liderança, dos exemplos, não estava sistematizado. Tem vários documentos daquela época que eles registram uma apreensão de como sistematizar isso, essas crenças, para os executivos que vão chegando, à medida que a empresa vai crescendo. Então, esse processo [a sistematização] vem acontecendo desde então e sempre alguém vai levantando a barra um pouco mais (...) E aí a gente cria a visão 2050 com o melhor que a gente podia enxergar na época. Um monte de coisas que a gente não sabia como fazer, algumas que a gente não sabe ainda, mas que vão sendo empurradas para dentro da organização. Os processos de negócios, o próprio modelo operacional e o modelo de negócio vão evoluindo. Tem que sistematizar em processos, em símbolos, em comportamentos esses elementos” (Participante 4).*

O exemplo abaixo da entrevista com um fornecedor da Natura refere da mesma forma a influência que o fundador tem na constituição dos valores da empresa. Então, quando uma empresa como a Natura traz uma oportunidade para uma empresa que já tem na sua essência esse olhar para o impacto positivo, a influência se dá de forma natural. No design estratégico, nomeia-se *seeding* quando

ideias inovadoras são disseminadas por meio da rede de intérpretes e que podem ser a partir daí ser reinterpretados, transformados e renovados para espalharem-se e influenciar outras redes (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018). Acredita-se que esse pode ser um bom exemplo dessa influência.

*“Somos uma empresa familiar, estamos há quase 50 anos no mercado e as tendências de sustentabilidade vieram do criador, Mario Patrus; ele tinha tendência de ajudar os colaboradores, o S [referindo-se ao ESG] da Patrus é muito forte. Por exemplo, [se] um colaborador ia ter nenê, ele ia lá, montava um enxoval e aí veio a ideia do benefício ‘kit bebê’. Isso eram coisas intrínsecas já nas raízes da família. Depois que o fundador faleceu e a empresa ficou para os três irmãos, a (refere-se a filha) puxou muito ao pai nas tendências de sustentabilidade e foi quem organizou o nosso Instituto e com isso fomos fazer muito mais pelo social. E a ideia da certificação B foi por influência da Natura. Os irmãos entenderam que seria uma chancela para tudo que nós já fazíamos” (Participante 5).*

Os comportamentos vividos no dia a dia constroem a cultura da empresa e isso não tem fim, porque tem a ver com as atitudes que cultivamos ou não, diariamente e no longo prazo (TAYLOR, 2005). A preocupação genuína dos fundadores em sistematizar processos, práticas, símbolos e influenciar comportamentos a fim de perenizar a cultura organizacional é um tema muito relevante já que, em um determinado momento, esses fundadores se afastam do negócio e a essência deve permanecer.

*“Quando Pedro virou o presidente, o CEO dessa Natura e ele começou a sistematizar isso nos processos de trabalho, sistema de gestão, métodos de trabalho e metas, na formação. Se a gente fala que a rede é importante, então vamos fazer isso aqui crescer. Se é a liderança, então, ele começou a escrever que tipo de líderes a gente quer. Então, ele começou a sistematizar e aos poucos foi permeando a empresa inteira. A gente tem que dar sinal todo o tempo de que isso é valor. E os executivos novos que chegam veem e então isso vira uma cultura” (Participante 2).*

Há uma relação entre comportamentos e resultados e o que o líder faz tem efeito. Uma mudança de comportamento alinhada à cultura desejada precisa ter indicadores que demonstrem os resultados, eles direcionam o que é prioridade. É preciso incentivar quem tem comportamentos de acordo com o desejado (TAYLOR, 2005).

As falas a seguir exemplificam essa sistematização com comportamentos, símbolos e sistemas que são encorajados e reconhecidos dentro da empresa e por esse motivo delineiam a cultura da Natura.

*“Tem muitos símbolos, né? Vou dar dois exemplos muito básicos, mas é que isso vai formando cultura. (...) Em Cajamar nós tínhamos um ônibus grande e tal circulando. Aí Pedro dizia que não tinha sentido, diesel, gás carbônico, não tem sentido, põe um carro de golf! Na época, isso muito tempo atrás, falei assim, não dá Pedro! Por que não dá? Porque tem uma rampa, o carrinho não vai subir, chove, etc. Passado uns 2 meses, ele veio com um carrinho lá da Alemanha que ele encontrou e pediu para eu dar um jeito de viabilizar. Passou um ano e a gente conseguiu viabilizar. Todo mundo reclamando que agora chovia e tinha que pôr uns plásticos assim, mas, beleza, era um símbolo. Restaurante tinha que ter alimentos orgânicos... Pedro, não dá, o custo é altíssimo, cara, não tem escala. Ele: ‘Nunca me responda que um problema de custos seja o limitador das nossas crenças.’ E assim vamos fazendo avanços pouco a pouco. Quando eu voltei para o Brasil em 2016, estava lá o ônibus de volta. Tá lá ainda. Eu perguntei: ‘O que esse ônibus está fazendo aqui?’ Mudou a gestão, o ônibus é muito mais barato... mas aí foi que a gente começou a falar de resgate da cultura. Eu acho que esse é o olhar do ‘E’. Não é uma coisa assim ou outra, é como que a gente pode evoluindo” (Participante 2).*

O exemplo citado mostra como os símbolos são marcantes e influenciam a cultura criada. Por outro lado, também mostra o desafio da consistência e reforço constante para que a cultura seja permeada e mantida. Culturas são mantidas por meio da troca de mensagens que sinalizam comportamentos esperados. Elas vêm de várias fontes e muitas são não verbais (TAYLOR, 2005).

*(...) a experiência de on boarding foi muito do cuidado (...) fui muito bem recebido. Foi curioso, que normalmente você chega em uma empresa nova e você justifica porque você está ali inúmeras coisas que você já fez. Aí eu saquei que não era isso que as pessoas queriam ouvir, é quem você é, de onde você vem (...) seu hobby, você pega praia no final de semana? (...) Então, a gente tem uma relação de pessoas para pessoas, e isso é muito bom, mas às vezes pode ser um limitador. Então, se eu não tenho uma boa relação com a fulana, talvez o meu tempo de resposta seja muito diferente de quem tem um bom relacionamento com ela. Isso também acaba gerando feudos dentro do negócio” (Participante 1).*

Taylor (2005) refere que alguns elementos da cultura podem ser sobreutilizados. Assim como a falta de algum elemento pode ser prejudicial à cultura, o excesso também pode. No exemplo citado, a cultura relacional pode levar

a alguns silos, a uma cultura de falsa harmonia ou ainda uma cultura que demanda muito consenso e por esse motivo pode perder velocidade. As falas a seguir trazem mais características da cultura da empresa:

*“A Natura tem uma característica muito de decisão colegiada” (Participante 6).*

*‘Então, nós fizemos uma peça com uma árvore centenária e que a cada 5 anos de empresa você encaixa a próxima peça (...) a gente planta uma área, independente do número de colaboradores e a ideia é que a gente tenha na peça a posição do GPS, então se a pessoa entrar na internet ela acha por satélite a foto. (...) Assim, esse encadeamento de detalhes que vão fazendo algo de uma história robusta e que não é uma história só para ser bonita, mas que vai ter elementos de coerência. Chama Bosque Natura esse plantio. (...) Lá, a gente garante que teoricamente ninguém vai desmatar’ (Participante 6).*

Exemplos de comportamento que reforçam o cuidado com as relações e a liderança do topo da organização, vindo desde os fundadores, como modelo desses comportamentos.

*“(...) uma colega da equipe fez aniversário de 12 anos na empresa e o acionista ligou para ela. Ela é minha par, lidera a agenda de experiência do colaborador e recebeu uma ligação de um dos acionistas e isso foi um marco simbólico... é o cuidado e a relação” (Participante 1).*

O trecho abaixo é do sócio de um fundo de investimentos, acionista da Natura e sinaliza como a essência dos fundadores e valores influenciam a decisão de investimento ou não na empresa.

*“A gente sempre olha quem são os acionistas antes de investir e muitos têm isso no seu DNA, mas não são coisas excludentes. (...) Pegando o exemplo da Natura, os três fundadores, isso está no jeito de ser, no jeito de viver deles. Então, acho que isso aí, de repente, é a grande chama da companhia, foi o grande catalizador para ser assim” (Participante 9).*

Outro valor da Natura, além dos descritos, tem relação com a diversidade de características e pensamentos que influenciou a construção da cultura organizacional. Muitas características percebidas na Natura conectam-se com as premissas do design estratégico, que parte do pressuposto de que os participantes

do ecossistema colaboram entre si em um processo de desenvolvimento aberto. Isso se dá a partir de uma co-construção social, oportunizada pela diversidade de participantes do ecossistema que, por meio das multicolaborações criadas, provoca inovações para a sociedade além de elevar sua capacidade de agir (FRANZATO *et al.*, 2015; MANZINI, 2008; MURRAY *et al.*, 2010; OUDEN, 2012; PENIN, 2006). Foi o que os três fundadores da Natura fizeram ao longo da trajetória conforme descrição abaixo:

*“(...) A crença da diversidade. O Pedro, o Luiz e o Guilherme (...) são totalmente diferentes, mas eles falam que a Natura não seria a Natura se não fosse pela diferença entre eles. Isso é muito potente, o valor da diversidade. Eles souberam lidar e aproveitar a diferença a favor do todo (...) O Guilherme é o cara da sustentabilidade, então ele é o cara que trouxe essa veia da empresa como agente social, da empresa como elemento de transformação da sociedade, do empresariado que tem que impactar todos os stakeholders. A história do triple bottom line. (...) Então, se quiser falar de diversidade, ele é o cara. Ele é apaixonado por isso, ele vibra, ele vai atrás, ele estuda, ele está em 1500 outros negócios tratando disso. Então, ecos toda a história da sociobiodiversidade, das comunidades, isso é muito do Guilherme. O Luiz é mais o cara do produto, da crença, que traz essa história toda e essa filosofia. (...) Já o Pedro é o que faz, que sistematiza tudo isso. Ele é o articulador, ele é o engenheiro. (...) Eles são muito diversos e incríveis assim, seres humanos muito coerentes. Tem muito dos 3” (Participante 2).*

A temática da diversidade e da inclusão vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações. A geração nascida entre 1981 e 1998 tem buscado mais e mais empresas que valorizam a diversidade, a responsabilidade social e ambiental, pois querem fazer o mundo um lugar melhor para se viver (CARLISI *et al.*, 2017; TROTTA; SIMÕES; FERRAZ, 2019). Além dos *millenials*, a geração Z, que está ingressando no mercado de trabalho, tem como características a lealdade, a tolerância e a mente aberta para a diversidade, preocupação em causar um impacto positivo na vida do outro, além de entender que suas conquistas passam por colaborar, entender o mundo de um modo mais amplo do que apenas a própria visão e aprender com as experiências (SEEMILLER *et al.*, 2019).

*“(...) Se a gente olha hoje para o nosso Board, você tem a presença de mulheres, mas você não tem a presença de negros por exemplo. É um problema que não é só da Natura, é um problema das corporações no Brasil. A gente tem uma rede de representantes e consultores gigantesca, e elas são mulheres negras, elas estão no centro das nossas decisões. Tudo é feito*

*pensado nelas, elas são o nosso veículo até os consumidores finais” (Participante 1).*

O tema da diversidade e inclusão é crítico quando estamos falando de transformações sociais que ainda não estão totalmente endereçadas. Centenas de estudos buscam refletir sobre a igualdade de gênero, mostrando que pode elevar o desempenho das empresas por aumentarem sua capacidade de atração e retenção de funcionários e pela conquista de um ambiente de maior respeito e possibilidade de inovação (BUALLAY, 2019; CASSELLS; DUNCAN, 2020; ECCLES; SERAFEIM, 2013; ERHARDT; WERBEL; SHRADER, 2003; GOMEZ; BERNET, 2019; HUNT *et al.*, 2018; SCHOLTZ; KIEVIT, 2018; SHAN; FU; ZHENG, 2017).

#### 6.1.1.3 Propósito e legado

Quando a organização coloca as pessoas no centro da sua estratégia, ela pensa o negócio com mais consciência sobre seu propósito maior, os seus impactos sobre o mundo e as relações ganha-ganha com diversos públicos. O propósito é a razão de existir de uma empresa (MACKEY; SISODIA, 2013). O depoimento abaixo relata sobre a razão de ser da Natura.

*“No caso da Natura a essência está bem definida. A essência é um documento chamado essência da Natura, que tem a razão de ser. A empresa não tem uma missão, ela tem uma razão de ser, quer dizer que se ela não estiver fazendo isso ela não deve existir, que é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem Estar Bem. Então, tem que entender o que é o “bem estar bem” (Participante 4).*

A razão de existir da Natura, essa construção do *bem estar bem* e o que significa aparecem consistentemente na fala de vários entrevistados, assim como no relato integrado. Percebe-se que esse propósito permeia as práticas da organização, mas é necessário sempre reforçar e interpretar o que quer dizer, conforme relato abaixo.

*“O ‘bem estar bem’ começa comigo né, primeiro é eu comigo. Então, onde eu estou, porque isso faz sentido para mim, qual é o meu nível de aprendizado. Depois é eu com o outro, são as relações, tem um ambiente de crescimento, de prosperidade, onde as pessoas podem realmente se sentir parte, crescer. E a gente vai interpretando isso o tempo inteiro...” (Participante 2).*

A busca por significado, por um propósito, além de uma maior consciência para os temas relacionados a sustentabilidade, provoca reflexões na liderança executiva das organizações (CARLISI *et al.*, 2017; CHOUINARD, 2006; EY ENTREPRENEURIAL..., 2016; MACKEY; SISODIA, 2013; MOURKOGIANNIS, 2006; REPTRACK, 2020; STRICKLER, 2019), conforme podemos verificar no trecho abaixo.

*“Quando as pessoas perguntam o que é sustentabilidade? Cabe tudo no meio dessa resposta. Ninguém está pronto, está todo mundo na jornada. Talvez a grande contribuição, a razão para qual eu escolhi vir para a Natura é que tem pouca gente que pratica isso já, e a Natura talvez tenha tido o privilégio de ter nascido assim. A gente começou há muito tempo a trajetória da Amazônia, de cadeia de valor, de direitos humanos ou de living wage, de IDH da consultora” (Participante 3).*

O propósito de uma empresa não pode ser criado, pois está associado a essência do negócio desde a sua constituição. Por esse motivo, algumas organizações quando buscam declarar o seu propósito costumam fazer um trabalho de revelação. Um propósito organizacional que tenha um impacto positivo na sociedade costuma mobilizar e engajar mais pessoas com esse mesmo objetivo (JORDI, 2011; PINK, 2009), e isso normalmente se traduz em negócios mais duradouros (COLLINS, 2001). A conexão entre o propósito da organização e o propósito individual é um fator importante de engajamento e retenção de pessoas (COLLINS; PORRAS, 1995; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007; SISODIA; SHETH; WOLFE, 2014), conforme mostra esse testemunho.

*“Eu falo que eu mereci trabalhar na Natura (...) eu brinco que se quiserem não pagar meu salário por um mês eu ainda venho, eu acho que é um privilégio e no final do dia é mesmo, porque isso aumenta a atração e retenção de talentos. (...) Eu não tenho dúvidas da minha jornada e eu sei que eu posso escolher, mas é uma escolha, não tem preço estar aqui” (Participante 3).*

São nos momentos onde decisões difíceis precisam ser tomadas ou momentos de crise que se evidencia a verdadeira força e natureza do propósito (MACKEY; SISODIA, 2013; MOURKOGIANNIS, 2006; QUINN; THAKOR, 2018).

*“Eu falei ‘Pedro, eu tenho muita dificuldade em tomar decisão aqui’. E ele me falou assim: ‘Não tem dificuldade nenhuma, não [nome do participante]. Faz assim ó, quando você tiver alguma dúvida sobre que decisão tomar, pensa o que uma empresa do bem estar bem faria’. Ele falou: ‘Tenho certeza de que você vai tomar a decisão correta.’ E cara, é impressionante; o que ele quer dizer vai lá na essência, vai lá na crença. Você não vai ter dúvida do que é o correto a ser feito” (Participante 2).*

Vários estudos mostram que o propósito está muito conectado com a cultura e a liderança. São três pilares que se complementam e reforçam para alcançar a consistência principalmente quando falamos de uma perspectiva que contemple os vários participantes do ecossistema para buscar o progresso (BARTLETT; GHOSHAL, 1995; COLLINS, 2001; COLLINS; PORRAS, 1995; LALOUX, 2014; SISODIA, WOLFE; SHETH, 2007; 2014).

#### 6.1.1.4 Liderança

O tema da liderança, apesar de não ter um capítulo dedicado a ele no referencial teórico, permeou alguns subcapítulos, como o do Capitalismo Consciente e do Propósito. Porém, ao longo das entrevistas, percebe-se que esse tema merece destaque. Um líder precisa acreditar que pode ter um impacto positivo sobre os outros, que suas palavras podem inspirar e suas ações podem sensibilizar e mobilizar outras pessoas. Quanto mais um líder liderar pelo exemplo, mais provável que tenha uma influência positiva sobre outras pessoas na organização (KOUZES; POSNER, 2010). Nos trechos das entrevistas a seguir, fica claro o papel da liderança ao viver o propósito e a cultura organizacional. Além disso, nas falas relacionadas aos fundadores, também aparecem muitas características de uma liderança mobilizadora para causas de impacto positivo. A seguir, um exemplo da liderança pelo exemplo:

*“É impressionante o grau de consistência, coerência, autenticidade (...) Tem uma história que para mim é icônica; quando ele assumiu a presidência eu nem acreditei; ele mandou apagar no estacionamento a vaga de presidente. E ele falou, não, por que eu tenho que ter o privilégio de parar aqui? Eu vou para aonde tiver vaga. E acho que a cultura se molda pelo comportamento e pelo exemplo, muito mais do que o Power Point, muito mais do que a fala” (Participante 6).*



Quando comportamentos e valores dos líderes forem percebidos como alinhados ao discurso, isso traz uma consistência enorme para a jornada de reforço cultural. Segundo Taylor (2005), o comportamento de um líder sênior tem um impacto duplo, pois quando mostra a todos que esse é o comportamento de alguém que está em uma posição de comando na organização, vários outros tenderão a imitar esse comportamento, e assim a cultura será reforçada como sinaliza o trecho a seguir:

*“A Natura é personificada de alguma maneira nos acionistas. Eles são pessoas inspiradoras e pensam em responsabilidade social, sustentabilidade. (...) Então, esse foi um ponto de conexão absoluto; o nosso jeito de ser e fazer, a plataforma bem estar bem está dentro da dinâmica de como a gente estabelece o negócio” (Participante 1).*

Para Kouzes e Posner (2010), a liderança é acessível a qualquer pessoa que tenha paixão e propósito para mudar a forma como as coisas são. Líderes podem ter um impacto positivo sobre os outros. É preciso dar-se conta que palavras podem inspirar e ações podem comover outras pessoas.

*“Quando eu fui convidado para ir para a América Latina, eu lembro de duas coisas que o CEO na época me falou (...) você precisa entender o consumidor e você precisa deixar um legado para aquela região, vê o que você vai deixar para aquela região e depois ele falou: crescimento sem atalhos (...)” (Participante 2).*

Taylor (2005) faz a seguinte provocação: O que a sua empresa não está disposta a fazer em nome do lucro? Segundo a autora, a resposta a essa questão revelará pistas indicativas da hierarquia dos valores da organização. Se o lucro for o único motivador, a organização se tornará egoísta em detrimento dos demais interessados. Por exemplo, se honestidade e serviço ao cliente estiverem no topo das suas prioridades, a empresa assim se comportará, mesmo à custa do lucro. Empresas que agem assim serão vistas como confiáveis, uma imagem valorizada que se traduzirá em lucro em médio prazo. Não é, entretanto, com esse objetivo que uma empresa orientada a valores funciona – elas agem assim porque é o certo a fazer. A declaração a seguir elucida sua visão de empresa orientada a valores e o papel da liderança.

*“E aí assim para mim qual é o desafio? Liderança. Ter um CEO como [nome do CEO] que entende isso e que sabe falar, então... Ele falou para a gente... a Amazônia, quero duas coisas, nosso engajamento para tornar esse modelo possível e para mim, medida de sucesso, é o que faz as pessoas escolherem a proteção ao invés da devastação, renda das comunidades. (...) a gente melhorar a renda das pessoas nos modelos de negócio que a gente tem e escalar (...)” (Participante 3).*

Em uma pesquisa com 34 mil pessoas, 74% das pessoas acreditam que o CEO precisa liderar a mudança para um capitalismo de *stakeholder* (EDELMAN, 2020). Estamos vivendo uma oportunidade única de os líderes empresariais escolherem mostrar que veem sua missão de servir não apenas aos acionistas, mas também clientes, fornecedores, trabalhadores e comunidades (HUNT; SIMPSON; YAMADA, 2020).

Os líderes mais admirados são honestos, voltados para o futuro, inspiradores e competentes. Ser honesto significa dizer a verdade e ter princípios éticos e padrões claros para a sua vida. As pessoas precisam acreditar que seu caráter e integridade são sólidos. Estar voltado para o futuro significa ter um senso de direção e preocupação com o futuro da organização e da sociedade. Um líder precisa saber para onde está indo, o que espera dos outros e conseguir mobilizar pessoas para que se juntem a jornada (KOUZES; POSNER, 2010).

## 6.1.2 Modelo de negócio

### 6.1.2.1 Operacionalização do negócio

Na essência, o modelo de negócio de uma empresa mostra a forma como opera, ou seja, a maneira pela qual a empresa entrega valor aos participantes do seu ecossistema (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; MASSA; TUCCI; AFUAH, 2017; TEECE, 2010; ZOTT; AMIT, 2008). No caso da Natura, existe uma entrega de valor para o individual e para o coletivo que passa por impacto social, ambiental e cultural. Existe uma organização em rede, que fomenta uma série de relacionamentos e impacta todo o ecossistema, conforme depoimento que segue:

*“A Natura é uma rede social que congrega hoje; se pegar só em baixo da marca da Natura, dois milhões e meio, se for com a Avon, seis milhões de consultoras independentes, empreendedoras que se reúnem voluntariamente*

*ao redor de um objetivo comum, que inclui, mas transcende a comercialização de produtos, porque inclui objetivos de desenvolvimento individual e coletivo, social, ambiental, cultural. Essa rede criou a marca preferida do seu setor contando histórias, falando com as pessoas, batendo nas portas, fazendo advocacy; e através dessa mesma rede nós chegamos fisicamente a mais de 100 milhões de consumidores e consumidoras aqui na América Latina. (...) Então, o que é sucesso? Sucesso é fazer com que essa rede, esse ecossistema continue gerando mais valor, capturando e redistribuindo entre todos os seus agentes de maneira justa e equilibrada” (Participante 4).*

Essa visão de geração de valor traz o olhar ecossistêmico: a empresa busca gerar valor para todas as partes envolvidas no negócio, não apenas os acionistas. Segundo Meadows (2008), para buscarmos minimizar as consequências do crescimento descontrolado, é preciso ter um pensamento sistêmico e olhar para todo o ecossistema. No exemplo citado, o Participante 4 detalha a geração de valor para as consultoras que fazem parte do ecossistema da empresa. No trecho a seguir, há exemplos de como fazer a inclusão de alguns participantes do ecossistema dentro do modelo de negócio.

*“Nosso modelo de negócio (...) foi redesenhado seis ou sete anos atrás. Ele inclui segmentação e progressão; quanto maior o relacionamento mais acesso a benefícios essa consultora tem. Tá ótimo. Então, ao invés de ficar falando só de comissões, descontos e promoções que estão lá, a gente também vai oferecer mais acesso. As que estão há mais tempo mais acesso às ferramentas de educação, aos benefícios de educação, saúde, bancarização, metade não é bancarizada, o que é um tremendo vetor de exclusão social não ter uma conta no banco ou um cartão, não pode nem pagar um Uber. Então, isso é valor para nós e para a consumidora idem que quer fazer parte dessa rede do bem” (Participante 4).*

Essa percepção de valor da empresa para com a consultora também é percebida por elas. A valorização das relações é forte e perpassa o ambiente interno da empresa, extrapola para o ecossistema e a relação entre empresa e consultora. A legitimidade de um ecossistema pode aumentar se houver uma representatividade dos seus participantes (FREEMAN, WICKS, BIDHAN, 2004; OUDEN, 2012). É responsabilidade do ecossistema que está sendo criado garantir que os *stakeholders* relevantes estejam comprometidos com o sucesso da nova proposição de valor. A sobrevivência do ecossistema e seu continuado sucesso dependem da

habilidade de criar valor ou satisfação para aqueles que pertencem ao ecossistema. Fica claro essa relação no trecho a seguir:

*“Faz 18 anos que vendo Natura. Nunca parei. Ao longo dos anos eu vi a Natura mudando para melhor. Ela foi implementando um programa de reconhecimento para as consultoras que vendem direto e isso é muito bom. Você começa com 20% se você quiser subir, crescer, se você fizer a meta você pode ir crescendo de semente, bronze, prata, ouro e diamante é o último grau que pode chegar. O que eu construí não constrói de um dia para o outro, vem de muito tempo. Se um dia eu parar eu penso o que eu vou fazer com todo o pessoal que eu atendo? Eu fico muito feliz, muito grata de ter oportunidade. Agora eu também não sou de reclamar, quando vem mudança eu procuro me adaptar, vejo outras consultoras que reclamam muito” (Participante 7).*

O modelo de negócio fomenta o alinhamento entre a expectativa por lucro com a inovação beneficiando a sociedade e agregando valor de forma mais sistêmica (MASSA; TUCCI; AFUAH, 2017; TEECE, 2010). Além disso, essa transformação sistêmica da sociedade rumo à sustentabilidade passa pela inovação social, que ocupa um papel relevante na promoção do bem-estar colaborativo (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018; MANZINI, 2008, PENIN, 2006). O depoimento que segue fala em inovação social apesar de não detalhar como se chegou a ela. No olhar do design estratégico, as inovações sociais pressupõem processos colaborativos (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018; MANZINI, 2017b; PENIN, 2006). Não há evidências nessa fala, mas vale reforçar que, para disseminar exemplos como o trazido abaixo, é muito importante criar uma rede de conexão e colaboração.

*“Veja, eu descrevi esse IDH. Isso foi uma inovação social que vem na esteira da visão 2050, que vem na esteira daquela sistematização da essência da Natura. A hora que entra uma inovação como essa, como, por exemplo, o carbono neutro, foi um negócio de 2007. Essa inovação reconhecida como valor gerado pela empresa vai alterando a forma de fazer negócios. Em 2007, a Natura decidiu ser carbono neutro, o que implicou saber medir o footprint escopo 3, se comprometeu a baixar as emissões relativas, o que mudou a formulação das embalagens que levou a cadeias reversas, enfim” (Participante 4).*

A preocupação com as emissões de carbono já há mais de uma década promoveu um olhar mais atento da Natura para a economia circular que buscar

promover a redução, reutilização e reciclagem, como no caso comentado da reformulação das embalagens para contribuir com esse modelo mais sistêmico e de reutilização e incorporação de materiais no ciclo produtivo em contraposição ao modelo mais linear de produção, consumo e descarte que ainda vemos como maioria no mercado (BOCKEN *et al.*, 2016; BUSU; TRICA, 2019; ELKINGTON, 2012; ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2015; 2020; LATOUCHE, 2018; LEITÃO, 2015; YAMAMOTO; HOSODA, 2016).

O modelo de negócios da Natura demonstra que a empresa adota uma perspectiva que leva em conta os vários participantes do ecossistema envolvidos no contexto da empresa (MURATOVSKI, 2015). Em suas pesquisas com empresas, Verganti (2009) percebeu que aquelas empresas que ampliavam sua visão para o ecossistema como um todo tinham um olhar diferenciado para as novas tecnologias e contextos socioculturais e utilizavam-se da inovação dirigida pelo design para evoluir nas suas soluções, impactando assim a qualidade de vida das pessoas. O modelo de negócios da Natura, pela análise do relato integrado e também pelos depoimentos, mostrou que a empresa tem práticas que se relacionam a um modelo de do Capitalismo Consciente (MACKEY; SISODIA, 2013; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007), a empresa tem sido destaque da pesquisa das empresas Humanizadas (CAETANO; PARO, 2020) nos últimos anos além de preocupar-se com elementos que, por exemplo, estão no modelo da economia Donut (RAWORTH, 2019). Percebe-se que os temas relacionados a sustentabilidade estão permeando as principais estratégias do negócio, ainda que, existem algumas inconsistências o que reforça a complexidade desse tema e a necessidade de todos os líderes estarem muito vigilantes e reforçando o tempo inteiro o que é o certo a fazer na perspectiva cultural da Natura. O próximo subcapítulo trata do tema da sustentabilidade na estratégia do negócio.

#### 6.1.2.2 Visão de sustentabilidade na estratégia do negócio

A tendência da sustentabilidade, e dando mais um passo, a sustentabilidade na estratégia do negócio, é um caminho irreversível e está chegando a um ponto de inflexão, uma vez que o consumo cresce enquanto os recursos são finitos e parcialmente renováveis (BENYUS, 2009; BERGSTROM, 2010; MAZZUCATO, 2011; MEADOWS, 2008; MENA, 2020; OSTROM, 2000; RAWORTH, 2019; SACHS;

SCHMIDT-TRAUB; WILLIAM, 2016; SACHS *et al.*, 2019). Apesar dessa realidade, as empresas brasileiras, quando falamos em meio ambiente, por exemplo, ainda têm um longo caminho até conseguir alcançar a gestão climática como a de países de primeiro mundo com economias avançadas (ANBIMA, 2020; TAUHATA, 2020b). A agenda ESG que começa a ganhar mais relevância é um bom passo (TAUHATA, 2020b), como afirma a participante:

*“A sustentabilidade passou muito rapidamente para o mainstream (...) hoje não existe mais o negócio de sustentabilidade, graças a Deus. (...) quem já está lá? Muito poucos no Brasil” (Participante 3).*

A agenda da sustentabilidade no contexto internacional, principalmente na Europa, nas últimas décadas tem ganhado força sem precedentes. Há um sentido de urgência principalmente no que diz respeito a crise climática. Nos países considerados em desenvolvimento, nos últimos anos, também vemos o tema ganhar força, principalmente em algumas empresas, porém ainda de forma tímida e retardatária principalmente nos temas ambientais (HAANAES *et al.*, 2013). A entrevistada abaixo provoca reflexão do momento atual e necessidade de atuação nos temas relacionados a sustentabilidade.

*“Esse é um momento onde a liderança tem que atuar. Manejar sustentabilidade não pode ser mais diferente do que manejar qualquer negócio. Qual que é o negócio? Você não pensa no seu impacto? Você respira e emite carbono? Você gera impacto na sua empresa? Ligou gera impacto? Se você não estiver gerindo esse impacto, pior para você, porque aí vira risco. Então, é gestão” (Participante 3).*

A importância de a sustentabilidade estar no centro das estratégias do negócio a fim de que o impacto positivo seja significativo tem sido pesquisado por alguns autores (FINK, 2020; McPHERSON, 2019; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007). Apesar disso, são raros os exemplos onde o propósito e a sustentabilidade influenciam a estratégia do negócio de forma robusta e consistente (MACKEY; SISODIA, 2013; MOURKOIANNIS, 2006). Na Natura, foi possível evidenciar vários exemplos onde a sustentabilidade está realmente conectada e na estratégia do negócio, conforme abaixo:

*“(...) Na Natura, sustentabilidade é o negócio, não tem separação entre eu faço um negócio e depois eu tenho uma agenda de sustentabilidade. Uma coisa e outra são totalmente juntas, todos os processos da companhia têm desdobramentos socioambientais. O cidadão que cuida da área de transporte (...) pode não entender toda a complexidade acadêmica da agenda de sustentabilidade, mas ele sabe que tem um orçamento de carbono e ele vai tomar uma decisão no dia a dia sobre como cumprir aquele orçamento. (...) Então, isso faz com que sustentabilidade seja pensada a priori, quando você está desenhando um produto, desenhando uma fábrica, uma estratégia de comunicação, os elementos da nossa visão de sustentabilidade são incorporados nesta fase, e não a posteriori, porque (...) é só um pênalti, um custo” (Participante 4).*

Essa fala mostra que a sustentabilidade é mais do que um indivíduo ou uma função, é uma estratégia. Quando a empresa entende que um dos seus mandatos é ter sustentabilidade, precisa colocar na estratégia, priorizar essa agenda nos modelos de operação, nas formas de trabalhar (LOWE *et al.*, 2021), nos processos, nos indicadores, entre outros sistemas, comportamentos e símbolos (TAYLOR, 2005) como testemunha o Participante 2:

*“Tem ‘n’ símbolos (...) por exemplo, nenhum produto é lançado se a gente não olha o impacto ambiental, tem que ser igual ou menor do anterior que ele está sendo substituído, troca de ingredientes, uso da biodiversidade brasileira, comunidades. Então, a sustentabilidade tem que estar permeada no negócio” (Participante 2).*

A sustentabilidade precisa ser parte integrante da estratégia, do modelo de negócio, da proposta de valor e da cultura da empresa (LOWE *et al.*, 2021).

*“A área de sustentabilidade na estrutura da Natura virou o que a gente chama de centro de excelência para suportar as demais áreas (...) A ideia é que as áreas tenham conhecimento e capacidade de incorporar a sustentabilidade na gestão do seu dia a dia (...). Então, por exemplo nós introduzimos o cálculo de impacto de produtos, porque nós somos uma empresa de produtos e produzimos 2 mil produtos a cada ano (...) já sai o cálculo de carbono, já sai um comparativo se ele está melhorando ou piorando em relação ao produto anterior” (Participante 6).*

Esse exemplo mostra a importância de a sustentabilidade não ser apenas uma área da organização, mas sim estar permeada pela organização. Ou seja, todas as áreas têm o seu olhar para a sustentabilidade, conhecem os seus temas relacionados a sustentabilidade e o papel da área de sustentabilidade propriamente

dita é ser um guardião do domínio técnico, metodologia, centro de expertise. Implementar com sucesso estratégias sustentáveis pode existir transformações importantes na organização e precisam ser alicerçadas no propósito. É preciso que seja incorporado na cultura da companhia e precisa ser uma meta compartilhada de toda a organização (LOWE *et al.*, 2021) entendendo os impactos conforme o manifesto abaixo:

*“Se você perguntar para (refere o nome do CEO), pouca gente pergunta, quantos por cento do seu Ebitda foi para a compensação de carbono no ano passado? Ele sabe, e fala, se a gente está gerando carbono de um lado e depois usando o orçamento para compensar estamos indo mal. Cada vez mais, a gente deveria pensar em coisas que são carbono positivo. São decisões difíceis, são, porque o sustentável não está bem precificado e o insustentável pior ainda (...)” (Participante 3).*

*Trade-offs* entre lucro, pessoas e o planeta sempre existirão. Importante ter clareza das escolhas e dos impactos. Ainda que alguns estudos mostrem que uma visão de propósito e de sustentabilidade na estratégia do negócio pode levar empresas a terem um desempenho melhor do que suas pares (COLLINS, 2001; SISODIA; SHETH; WOLFE, 2007; CARLISI *et al.*, 2017; EY ENTREPRENEURIAL WINNING WOMEN CONFERENCE, 2016; REPTRACK, 2020); há muitos outros estudos que não conseguiram comprovar essa mesma afirmação (ZOTT; AMIT, 2008). O que sim a maioria dos estudos concorda é que há um forte engajamento dos colaboradores nessas organizações (COLLINS, 2001; COLLINS; PORRAS, 1995; EY ENTREPRENEURIAL..., 2016; MOURKOGIANNIS, 2006; REPTRACK, 2020). A declaração a seguir denota a complexidade desse debate e exemplifica o caminho percorrido pela organização com um determinado produto.

*“Para a gente também é um aprendizado. Por exemplo, até pouco tempo atrás, o Caiaque que era um dos produtos mais vendidos, ele vinha numa lata com celofane em volta, depois ele tinha mais um papelão, depois um plástico e tal. E a discussão é clara, tem que tirar a lata, e quem tinha coragem de tirar a lata? Vai perder muito apelo do presente (...) discussão supercomplexa. Tem que ir sistematizando (...). Agora lançamos um Caiaque oceano que ele vem sem nada, inclusive a parte de cima é de tubo de plástico que a gente tira do oceano. Ele é feito com resíduos que a gente tira do oceano (...) Isso vira orgulho” (Participante 2).*



Essa fala traz um exemplo de *trade-offs* os quais precisam ser discutidos. Às vezes é um produto rentável, mas que traz impacto ao meio ambiente. São decisões difíceis ao se fazer uma mudança no produto que traz rentabilidade, mas é preciso ter essas discussões para conseguir evoluir. Uma pesquisa feita pelo Boston Consulting Group com o Fórum Econômico Mundial trouxe um outro olhar para a questão das compensações. Em busca das melhores práticas de negócios sustentáveis em países em desenvolvimento, muitas empresas visionárias foram descobertas. Essas organizações mostraram que, em mercados nos quais há mais esgotamento de recursos, os esforços de conservação podem ser uma fonte de inovação e de vantagem competitiva, havendo consistentemente taxas de crescimento e margens de lucro acima da média. Isso foi alcançado, segundo o estudo, em uma visão de longo prazo e investimento em métodos operacionais sustentáveis, por fazerem pequenos ajustes que geraram grandes economias, e assim financiam as compras de tecnologias avançadas, e, por fim, pelo desenvolvimento de novos modelos de negócios com demais parceiros do ecossistema como clientes fornecedores (HAANAES *et al.*, 2013). Apesar da tentativa de demonstrar que não há necessidade de compensação, ou seja, *trade-offs* entre sustentabilidade e desempenho financeiro, percebe-se pelos exemplos que existem sim muitos *trade-offs* que precisam ser debatidos e que o tema é complexo. Por outro lado, a busca pela sustentabilidade pode ser um caminho poderoso para a reinvenção dos negócios (HAANAES *et al.*, 2013) e pode influenciar o ecossistema das empresas como atesta o participante a seguir:

*“É pouco provável que você vá para uma mesa de negociação com a Natureza e não tenham elementos ambientais, sociais e econômicos pensando no mundo, no planeta, na sociedade. Eu enxergo no meu negócio uma preocupação significativa com o mundo, com as pessoas, com que está a minha volta, isso dá orgulho” (Participante 1).*

Quando a sustentabilidade está na estratégia do negócio, há um envolvimento de toda a cadeia para pensar sustentabilidade. No exemplo citado, é preciso envolver fornecedores para pensar nesse impacto, e quando essa visão se espalha gera um sentimento de orgulho muito grande. O trecho a seguir traz um exemplo desse impacto em toda cadeia e como a Natureza sensibiliza e envolve seus fornecedores buscando construir um ecossistema sustentável.

*“A Natura nos influencia e nos antecipa tendências do mercado. Por exemplo, a gente está participando de uma coalização de combate à violência contra a mulher. A Natura, como trabalha muito com as consultoras, tem um olhar muito sensível ao respeito com a mulher e trouxe isso para o nosso presidente e agora estamos levando isso para todos os nossos colaboradores e fornecedores” (Participante 5).*

São poucos os exemplos de empresa que vão além da preocupação com suas práticas e processos e buscam envolver toda a cadeia ampliando seu impacto (MASSA; TUCCI; AFUAH, 2017). Sabe-se que quanto mais aberto a trocar com o meio, menos estabilizado é o sistema, porém maiores são as oportunidades de evolução e inovação (CAPRA, 1996). Da mesma forma, essa visão ecossistêmica traz um olhar mais holístico e de circularidade (CHECKLAND, 1981). O sucesso do modelo do sistema dinâmico é quando a partir do problema a ser solucionado as diferentes visões dos participantes dos sistemas são postas e essas visões os influenciam e os fazem muitas vezes evoluir nas suas reflexões (FORRESTER, 1991). O trecho abaixo traz um exemplo.

*“(...) Uma pessoa que veio para o meu time falou para a gestora dela. Eu queria mudar para a sustentabilidade, e a gestora era nova de Natura disse: ‘Imagina, a área de sustentabilidade é a primeira a ser desligada em uma crise, para que você vai lá?’ Passou um tempo e essa antiga gestora conversando comigo falou: ‘Eu não entendo, vocês estão em tudo, em tudo quanto é lugar aparece alguém da sustentabilidade’. (...) Eu falei é porque é um tema que está permeado. E aí depois ela falou: ‘Aquilo que eu pensei, aqui vai ser a última área a ser desligada’” (Participante 6).*

Além de poucas empresas preocupadas em envolver todo o ecossistema conforme mencionado, ainda são poucas as empresas que veem a área de sustentabilidade como realmente estratégica, com um olhar de investimento e não como um custo. A Natura vê assim, inclusive, percebe que o valor da marca Natura está associado com a sustentabilidade conforme menciona a fala abaixo. A boa notícia é que essa mentalidade está se alterando. O papel da área de sustentabilidade e do líder de sustentabilidade evoluiu rapidamente nos últimos 20 anos. Em 2014, 90 das empresas S&P 500 tinham um líder de sustentabilidade no C-level da empresa, os números têm crescido constantemente de lá (LOWE *et al.*,

2021). O depoimento abaixo exemplifica essa visão de sustentabilidade totalmente conectada ao valor da marca.

*“Eu acho que tem uma característica que a gente fala, os investidores perguntam, quanto que vale a sustentabilidade para a Natura? Ué, o valor da marca, não dá para desassociar” (Participante 6).*

O capitalismo de *stakeholders* é uma questão ética, de o certo a fazer, e pode ser uma fonte de vantagem competitiva como no caso da Natura. Conforme o trecho citado, a sustentabilidade tem o valor da marca. Agora, como tratamos neste trabalho, para fazer isso com sucesso, as empresas devem ser lucrativas (HUNT; SIMPSON; YAMADA, 2020), como constata-se na entrevista abaixo.

*“O fato de eu já estar praticando me coloca numa posição hoje um pouco mais tranquila. (...) Vai discutir desenvolvimentos sustentável e dizer que o resultado é incompatível com impacto, me convida porque eu tenho uma perspectiva baseada em evidências. (...) Se existe incompatibilidade, se a gente olha mais para a sustentabilidade do que para resultado não adianta, o inverso também é verdadeiro, você olha só para resultado e deixa de lado impacto; isso não garante a sua longevidade. Então, nós estamos justamente em um momento muito importante de como a gente (...) entende o nosso impacto direto, que setor você está, o que é material para você, que ponteiro você move, e aí estabelece compromissos. Eu falo, não existe mais sustainability strategy, existe corporate strategy. Se você ainda não se deu conta disso, se você fala negócio aqui e sustentabilidade lá, eu tenho uma má notícia para você. Nós só estamos discutindo quando vai dar besteira, se vai dar nós já passamos dessa discussão” (Participante 3).*

Nesse contexto de mudanças climáticas, demanda acelerada pela eliminação das emissões de carbono, impactos sociais significativos e distribuição de renda precária, pressão por mais transparência e governança nas organizações, há uma crescente expectativa por mudança e por vislumbrarmos um futuro mais resiliente e próspero. Nesse contexto, o papel dos negócios na sociedade também está evoluindo em ritmo acelerado. Clientes, investidores e funcionários estão exigindo que as empresas desempenhem um papel mais ativo na busca de um mercado mais sustentável e orientado a valores. É preciso olhar para além do lucro apenas (LOWE *et al.*, 2021) e é preciso que tenhamos uma estratégia corporativa que olhe para a sustentabilidade, e não uma estratégia de sustentabilidade isolada. Aqui novamente, a importância do tema permear a organização e não apenas uma área isolada e a

relevância de se entender quais são os temas mais materiais para serem trabalhados por cada negócio conforme abaixo

*“(...) O que realmente muda o jogo? Você olhar a materialidade dos seus negócios e se comprometer. (...) Uma pessoa me perguntou se uma empresa específica de bebidas era sustentável e eu disse “não, ela faz um monte de ações legais, mas não lida com o principal problema dela, o uso da água! Então, você está inclusive colocando a sua fábrica em lugares onde há teoricamente abundância de água, você paga pelo serviço de limpeza, mas não paga pelo uso da água. Ah, eu estou reduzindo, tenho metas disso, legal, estou preservando bacias, legal, mas no dia a dia de negócios ou como um projeto separado? O mundo da compensação já foi” (Participante 3).*

A Matriz de Materialidade surgiu como um elemento do Relatório de Sustentabilidade elaborado a partir das diretrizes da Global Report Initiative (GRI), com o objetivo de aprimorar a qualidade, o rigor e a aplicabilidade dos relatórios de sustentabilidade (GRI, 2021). O conceito de materialidade diz que a “organização prioriza relatar os tópicos que refletem seus impactos mais significativos na economia, no meio ambiente e nas pessoas, incluindo impactos sobre os direitos humanos” (GRI, 2020, p. 8). Assim, a materialidade é uma ferramenta importante para a estratégia de sustentabilidade focar suas ações nos temas mais relevantes aos *stakeholders* da empresa.

A visão que temos discutido neste trabalho é de não ignorar a importância do lucro, mas adicionar junto com ele um olhar de sustentabilidade para o negócio e propósito. Nas entrevistas aparece o *triple bottom line* (ELKINGTON, 2012), conforme abaixo, como uma preocupação do negócio e assim como já apareceu em vários trechos citados, a importância da sustentabilidade está permeada no negócio, em todas as áreas e não como uma disciplina isolada.

*“Não é possível desconectar, especialmente da Natureza, nenhuma das metas aos compromissos do triple bottom line, estão sempre associados. Então, não é possível falar sobre ganhar participação de mercado sem falar em diminuir o impacto das nossas operações. Então, a sustentabilidade é um imperativo de negócio a sustentabilidade está transversal, é do DNA do negócio. A vantagem competitiva desse negócio é olhar a sustentabilidade para além do que uma área de sustentabilidade vai dizer” (Participante 1).*

Por outro lado, as falas a seguir mostram a complexidade de equilibrar o *triple bottom line* (ELKINGTON, 2012). Esse diálogo entre o lucro, a sustentabilidade e o

propósito são bastante complexos e um desafio até para as empresas que acreditam que essa é a jornada que precisa ser feita, como corrobora o próximo trecho:

*“Então eu acho que os porquês são muito importantes. Agora, internamente tem um monte de coisa que a gente precisa fazer. Então, eu acho que assim, primeiro é um processo, segundo, tem muito o ‘E’, então a gente fala assim, cara, fazer produto sustentável não é fácil, fazer produto barato também não é, fazer produto sustentável e com a margem que a gente quer, aí é um desafio, tem que ter muita inovação, tem que ter muito investimento, entra muita pesquisa” (Participante 2).*

Fazer o capitalismo de *stakeholders* funcionar é uma questão de encontrar um equilíbrio delicado entre prioridades concorrentes. As empresas precisarão se preparar e o progresso real leva tempo (HUNT; SIMPSON; YAMADA, 2020).

O exemplo abaixo mostra a preocupação de um dos fundadores em ir além do seu impacto direto. Chega a se questionar como ajudar o consumidor a ter consciência de que um desperdício de água em um banho demorado pode prejudicar o meio ambiente. É um pensar para além do seu impacto isolado e sim em todo ecossistema e na melhoria do mundo.

*“A maioria dos produtos que a gente usa é com a água né, é embaixo do chuveiro. O Guilherme já veio, assim, ideias do ralo que pega a água e... Ele já saiu da cosmética, ele tá lá em como que a gente faz aquela água... Um monte de tecnologia (...)” (Participante 2).*

Essa preocupação com o impacto no mundo às vezes pode ser confundida. Ainda que a Natura tenha como propósito o bem-estar bem, ele precisa ser bem entendido para não gerar expectativas que são distorcidas da realidade. É uma empresa e estamos falando de uma visão que olha o impacto positivo e o lucro juntos.

*“Agora tem muita gente que chega na Natura achando também que é uma ONG, que pode tudo e que o financeiro, tudo bem. Calma lá gente, isso está a serviço do negócio? Quantas vezes em entrevistas, quando perguntamos por que vir trabalhar na Natura ‘porque estou buscando mais qualidade de vida, porque eu quero mais calma’. Assim, deixa eu entender o que você está buscando, porque talvez não seja a empresa certa para você vir. Porque tem essa ideia de que o ‘bem estar bem’ é vou chegar e ficar de boa. E não, é uma empresa de muita pegada de resultado. Então, a gente fica o tempo inteiro interpretando o ‘bem estar bem’” (Participante 2).*

O trecho abaixo traz um exemplo claro de desafios que a organização precisa gerenciar diariamente para alinhar os objetivos da empresa com os desejos dos seus colaboradores.

*“A gente tem um berçário na Natura, o objetivo é a mãe ficar próxima do filho para ela poder manter essa relação, seguir a carreira dela e ter essa tranquilidade, que ela possa amamentar, tá lá junto e etc. Obviamente a gente dá comida, da alimentação, troca a fralda. Na pandemia nós fechamos o berçário. Pegamos a grana que a gente investia no berçário, fizemos uma divisão e fizemos um auxílio berçário. Algumas mães, o nível de conversa era assim, que absurdo né, empresa do ‘bem estar bem’, vocês têm que me dar o dinheiro (...). Aí tem um nível de vitimismo às vezes (...) triple bottom line é o financeiro, o ambiental e o social. A empresa não estaria aonde ela está se não tivesse ambições gigantescas, metas super fortes e que a gente tem que correr atrás e trabalhar muito aqui” (Participante 2).*

O desafio do equilíbrio se mostra ainda mais significativo em meio a uma fusão, aquisição ou mudança cultural significativa porque existem duas culturas diferentes e as escolhas precisam ser muito bem entendidas e fazer sentido para quem está envolvido. No caso da aquisição da Natura pela Avon, em um primeiro olhar, elas parecem diametralmente opostas em termos de cultura. Por outro lado, a busca pelo que estava na essência da empresa desde a sua fundação traz algumas possibilidades de reavivar comportamentos, símbolos e sistemas talvez adormecidos e apesar de desafiador abre um espaço para uma jornada de construção conjunta. Dentro desse contexto de pandemia que iniciou no Brasil aproximadamente março de 2020, em meio a essa integração, tudo mudou muito rapidamente e o que podemos perceber é que mudanças continuarão cada vez mais aceleradas no futuro (FRANZATO *et al.*, 2015; ISMAIL *et al.*, 2015). Abaixo relatos que abordam esse desafio da integração e impactos da pandemia.

*“A Avon, na sua raiz, é de um impacto social muito grande. Uma empresa de 135 anos, o fundador foi o primeiro a criar uma rede feminina de equipe comercial numa época em que mulher não tinha vários direitos civis, como direito a voto. Então, isso está muito arraigado, o modelo de negócio foi desenvolvido e foi evoluindo orientado a inclusão, a gerar oportunidades para grupos sub-representados e excluídos. Essa é a origem da companhia, ela foi muito bem até os anos 1980. Só que o pessoal não tem mais o software de geração de valor a partir de impacto para todos os stakeholders. (...). Mas o bacana de ver é que você põe o mínimo de fagulha, pegou. Imagina, esse*

*povo com essa mentalidade de sobrevivência durante a pandemia. A gente vai lá e fala, nós vamos garantir emprego para todo mundo, nós vamos doar produtos. Esses caras ficaram entusiasmadíssimos, ‘como assim, pode?’, não só pode como deve. Isso gerou uma motivação muito rápida ao redor da empresa” (Participante 4)*

É relevante perceber nesse trecho o quanto os temas relacionados a sustentabilidade precisam estar na essência da companhia para que apareçam não apenas como fundo, além da importância de nutrir a todo momento (HUNT; SIMPSON; YAMADA, 2020).

*“Agora na integração com a Avon tem isso de bom, a Natura tem isso de bom, então, vamos pegar tudo que todo mundo tem de bom e dar para todo mundo? Eu adoraria fazer isso, mas vamos entender assim: não tem grana, não faz sentido. Cada empresa tem a sua filosofia. A gente vai ter que achar um ponto comum. Na premissa, eu não vou tirar nada de ninguém, ninguém vai perder nada, mas eu não posso dar o melhor do todo pra todo mundo. (...) Já começa assim, tudo é pra Avon agora, e para a gente agora não tem mais nada. Mas já está numa situação bacana, agora nós vamos corrigir o outro pra chegar pelo menos perto de onde vocês estão. Mas é a comparação, de novo cultura, né?” (Participante 2).*

A fala traz exemplos do desafio cultural em um processo de aquisição. Muitas vezes é inevitável não haver comparações, dada a importância da empresa ser fiel aos seus valores e a sua essência e buscar de uma forma empática implementar processos, sistemas e comportamentos que reforcem seu propósito e a cultura única que se almeja criar. Para isso, é fundamental o reforço contínuo das mensagens e consistência das ações no dia a dia da organização (TAYLOR, 2015) e, ao longo da jornada, essa cultura transforma-se e molda-se.

*“No final das contas a as pessoas são movidas a causar o bem, todo mundo tem propósitos. Ainda que a Avon tenha muito plástico, muita borracha, em muito isso, muito aquilo já está se movimentando. Semana passada eu estava vendo todos os lançamentos na América Hispânica dessa linha, tudo ecológico, algodão ecológico, tampa de bambu, material plástico com arroz, impressionante. Em um ano, o mínimo de estímulo, então, tem uma jornada ainda, sem dúvida, mas não vai ter incoerência nenhuma. Agora, o que é mais legal é que se você se junta a duas empresas iguais não muda nada, eu só quero ficar junto com as empresas que são legais. O que muda para a sociedade? Nada. Você pega uma que está atrás, ó, eu sei que você está atrás, mas quer vir para cá? ‘Quero.’ Então, vem, eu te ajudo. Isso tem um impacto enorme” (Participante 4).*

Em momentos desafiadores, como a pandemia da Covid-19 colocou as empresas e as lideranças, percebemos a consistência entre a fala e a ação. Essa coerência e impacto muitas vezes são percebidos por respeito, responsabilização, cuidado. São comportamentos que costumam governar líderes e empresas com propósito (KOUZES; POSNER, 2010; NEBELUNG, 2010).

*“Então, na pandemia isso foi assim, evidente. Na primeira reunião a gente se juntou e falou assim, nós vamos fazer 3 coisas, barrar o contágio, falando da sociedade, cuida da nossa gente e manter a economia circulando. Mas sai assim e, beleza, o que mais vamos fazer? Para de fazer perfume e vamos fazer álcool em gel na fábrica tal. O cara da comercial quase desmaiou né... Mas o que nós combinamos, barrar o contágio. Então, essa é o correto... Lembra, o que a empresa do “bem estar bem” faria, esses é o correto a ser feito” (Participante 2).*

Assim, vemos nos exemplos trazidos nesse capítulo a importância da Cultura Organizacional coerente e consistente com a trajetória buscada pela companhia e o papel da sustentabilidade na estratégia do negócio para que se alcance essa visão de progresso. Para Prahalad, Nidumolu e Rangaswami (2009), a incorporação da sustentabilidade na estratégia do negócio costuma ser feita em cinco etapas a seguir: 1. Conformidade como oportunidade; 2. Cadeias de valor sustentáveis; 3. Projetando produtos e serviços sustentáveis; 4. Desenvolvimento de novos modelos de negócios; 5. Criando plataformas da próxima prática. O papel da alta liderança para a integração da sustentabilidade ao negócio é essencial, destacando o papel dos CEOs para uma transformação efetiva (MOSHER; SMITH, 2015). Vimos ao longo dos trechos desse capítulo vários exemplos de mobilização da liderança, principalmente do CEO, além de exemplos de produtos, visão ecossistêmica da cadeia e impacto nos fornecedores e o quanto sustentabilidade é pensada na estratégia do negócio.

#### 6.1.2.3 Mitigação de riscos x geração de impacto positivo

Por todas reflexões feitas até aqui nesta tese, vemos que são poucos negócios que têm a sustentabilidade na sua estratégia e então faz-se necessária uma mudança profunda na forma que fazemos negócio. O paradigma dominante no mundo dos negócios que coloca a maximização dos lucros como prioridade da



organização (FRIEDMAN, 1970; JORDI, 2011; MELÉ, 2009; WILSON, 2004) precisa ser questionado (MAZZUCATO, 2021). O sistema econômico atual tem provocado muitos efeitos prejudiciais ao planeta e tem crescido a inequidade social (ELKINGTON, 2012; LATOUCHE, 2018; PORTER; KRAMER, 2011).

Mazzucato (2021) menciona que, além de os negócios serem muito focados em uma visão de curso prazo, financeira e extrativista, um dos grandes problemas dessa questão financeira é que o recurso deveria ser colocado para também resolver o problema ambiental. Porém, o que tem acontecido é que as empresas têm prioritariamente distribuído dividendos aos seus acionistas ou reinvestido no crescimento do próprio negócio (MAZZUCATO, 2021). Existe ainda um desbalanço entre gerar valor para o *shareholder* prioritariamente *versus* gerar valor para todo o ecossistema de partes interessadas. É o que sinaliza o depoimento que segue.

*“(...) Bom, nossas barras são bem altas e, no caso de carbono, o nosso objetivo é em redução relativa, nós somos neutros em carbono. Eu digo que, daqui a uns anos, eu espero que poucos, a sociedade vai olhar para as empresas que não são neutras em carbono do mesmo jeito que olha hoje para empresas que usam mão de obra escrava, infantil. É uma coisa não civilizada. Não existem obstáculos para uma empresa neutralizar suas emissões, só custa. A empresa tem que investir em projetos de neutralização, tem gente que faz. Eu particularmente não gosto muito do mercado de créditos de carbono, mas está bem estabelecido. (...) Então custa, você vai ter que pôr alguns milhões. Se a empresa não quer nem por esses milhões para neutralizar, mal sinal. Se você não quer pagar para neutralizar, qual é o incentivo que os executivos têm para baixar a emissão? Tem que ser neutro, isso vai custar 10 milhões de reais por ano. É o ponto de partida, o acionista quer maximizar o seu lucro? Maravilha, então agora vamos trabalhar para diminuir a emissão. Portanto, ao invés de gastar 10 eu vou gastar 8, e esses 2 que sobraem vai para o bolso de quem quiser. Então, para mim esse caso do carbono é o típico caso de empresas que não estão preparadas, não fazem o que falam, porque neutralizar é muito fácil e muito barato. Começa neutralizando agora, qual o problema?” (Participante 4).*

As emissões de escopo 1 estão associadas às emissões feitas nas instalações das empresas; o escopo 2 são as emissões associadas ao consumo de eletricidade; e o escopo 3 refere-se às emissões feitas pela cadeia de valor, ou seja, essas emissões não estão associadas à eletricidade nem à combustão realizada pela empresa, mas sim inclui potencialmente as emissões associadas ao uso dos produtos vendidos até o deslocamento dos funcionários. Na formulação de políticas

climáticas nacionais e internacionais, não há uma prática consistente para se considerar emissões de escopo 2 e 3, apesar de esse tema estar cada vez preocupando mais os ambientalistas e a sociedade (HERTWICH; WOOD, 2018), conforme manifesta a participante:

*“(...) a gente começou a compensar carbono há 10 anos. Eu não deveria investir em compensação. Tenho que pegar o investimento e investir em tecnologia para ser zero. Enquanto eu não chegar lá, vou compensando, mas a minha conta de compensação tem que ser zero, tendendo a zero. Se eu quiser pagar por serviços ambientais, beleza, mas por exemplo 95% da nossa emissão é escopo 3, é do produto sair da minha fábrica e chegar até a sua casa e o uso da sua água no banho, então é nesse estágio que eu estou. Vamos atentar para isso? Você pode fazer o que você quiser de painel solar na fábrica, tá belezinha, é o que a gente tem que fazer. Mas o 3 é o que pega, e 99% das empresas que eu conheço mede escopo 1 e 2, finge demência no escopo 3. Essa dificuldade, ou na verdade esse entendimento, é talvez a coisa mais urgente que a gente deva fazer por empresa e por setor. Minimamente aonde você está, que ponteiro você mexe e pelo qual você vai ser cobrado ou já está sendo” (Participante 3).*

Poucas empresas têm a consciência de analisar e buscar reduzir o seu escopo 3 de emissão de gases de efeito estufa. O depoimento a seguir traz uma expectativa de que as novas gerações sejam catalizadores dessas mudanças.

*“Às vezes, a empresa está disposta a gastar mais dinheiro fazendo mitigações, propaganda. Mas, cara, você não precisa disso tudo para fazer as coisas certas. E aí, sabe, gente como você e uma geração de executivos bem formados tecnicamente que vão empurrar, não empurrar no sentido ativista, é traduzir sustentabilidade e ESG em processos de negócios e administração” (Participante 4).*

Há vários estudos que tentam mostrar novas gerações de executivos com uma consciência maior da sua responsabilidade perante à sustentabilidade e ao progresso (DAVIS-PECCOUD *et al.*, 2020; SUSTAINABLE BRANDS, 2020).

Sabemos que os problemas ambientais existem há muito tempo, assim como a necessidade de se olhar a criação de valor e o impacto positivo de forma mais ampla. Porém, a expectativa é que na nova década esse seja um tema crucial para o negócio e a standardização das métricas avançará (HUNT; SIMPSON; YAMADA, 2020; LOWE *et al.*, 2021). As empresas serão convidadas, algumas por convicção, algumas por conveniência, outras por constrangimento, a fazer essa transição para

sair do impacto negativo, da gestão de riscos para geração de impacto positivo. Aquelas que não fizerem por convicção e sim por constrangimento, farão porque o risco está sendo precificado. A sustentabilidade sairá de área vista como custo para área de geração de valor, porque isso tem valor para a empresa (FUKAYAMA, 2017). Contudo, ainda há um hiato entre essa aspiração e a realidade prática das organizações hoje em dia, como atesta o participante 4 na sequência:

*“No final das contas, essas mudanças, tem pouca gente que está naturalmente preparada, poucas empresas estão naturalmente preparadas para fazer isso porque é o certo e ponto. Mas agora tem uma força mundial associada a grandes fundos e investidores que começa a demandar, e aí então entrou. Todos os CEOs do mundo vão falar a respeito disso. O que eu vejo nos debates que eu participo, todos falam. O nível de educação é baixo ainda, a formação ainda é razoavelmente precária, mesmo quando existe boa intenção. Então, é curioso, agora tem que fazer porque o ESG veio para ficar... Espera um porquinho, e antes não tinha que fazer? E quem disse que veio para ficar e não estava aqui antes? Você achou que o problema ambiental não existia antes? Então, aí vem um exemplo qualquer, “não, porque a minha empresa a gente fez tal coisa”, que bom que fez né, mas é muito básico. Mas você vê que o pessoal ainda tem uma formação muito básica sobre o tema e nem enxerga ainda as possibilidades e de fato as alternativas de criar valor” (Participante 4).*

O trecho acima reforça o quanto o tema da sustentabilidade não é algo novo. Contudo, parece que ganhou mais atenção nos últimos anos e talvez possamos dizer que a pandemia da Covid-19 o acelerou. O planeta antes da pandemia já estava vivendo uma crise ambiental. O relatório do IPCC (2019) refere que temos apenas 10 anos até que tenhamos um colapso irreversível no meio ambiente (IPCC, 2019). Quando o Acordo de Paris foi adotado em dezembro de 2015, tornou-se o primeiro acordo legal e universal sobre mudanças climáticas globais. Formalizando um compromisso de limitar o aquecimento global abaixo de 2° C, teve como objetivo fortalecer a capacidade dos países de lidar com os impactos das mudanças climáticas. No início de 2021, mais de 12 mil empresas de 160 países tinham se inscrito no Pacto Global da ONU prometendo fazer sua parte para manter o aquecimento global abaixo de 1,5° C (LOWE *et al.*, 2021). Com isso, há uma intensificação na pressão dos investidores, clientes e funcionários para que os negócios contribuam de forma positiva. A consequência são as metas de ESG que se tornam essenciais para a estratégia de negócios. Vemos uma mudança do capitalismo de *shareholder* (acionista) para o capitalismo de *stakeholder* (clientes,

funcionários, sociedade, planeta) em que se espera que as empresas criem valor de longo prazo para todos os públicos impactados (DELEVINGNE *et al.*, 2020). Os exemplos a seguir testemunham como o movimento ainda é recente.

*“Relatório socioambiental começou a ser feito no Brasil em meados dos anos 2000” (Participante 4).*

*‘Saímos do output para o outcome para o impacto positivo e estamos batendo na regeneração já; ou seja, porque eu estou lá, o negócio melhora! São empresas cujo negócio melhora a sociedade (...) E 10 anos é pouquíssimo para a gente estar lá, não é?’ (Participante 3).*

Ainda que a sustentabilidade tenha sempre estado presente e que empresas como a Natura trazem essa preocupação desde a criação da companhia e isso está na sua essência, evoluindo em uma velocidade maior do que a maioria das suas empresas pares, é inegável que recentemente, pelo menos nos últimos dois anos, esse tema está ganhando proporções muito maiores. Resta saber se a sustentabilidade estará realmente na estratégia do negócio e uma escolha moral porque é o certo a fazer ou mais na fala do que nas ações. Para Mazzucato (2021), já é um avanço o tema do propósito e da criação de valor para todos os públicos estar na pauta e sendo falado a cada ano mais. Contudo, ainda há um passo importante para garantir que o que é dito seja realmente suportado por ações concretas (MAZZUCATO, 2021). O próximo exemplo mostra um sinal contrário a isso.

*“Hoje alguém falou assim para mim ‘não, não estamos avaliando o risco financeiro, estamos avaliando o risco reputacional’. Péssima avaliação, as duas coisas não são diferentes” (Participante 3).*

A Europa já tem algumas regras de taxação de carbono entre outras leis. Com isso, liderou o movimento de inserção dos indicadores de ESG na gestão das empresas, o que tem feito que algumas organizações avancem. Já existem muitos investidores conscientes ainda que minoria (FINK, 2019; McPHERSON, 2019). O depoimento abaixo faz uma provocação à realidade atual das empresas no Brasil, comparando com a realidade na Europa.

*“(...) Na União Europeia, isso é lei. Se não, tem esse frame corre, corre, ou vocês vão parar de vender, olha que loucura! Quando chega na lei já foi, LGPD por exemplo, direitos humanos, meio ambiente... Você polui? Você está sequestrando o seu e o meu direito à vida (...)” (Participante 3).*

No Brasil, não há qualquer taxaço ou lei. Ademais, faz menos de três décadas que o mercado começa a falar em relatório socioambiental. Porém, nos últimos anos, os investidores timidamente começam a ser mais seletivos na alocação de recursos para a sustentabilidade como critério na escolha do investimento (NUNES, 2020). Começamos a ver ainda que poucos exemplos de empresas que trabalham na geração de impacto positivo como a Natura, conforme manifesta a participante.

*“Na decisão de investimentos sobre painel solar, sobre energias de fonte limpa, porque faz uma conta para mim, coloca aí no MVP (minimal viable product) um preço que vai de \$35 a \$75 por tonelada de emissão de carbono. Aí você vai ter o preço certo, porque a gente ainda não paga isso e a nossa compensação é mais barata do que isso. Mas esse é o custo internacional disso daqui. Ter uma regulação que nos obriga, ou a precificar, ou a criar mercado, ou dar conta desses orçamentos, eu diria que nunca esteve tão perto. E aí imagina uma empresa que tem alta emissão de carbono? (...) se puser a precificação de carbono no balanço, o valor da ação faz assim (gesticulando uma queda). Se eu sou um bom analista de investimento, eu já não compro hoje” (Participante 3).*

O grande problema é que, como é muito recente, cada um conta a sua história na caminhada em prol do impacto positivo e muitas vezes não é consistente.

*“Tem um monte de CEO acordando para o ESG e aí constrói uma área de sustentabilidade misto de comunicação, misto de relação com investidores. Fala sério isso?” (Participante 3).*

Estudo feito por Eckhardt e Dobscha (2018) mostrou que sociedade ainda não está consciente dos impactos de suas ações. Lokhande, Cadotte e Agrawal (2019) em seu estudo evidenciaram que fazer negócios seguindo o caminho do capitalismo consciente pode criar vantagens competitivas – um dos pilares essenciais para isso é moldar os novos líderes para que sejam líderes conscientes. Acontece que a prática tem mostrado que ainda falta muito conhecimento. É preciso sensibilizar que precisaremos continuar aprendendo a vida toda e precisamos manter a mente aberta (VIGNATI *et al.* 2017). O testemunho abaixo faz uma crítica aos relatórios que

trazem inconsistências reforçando que ainda há necessidade de mais conscientização.

*“Não adianta contar a história no relatório de sustentabilidade que não é real. Eu agora na universidade fui avaliar o relatório de sustentabilidade da Vale, com um olhar atento, tenho inclusive colegas que lideram essa pauta lá dentro; e é isso né, conta uma história desconectada com a realidade (...) Não dá pra se expressar como marca, não dá pra criar um posicionamento que não é real, que só tá gerando passivo para esse negócio, porque é fácil quebrar essa cortina de fumaça, porque é isso, é cortina de fumaça, não é nem teto de vidro” (Participante 1).*

O próximo subcapítulo trata da inovação social e ambiental e dos ecossistemas criativos que podem, com as suas abordagens, gerar reflexão e mudanças em um cenário onde ainda vemos inconsistência.

#### 6.1.2.4 Inovação social e ambiental em ecossistemas criativos

A inovação social ocupa um papel importante na promoção do bem-estar e de uma sociedade sustentável (MANZINI, 2008; 2017b). Acontece quando novas ideias (produtos, serviços e modelos) atendem às necessidades sociais e ao mesmo tempo criam novas relações ou colaborações sociais (MANZINI, 2014; MERONI, 2007). A fala abaixo traz dois exemplos de inovação social.

*“Mas como que a gente pode mudar o mundo, é muito utópico, né? Eu nunca esqueço de uma reunião que a gente estava debatendo se era viável que cada consultora tirasse uma criança da rua e colocasse na escola? Tipo, dá pra trazer uma criança de volta para a aula? Aí cada um, um, dá. Beleza, se a gente conseguir fazer isso são 2 milhões de crianças de volta à escola. Mudamos o mundo? Mudamos. E se cada um conseguir trazer 2, são 4 milhões de crianças que voltam para a escola. Então, usa a rede, põe elas como porta-voz. Então, a gente vai incorporando essas coisas dentro do processo. A gente mede o IDH da consultora, para saber se ela realmente está crescendo, se estamos gerando valor e impacto positivo na sociedade” (Participante 2).*

Como a Natureza traz muito forte essa visão do ecossistema e busca pensar processos e práticas para além dos muros da empresa, é o caso do exemplo citado. A partir de processos criativos e participativos, os ecossistemas criativos fomentam a inovação cultural e social e podem gerar ações transformadoras em prol do bem-

estar coletivo (FRANZATO *et al.*, 2015). Todas as pessoas podem provocar pressão por mudança. Pequenos grupos podem estabelecer conexões que se influenciam uns aos outros até tornarem-se relevantes e transformarem. Assim, os processos quando fazem sentido para as pessoas têm caráter transformador (MANZINI, 2017b) como mencionado abaixo.

*“(...) Tem um componente novo muito impactante que a gente está caprichando e nós vamos emitir o nosso painel integrado que monetiza as externalidades sociais e ambientais medindo o impacto no capital humano, no capital social e no capital ambiental e isso é uma tremenda inovação, isso é a próxima fronteira para a inovação da empresa e eu espero que contribua para a normatização de procedimentos que monetize as externalidades” (Participante 4).*

A pesquisa com 34 mil pessoas citada mostrou que 56% acreditam que o capitalismo no formato atual traz mais malefícios do que benefícios globalmente (EDELMAN, 2020). Nesse sentido, é preciso evoluir para o entendimento de qual é o impacto negativo que as empresas causam no meio ambiente pelo capitalismo exploratório e fazer um plano para medir seus impactos positivos e mitigar os negativos, como mostra o exemplo a seguir.

*“Na nossa visão 2030, o primeiro pilar virou mudanças climáticas e Amazônia. Quanto a gente está, através dos nossos negócios, piorando ou melhorando essa questão do impacto sistêmico e a Amazônia, que não está aí por acaso. A Amazônia é estratégica para a Natureza. Se eu fizer tudo o que eu estou fazendo e ainda assim o ecossistema entrar em ponto de fricção, perdi todo o investimento direto e falhei na minha contribuição. É nesta ordem tá? Isso é muito particular da Natureza porque grande parte da operação ou da atuação está no bioma diretamente” (Participante 3).*

Empresas conscientes do seu papel têm refletido sobre as consequências das ações no curto e no longo prazo (MACKAY; SISODIA, 2013; SCHWERIN, 2005). O exemplo mostra uma consciência do negócio e a visão construída sobre como operar em biomas naturais. São temas que idealmente o estado deveria ter um papel importante, mas muitas vezes é falho e as empresas precisam também assumir esse protagonismo (MAZZUCATO, 2011; SACHS *et al.*, 2019).

### 6.1.3 Tangibilização e transparência

#### 6.1.3.1 ESG e Sistema B e outras formas de tangibilização e medição

Partindo da premissa que uma empresa deseja gerar valor positivo para além do lucro, ela precisa promover mudanças estruturais e incentivar seu autocumprimento. Para isso ferramentas de gestão a fim de tangibilizar o processo, colocar metas e medir evolução são fundamentais. Uma dessas ferramentas são as metas ESG, que são uma forma de prestar contas e mostrar conformidade com as preocupações ambientais, sociais e de governança. Quando já existe a intenção de minimizar impactos, aumentar o valor para todo ecossistema e melhorar o desempenho ambiental, social e de governança, algumas empresas implementam tais indicadores (ANBIMA, 2020; BUALLAY, 2019; ECCLES; SERAFEIM, 2013; TALIENTO; FAVINO; NETTI, 2019).

De uma forma um pouco diferente, mas também na busca de uma melhor gestão, o *assessment* de impacto B e busca pelo selo B é um passo que mostra a capacidade de gerir o negócio levando em conta um olhar mais amplo do que apenas o lucro (SISTEMA B, 2018; STUBBS, 2017). Além dessas, há outras ferramentas de reporte como o Global Reporting Initiative (GRI), criado em 1997 a fim de ajudar empresas, governos e outras organizações a entender e comunicar seus impactos em questões como mudança climática, direitos humanos e corrupção (ECCLES; SERAFEIM, 2013; MOSHER; SMITH, 2015). Em 2010, tínhamos 1.400 empresas que faziam parte do GRI; em 2012, esse número passou para 3.500 empresas (RANGAN; CHASE; KARIM, 2012); e em 2021 já são 10 mil empresas em 100 países (GRI, 2021). Outro relatório muito reconhecido é o SASB, criado em 2011 para desenvolver padrões de contabilidade de sustentabilidade, ou ainda o International Integrated Reporting Council (IIRC, em português “Iniciativa Internacional para o Relato Integrado”), uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, normatizadores, contadores, universidades e ONGs, a fim de comunicar sobre a importância da criação de valor. São formas de tangibilizar e medir os avanços na jornada em busca de impacto positivo, como é o caso da Natura, que utiliza esses *standards*, é certificada pelo sistema B e também tem um *scorecard* de ESG há muitos anos, como atesta o depoimento que segue.



*“(...) a gente tem, além dos que a gente divulga, 147 indicadores da visão 2020, dos quais a gente atingiu 70%; os outros 15% a gente atingiu mais ou menos e alguns a gente nem chegou perto. Então, por exemplo, agora significa, estamos bem ou estamos mal? Essa é a pergunta que o CEO faz. Vamos lá, vou te dar um exemplo, a gente propôs um total de investimento na Amazônia que a gente superou em 150 vezes, mas ao mesmo tempo a gente estabeleceu que teríamos 10 mil famílias impactadas e tivemos 7.500 famílias. Isso é bom ou é ruim? (...) é muito melhor ter objetivos claros e explicar o que você não conseguiu e o porquê do que não tê-los. O que nós temos certeza é que em 10 anos se continuarmos tendo mudanças climáticas todos nós teremos um problema” (Participante 3).*

Além dos relatórios padrão reconhecidos pelo mercado para tangibilizar o impacto, a Natura é considerada uma PBC, ou seja, existe um compromisso no Estatuto Social da empresa, que é um instrumento jurídico societário, que expressa a intenção da empresa de gerar impacto positivo. Essas empresas investem parte de seus lucros em população em condições de vulnerabilidade, ou seja, focam nos demais *shareholders* (KURLAND, 2017) e se propõem a medir e dar transparência ao que estão fazendo, conforme os exemplos a seguir.

*“A leitura de 2020 foi importante para as duas coisas, quando a gente começou a gente era Natura, quando a gente terminou a gente era parte de um grupo que é a quarta maior empresa de beleza do mundo (...) Com a chegada da Avon, teremos todo esse ano para entender, por exemplo, usando carbono como exemplo, os novos goals de 2030, 2050 porque, pensando nas quatro empresas, temos um impacto muito maior, como eu te falei, 100 países. Agora o que aconteceu com a Natura nesse período, a gente cresceu muito, então no relativo a gente baixou a emissão definitivamente, e o que conta é o relativo ou o absoluto? A bolinha de carbono ainda sobre todos os dias do nosso processo é isso que a gente tem que endereçar e agora é isso que está no nosso compromisso” (Participante 3).*

Um princípio fundamental dos negócios é que aquilo é medido é gerenciado. Portanto, as empresas que querem evoluir para um capitalismo que gere valor para todo o ecossistema devem se comprometer com metas claras, alcançáveis e mensuráveis (HUNT, SIMPSON; YAMADA, 2020).

*“A Natura vai além e assume compromissos públicos de ter pelo menos 30% de grupos sub-representados em posições de liderança” (Participante 1).*

Porém, a maioria das empresas ainda não consegue articular essa jornada, não está consciente do seu papel nem tem conhecimento suficiente para a jornada. Como nem todos os estudos conseguem comprovar correlação positiva entre a adoção de políticas ESG e desempenho financeiro, uma vez que algumas práticas têm alto custo de implementação (ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014), muitas empresas ainda estão muito aquém do que se esperaria. É o que provoca a participante 3 na sequência:

*“Como é que você planejou o futuro da companhia nos próximos 10 anos e não pôs preço de carbono? Mas o que a gente tem com isso? A melhor coisa que eu já li sobre isso foi um relatório onde uma empresa de transporte para entrar no ISE relatou que ela não estava respondendo às perguntas de carbono porque ela não tinha nenhuma relação com esse impacto. Oi? Sério? Então, esse entendimento é um claro diagnóstico que você está na fase anterior que você imagina” (Participante 3).*

A cultura de uma empresa é sustentada por comportamentos, símbolos e sistemas (TAYLOR, 2005). Esses últimos são os processos de suporte pelos quais a empresa é gerenciada. As metas que costumam compor as recompensas financeiras são importantes sinais do que a empresa valoriza e no caso da Natura quatro dos cinco executivos entrevistados mencionam a importância disso uma vez que está atrelado ao bônus.

*“(...) A gente não tem um comitê de sustentabilidade, a sustentabilidade está representada em todos os Comitês. Uma coisa importante que ilustra bem isso, carbono está na meta de remuneração há oito anos. De todos os que recebem bônus e PLR” (Participante 3).*

*“Todos os executivos têm suas metas variáveis associadas a metas socioambientais” (Participante 4).*

*“Nossas metas de remuneração variável. Tem metas ambientais, sociais entre outras para gerar valor para todo mundo” (Participante 2).*

*“A Sustentabilidade representa 30% do bônus, Já foi 20% e ampliamos para 30% esse ano e a tendência nos próximos anos subir um pouco mais. (...) No passado a gente teve até um ano que não pagou o PLR por conta dos indicadores socioambientais” (Participante 6).*

As recompensas financeiras precisam estar conectadas as metas de sustentabilidade, caso contrário, será fácil cair novamente no curto prazo e olhar receita ou geração e EBITDA (LOWE *et al.*, 2021).

### 6.1.3.2 Governança

A governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo relacionamento com todas as partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa objetivam otimizar o valor econômico de longo prazo da organização facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC), 2015). Uma boa governança dá transparência ao medir, gerenciar e reportar o seu triplo impacto (ELKINGTON, 2012; 2018). Para isso, é importante que a empresa tenha processos de gestão e de governança, como fóruns estabelecidos que considerem a geração de valor mais ampla, indicadores, entre outros. As empresas certificadas pelo sistema B, por exemplo, têm um compromisso com o impacto positivo nos seus atos constitutivos (Estatuto Social) e vinculam a responsabilidade de os administradores com impacto positivo e geração de valor a todo o ecossistema no curto e longo prazo (Sistema B). O trecho a seguir aborda, na visão da participante, as diferenças entre a empresa ser ou não coerente com seu plano de evolução.

*“(...) um dos meus crivos para saber se a empresa é coerente ou não é o quanto ela tem consciência dos impactos, por exemplo, em mudanças climática e principalmente emissão de carbono, e fecha seus compromissos para 2030 e para 2050. Quem tem compromisso para 2050 e não tem uma jornada está assumindo que não entendeu o risco, não sabe como lidar. Portanto, para mim, é um claro sinal de problema no G [G de Governança do ESG], mal entendimento dos seus riscos e das suas oportunidades” (Participante 3).*

O trecho acima menciona uma questão muito complexa que tem sido debatida entre empresas e investidores. Estes têm demandado informações mais confiáveis e divulgações de ESG mais claras e transparentes, com um plano claro de trabalho e com base em dados de alta qualidade produzidos com processos e sistemas confiáveis e robustos. Eles trazem que seria adequado ter relatórios

independentes sobre o desempenho de ESG das empresas (NELSON; BELL, 2020). O testemunho a seguir reflete por onde começar para construir uma governança consistente.

*“Dependendo da maturidade, tem empresas que começam pelo comitê executivo ou pelo board of directors. Então, é isso que é importante, aonde está a maior necessidade de uma visão ampliada e estratégica? Se não está na estratégia comece por lá. Se está na estratégia, mas não está no negócio cole aqui. Então, é essa que é a sabedoria de qual a correta governança de acordo com o nível de maturidade e conhecimento de impacto de cada empresa. Há uns 15 ou 20 anos atrás a gente achava que governança nunca iria acontecer, agora é básico para abrir capital inclusive. E se existe alguém olhando para a governança, mesma coisa para a sustentabilidade, porque é uma ciência nova, tem que construir conhecimento. Se é para sempre, definitivamente não. É uma jornada, identifique aonde você está. Não ter este foco é o que vai determinar por onde você começa” (Participante 3).*

Na Natura, existe uma governança estruturada para reportar a evolução do impacto, mas não existe um comitê de sustentabilidade. Entende-se que a sustentabilidade está presente em todos os comitês e é horizontal como confirma trecho a seguir:

*“A Natura tem planejamento estratégico a cada três anos e a cada ano você dá um reset. A gente entrou em um ciclo novo agora, 2023. Quando se começa o plano estratégico quem dá os primeiros drivers é a sustentabilidade, e quem atribui alguns dos indicadores é a marca. Para começar o plano de finanças, o que a gente tem os próximos dez anos e qual é a interdependência disso. Trimestralmente eu vou reportando a performance integrada e mensalmente cada uma das áreas vai reportando os indicadores mensais. Por exemplo, como está a política de direitos humanos, como está a integração, percentual de mulheres junto com RH, cada um no seu plano estratégico. Então, essa para mim, a beleza” (Participante 3).*

O exemplo mostra que as áreas funcionam como sistemas, ou seja, consistem de componentes que se relacionam entre si e são interdependentes (BERTALANFFY, 1975; EDQUIST, 2005; MONAT; GANNON, 2015; NORMAN; STAPPERS, 2015; OUDEN, 2012). Essa interdependência pressupõe uma circularidade, ou seja, o *feedback (loop)* que pode reforçar e gerar outros efeitos previstos (BERTALANFFY, 1975; CHECKLAND, 2003) e *inputs* entre áreas. O trecho da entrevista abaixo detalha como essa rede funciona de forma interdependente reforçando a governança desenvolvida.

*“Não existe um comitê de sustentabilidade, mas temos uma rede de excelência em sustentabilidade; basicamente é uma reunião que inclui os quatro negócios e a Holding. (...) é um grupo de mais ou menos trinta pessoas, que se reúne a cada dois meses e a agenda é uma agenda de acompanhar o que a gente determinou como meta, seja de pautas informativas, seja de pautas para discussão, e agora recentemente a partir desse ano, a gente traz um convidado externo para ajudar a conectar” (Participante 6).*

As empresas adeptas ao ESG, ou seja, que se preocupam com a sustentabilidade, costumam ter uma governança estruturada e acompanhar de forma rígida as metas, porém ainda há muito espaço para melhoria (HUNT; SIMPSON; YAMADA, 2020). Um estudo longitudinal com 298 investidores seniores ao redor do mundo em 2018 e 2020 mostrou que atualmente 72% deles dizem conduzir uma abordagem estruturada para analisar o desempenho utilizando ESG e fatores não financeiros. Esse resultado foi um salto muito significativo comparado à pesquisa feita em 2018 em que apenas 32% dos pesquisados referiram ter uma abordagem estruturada para isso (NELSON; BELL, 2020). Esses dados reafirmam que nos últimos anos a sustentabilidade tem crescido na pauta dos negócios. A declaração a seguir menciona o envolvimento do conselho nos projetos de sustentabilidade.

*“Dependendo da alçada de valor o projeto vai subindo, os projetos de sustentabilidade vão para o conselho regularmente porque tem interesse do conselho de olhar como é que estamos indo” (Participante 6).*

Pesquisa da McKinsey com executivos e profissionais do mercado financeiro mostrou que os participantes veem que o ESG melhora os resultados de desempenho financeiro e os itens mais citados foram a boa reputação corporativa e atrair e reter talentos. Mais de sete em cada 10 entrevistados dizem que levam as questões ESG em consideração ao tomar decisões estratégicas e operacionais. Um quarto dos entrevistados disseram que estariam dispostos a pagar um prêmio de 20 a 50% por uma empresa com histórico positivo em ESG. Essa disposição dos entrevistados em pagar um prêmio por empresas com forte desempenho ESG mostra que esse valor continuará a crescer, e as empresas que não se comprometeram totalmente com ESG podem deixar seu valor na mesa

(DELEVINGNE *et al.*, 2020). É por isso também que o tema está crescendo na pauta dos conselhos de administração.

### 6.1.3.3 Impedimentos para a jornada de impacto positivo

Ainda não evoluímos a ponto de a sociedade deixar de associar seu bem-estar ao crescimento contínuo, ao consumo e ao utilitarismo para associá-lo ao desenvolvimento e a melhora do ambiente social e físico (MANZINI, 2017b). É preciso dar-se conta de que os recursos são finitos (MENA, 2020). Esse pode ser um dos impedimentos dessa jornada. Faz-se necessária uma mudança de *mindset*, conforme depoimento a seguir.

*“É difícil, né? (...). Eu estou há tanto tempo na Natura, que algumas coisas são tão óbvias para mim e eu vejo que não é tão óbvia no mundo. Pra mim, a amostra hoje é a Avon né. Eu acho que é um olhar tão focado na grana, é um olhar tão focado no bottom line, de tirar vantagem de curto prazo (...) A conversa é assim: sinergia, redução, centralização, escala, só isso se fala. É uma gestão quase pela escassez. (...) Então, eu acho que falta mesmo um olhar mais integral, de médio e longo prazo, olhar de prosperidade, de abundância. (...) E a segunda coisa, eu acho que antes o consumidor também não estava muito preocupado com isso, não tinha uma cobrança da sociedade, não tinha um olhar para essas coisas e eu acho que hoje tem. Eu acho que hoje o consumidor pode escolher, pode saber o que está por trás. (...)” (Participante 2).*

Outro elemento importante que aparece como potencializador ou inibidor da jornada de impacto positivo é conselho de administração. Para que a criação de valor para todo o ecossistema se torne real e consistente, o compromisso precisa começar do topo, pelo conselho de administração, que são os responsáveis pela visão de longo prazo da empresa, que é quem define e governa a estratégia. A ausência de apoio do conselho para o CEO contribui para que nada mude (HUNT, SIMPSON; YAMADA, 2020).

*“Conselho de administração, sendo muito objetivo. Não tem outra resposta, eu acho que é necessário” (Participante 1).*

Por fim, tão importante quando os demais temas que foram trazidos nas entrevistas sobre impedimentos da jornada de impacto positivo está a questão da

crença da liderança e a aspiração moral. Na maioria dos casos, como já mencionado, haverá *trade-off* de um olhar de curto prazo para um olhar de longo prazo entre lucro e as pessoas. Sem essa escolha moral por fazer o certo, o cuidado, comprometimento e a coragem, ESG, quando feitas algumas iniciativas, serão apenas um exercício de *compliance*. Para executar e sustentar toda essa transformação, são fundamentais o engajamento da liderança e uma perspectiva coletiva (HAANAES *et al.*, 2013). Essa parece ser a diferença entre uma empresa como a Natura e a maioria das demais empresas. Quais sacrifícios, que comprometimento a empresa está disposta a fazer para evoluir na dimensão do progresso? A declaração a seguir elucida essa visão.

*“Então, primeiro tem uma filosofia mesmo que vem de dentro para fora, e eu acho que isso a Natura já vem desde a sua origem, da sua fundação. O Luiz pensou em desistir muitas vezes, mas não desistiu e viu as coisas se concretizarem. (...) Agora, acho que tem uma pressão de fora para dentro. Genuinamente ou não, eu acho que algumas coisas vão se adaptar. Só que se não for genuíno eu acho que a coisa é muito superficial. Não vai acontecer isso que eu falei de permear os processos, a gestão, trazer lideranças com essa cabeça e etc. Se não for assim, a mudança não vai acontecer, vai ficar uma área de sustentabilidade, vai ficar um, sei lá, é pra dizer que tem, né? Fazer um puxadinho ali, o coitado, a coitada vai ficar ali querendo convencer todo mundo de que aquilo é importante e a coisa não sai do lugar, né? Precisa trabalhar forte nas crenças (...)” (Participante 2).*

O depoimento a seguir de um fundo investidor da Natura reforça a dificuldade de se quantificar a geração de lucro e riqueza em função de uma estratégia mais sustentável. É difícil de separar quando a rentabilidade maior vem em função de uma estratégia bem-sucedida de ESG ou por algum outro motivo.

*“Se você falar ‘o teu investimento em Natura que tem sido super bem-sucedido, mas foi bem porque a empresa é ESG?’. A resposta verdadeira, sincera, é que eu não sei te dizer. Eu não sei o quanto do aumento da ação foi porque ela comprou a Avon, porque os resultados dela têm sido bons, porque a empresa tem conseguido avançar na sua estratégia digital. A nossa crença é que as empresas que atuarem bem nessa dimensão têm maiores chances de longevidade, de ter sucesso no longo prazo; os clientes vão querer fazer negócios com elas, as pessoas vão querer trabalhar e ficar na companhia. A sociedade como um todo vai olhar positivamente para aquela empresa. Isso vai garantir? Não, não garante nada, mas a gente acha que ajuda. Mas quantifica isso? Não sei, não sei quantificar e eu acho que é impossível quantificar. Os estudos que têm por aí são lotados de vieses;*

*então, assim, eu acho que é um negócio supercomplexo de você realmente colocar em números” (Participante 9).*

#### 6.1.4 Criação de valor para todo ecossistema

##### 6.1.4.1 Nível de valor: usuário, empresa, ecossistema e sociedade

O conceito de criação de valor adotado neste trabalho busca trazer uma perspectiva mais ampla e ecossistêmica, na qual as soluções inovadoras no âmbito dos desafios sociais devem criar valor não somente para os usuários e organização, mas para a sociedade como um todo (OUDEN, 2012). Há organizações em que a criação de valor relacionada às questões sociais, ou seja, a responsabilidade social, está na periferia e não no centro. Essa visão tem evoluído em muitas organizações para uma criação de valor mais compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011). O depoimento a seguir exemplifica criação de valor para a consultora.

*“As consultoras, 97% delas são mulheres; tem uma pessoa da Natura em cada município do país! (...) a gente mensura o quanto a nossa atividade direta gera de impacto na vida dela e na comunidade onde ela está. A gente faz o IDH dela, o que ela ganha por hora de tempo dedicado a Natura é suficiente para uma vida digna? Isso pode garantir a resiliência do nosso modelo” (Participante 3).*

Essa preocupação trazida pelos funcionários da Natura sobre as consultoras foi percebida também na entrevista com a consultora.

*“Eles dão muitos cursos, eles trabalham muito com papel não plástico, porque o papel é mais rápido para decompor, muito interessante esse olhar. Eles aproveitam muitas plantas, essências do país, eles têm muito cuidado para quem colhe esses produtos para eles. Um dia eu quero muito conhecer a empresa” (Participante 7).*

Pesquisas realizadas com executivos e profissionais investidores em 2009 e em 2019 mostraram que mais da metade dos profissionais concorda que os programas ESG criam valor para o acionista no curto e no longo prazo. O que mudou foi o número de pessoas não convictas, que caiu de 25% em 2009 para 14% em 2019 mostrando que já há um movimento de maior consciência (DELEVINGNE *et al.*, 2020). O trecho que segue menciona a maior consciência dos consumidores



além dos acionistas e dos investidores. Porém, como veremos nos testemunhos adiante, essa visão não foi confirmada pela consultora e cliente participantes desta pesquisa.

*“Hoje os consumidores, para além dos acionistas e investidores, estão preocupados com as decisões dos negócios. É [isso] também que me leva a crer nessa mudança de direcionamento das companhias” (Participante 1).*

A Natura foi uma das primeiras empresas a adotar o resultado financeiro de triplo impacto e desde 2007 é carbono neutro. Em 2010, a Natura lançou embalagens de refil feitas de etanol de cana-de-açúcar. Em 2014, tornou-se a primeira empresa pública sul-americana, e uma das maiores do mundo, a ser certificada como B, o que significa ser legalmente obrigada a considerar o impacto de suas decisões sobre seus funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente. No início deste ano, prometeu alcançar emissões líquidas de carbono zero até 2030. Os clientes responderam aos seus esforços, com receitas crescendo em média quase 12% ao ano de 2009 a 2019 (HUNT, SIMPSON; YAMADA, 2020). Embora vemos essa preocupação com todos os participantes do ecossistema, um fator que trouxe resultados financeiros para a Natura. Ainda que os consumidores digam que desejam que as empresas sejam socialmente responsáveis, seus padrões de gastos não necessariamente refletem isso (DEVINNEY; AUGER; ECKHARDT, 2010). Essa visão foi corroborada na entrevista com a cliente e a consultora da Natura, que ainda não veem essa consciência por parte dos clientes no momento do consumo. Percebe-se que está ainda distante essa mudança de hábito por parte dos consumidores.

*“Eu, Natura, para mim como ser humano é uma das melhores empresas em produtos. Os produtos são maravilhosos, temos total reciprocidade da empresa; comprei um produto que não gostei posso devolver e sou ressarcida pelo produto que eu investi. Eu nunca tive problema com produto. Eu vou ser bem franca contigo, as clientes têm muita fidelidade com a Natura pelo produto; eu tenho fidelidade, mas não compro por esse olhar de sustentabilidade que você comentou” (Participante 8).*

*“Não tem a consciência. Isso é um trabalho que tem que ser difundido mais. O cliente busca mais pelo produto; o produto é bom, a marca. Algumas clientes sim, a gente vê que são mais esclarecidas e acompanham um pouco*

*e já falam sobre sustentabilidade quando a gente comenta, mas são poucas” (Participante 7).*

No trecho abaixo, percebemos a importância de incluir a pessoa que será impactada pela solução desenvolvida. Neste caso, trazer a consultora, que é uma participante do ecossistema da Natura, para o centro do processo de co-design. A literatura reforça a importância da co-construção com os participantes do ecossistema (FRANZATO *et al.*, 2015; MANZINI, 2008; MURRAY *et al.*, 2010; PENIN, 2006). O exemplo que segue trata da escuta ativa e inclusão do participante que será impactado pela solução. A co-construção defendida nesta tese vai um passo além da escuta. É uma intenção de co-design, construção conjunta, pois só assim consegue-se atingir inovações sociais que podem provocar transformações.

*“Eu estou fazendo isso para mim ou para a consultora? Ah, eu estou fazendo para a consultora. Tá, e você perguntou a opinião dela? Você perguntou se ela quer A ou se ela quer B? (...) E no dia da consultora, que é dia 22 de setembro, a gente tinha um desafio por exemplo, de receber 10 números de telefone e ligar para 10 consultoras para agradecer elas e um pouco escutar” (Participante 6).*

Nas organizações, para se construir um ambiente de colaboração e construção conjunta, algumas empresas têm repensado suas estruturas organizacionais. e proposto novas formas de trabalho como uma estrutura mais horizontal e menos hierárquica e pessoas diversas para que juntas e de forma colaborativa tragam soluções mais criativas para resolver problemas organizacionais (ZOTT; AMIT, 2008). O trecho da entrevista abaixo fala sobre esses novos modelos.

*“Nos squads tem pessoas das diferentes áreas com responsabilidade de entregar um projeto e não cada um ficar na sua caixinha, então quando você acabar eu faço, temos empoderado cada vez mais os times a ter contribuições e soluções criativas de oportunidade e desenvolvimentos” (Participante 6).*

A Cultura é reforçada por símbolos, sistemas e comportamentos (TAYLOR, 2015). O exemplo abaixo indica o quanto os comportamentos reforçados dentro da empresa sensibilizam e moldam as pessoas, a ponto de os hábitos serem mantidos fora do ambiente de trabalho. Quando algum símbolo não está de acordo com os valores da empresa, as pessoas questionam.

*“Quantos hábitos eu mudei depois que comecei a trabalhar na Natura. (...) A gente estava para discutir a história de tirar o copo descartável, e vai e vem e vai e vem conversa (...). A diretora industrial levantou a mão dizendo: ‘Ó, eu só queria falar que, enquanto a gente está discutindo vai e vem, vai e vem, o terceiro turno de uma das nossas fábricas fez uma vaquinha do bolso, comprou caneca, mandou fazer inclusive o logo da Natura e já estão usando, porque eles falam que não é coerente com o princípio da empresa de usar copo plástico’. A partir do momento em que esse terceiro turno fez, ele tem contato com o segundo e o primeiro turno, os outros dois turnos fizeram” (Participante 6).*

Quando as políticas e as práticas buscam consolidar a fonte de vantagem competitiva da companhia ao mesmo tempo avançado em oportunidades econômicas e sociais nas comunidades onde operam é que o valor compartilhado é claramente percebido (FOMBRUN; GARDBERG; BARNETT, 2000; PORTER; KRAMER, 2011). O depoimento abaixo traz a visão de estar sempre olhando para o futuro e repensando a melhor forma de fazer determinada atividade pensando na geração de valor.

*“Temos um volume de \$600 milhões para investimento em tecnologias renováveis. Eu estou separando um pedaço do meu balanço para fomentar tecnologias que eu sei que não existem, mas esse é o meu papel. Senão, daqui alguns anos, você não poderá ligar a fábrica. Isso me ajuda a pensar se eu deveria pegar a castanha do mesmo jeito que eu faço hoje ou se não era muito melhor eu ajudar a financiar uma micro refinaria na comunidade, porque aí ela ganha mais, é menos carbono, maior valor agregado, eu consigo estocar. É pensar um negócio” (Participante 3).*

Esse repensar quando feito sob uma ótica ecossistêmica e da interdependência surgem possibilidades de conectar oportunidades, co-construir e inovar conectando as demandas sociais com os resultados do negócio o que pode levar a ter a organização a ampliar o seu impacto social (PORTER *et al.*, 2012; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007). As declarações abaixo trazem exemplos de reflexões que precisam ser feitas a fim de repensar o negócio sob esse prisma.

*“5% da emissão vem das nossas fábricas é 95% da venda e distribuição. Qual é o plano que a gente está fazendo para mudar isso na distribuição? Precisa pensar negócio” (Participante 3).*

*“A gente começou com iniciativas de como vamos criar, por exemplo, na área de suprimentos, uma metodologia para avaliar os fornecedores, não só pela proposta comercial, mas pelo modelo de negócios que eles têm. Então, qual seria o custo real do que eles entregam para a sociedade, se um faz tudo errado e etc., e outro que faz tudo certinho e de repente tem um posicionamento de preço maior. Quando a gente faz essa monetização de repente o que é maior fica menor que o outro” (Participante 6).*

Quando falamos em ecossistema, podemos considerar os clientes, fornecedores, acionistas, colaboradores, comunidade que são impactados direta ou indiretamente pela oferta de valor. Nesse nível, também há as organizações que se deram conta de que conseguem agregar um valor maior juntas do que isoladas (OUDEN, 2012). Porém, isso requer uma interdependência e um comprometimento maior a fim de criar sistemas interorganizacionais que promovam a criação de valor. É o caso desses exemplos da Natura que busca co-construir e fazer parceria com as empresas, pensar no seu ciclo completo de impacto desde o seu fornecedor e colaborador, até chegar à casa do cliente e como ele está impactando. O exemplo a seguir é muito ilustrativo da necessidade de trabalhar em rede para resolver os problemas socioambientais. Apesar de não aparecer o design estratégico no depoimento, a área pode ser um catalizador para que essas relações prosperem.

*“A água é um exemplo. Como você usa vários dos nossos produtos no banho: shampoo e tal (...). Então, a gente já fez uma proxy desse cálculo: Qual que é o tempo médio de um brasileiro no banho? É “X”. Quanto que ele gasta de água? É “Y”. Está lavando o cabelo? Aí considero aquilo. (...) E assim, quanto que eu estou ensinando a usar uma gota de shampoo, não 3 potes. Fazer um shampoo como o Lúmina, alta tecnologia usando biociência, é uma parte da inovação, fazer com que isso se torne real é outra. É a mesma coisa que, por exemplo, eu usar muito plástico vindo de fonte reciclável melhora a reciclabilidade, do mesmo jeito que eu concentrar fórmulas, fazer a embalagem menores ou ensinar o consumidor que apesar de ele ser reciclável, se ele não for parar no lugar certo, se ele não puder devolver para mim, não adianta ele ser reciclável. No final do dia, vai parar no meio do oceano. Então, investir em cadeias de reciclagem coletivamente em rede é o que a gente faz, porque essa a gente não resolve sozinho” (Participante 3).*

Reconhecer como os produtos podem afetar os consumidores como nesse caso e, em seguida, agir para reduzir as consequências negativas é parte do capitalismo de *stakeholder* (HUNT; SIMPSON; YAMADA, 2020) ou da criação de valor para todo o ecossistema que temos tratado neste trabalho.

Durante a pandemia da Covid-19, Lowe *et al.* (2021) entrevistaram mais de 50 CEOs e líderes de Sustentabilidade em várias organizações ao redor do mundo, para compreender o papel que ela desempenha em suas operações, estratégia, cultura e liderança. Houve uma convicção compartilhada que 2020 se tornou um ponto de inflexão para sustentabilidade como um imperativo de negócios. É o que o manifesta o participante que segue.

*“Então, acho que essa é um pouco da agenda de como é que as empresas vão olhando, e acho que essa voz... Eu vou externalizar na Greta [Thunberg] - Fight for the Future, Black Lives Matter, de como é que esses movimentos das mídias sociais ganharam uma proporção. É que, óbvio, desde que seja usado sem fake news, eu acho que são totalmente validos e legítimos, mas de como é que você repensa um pouco esse padrão de consumo. E acho que a pandemia vai ser um divisor de águas” (Participante 6).*

A pandemia da Covid-19 colocou pela primeira vez, em algumas organizações, o bem-estar dos colaboradores no centro do negócio no lugar onde antes a lucratividade ocupava. Precisamos integrar o conhecimento adquirido para lidar com essa pandemia para nos movermos para um futuro sustentável.

#### 6.1.4.2 Perspectiva de valor: econômica, psicológica, sociológica, ecológica

Dentro das perspectivas de valor estão os valores Econômico, Psicológica, Sociológica e Ecológica (OUDEN, 2012). O propósito impacta essas perspectivas de valor o que mobiliza algumas empresas a olharem para isso uma vez que pode ser fundamental para a geração de resultados, a conservação da empresa e sua capacidade de inovar (CARLISI *et al.*, 2017; EDELMAN, 2013; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007; WILBER, 2005). O depoimento abaixo aprofunda na proposta de valor da Natura e percebe-se como a proposta de valor impacta a perspectiva econômica, psicológica e sociológica.

*“A proposta de valor está baseada em 3 Ps, que vem do bem-estar bem, que é o P do Propósito, de você ver se você está no lugar certo, porque tem que fazer sentido, né, eu tenho que me conectar com as consultoras e fazer sentido. O Pertencimento, tenho que me sentir parte de uma rede, da coletividade, da relação, e eu faço parte, eu deixo o meu legado. E Prosperidade, que prosperidade tem a ver, obviamente, com grana, com crescer, todo mundo quer estar melhor em algum momento, mas também de*

*prosperidade pessoal, da gente poder crescer como indivíduo, como ser humano, de poder sair com algo mais” (Participante 2).*

No testemunho abaixo mais um exemplo de como a empresa busca gerar valor para os participantes do ecossistema e esse valor tem impacto nas perspectivas que estamos debatendo: econômica, psicológica e sociológica, no caso desses exemplos abaixo:

*“(...) Como é que eu meço o valor gerado por uma consultora? Tem uma renda aí que ela ganha. Tá, mas isso aí é uma porção muito limitada de valor, né? Aí nós começamos a trabalhar com economistas da ONU que desenvolveram conosco um índice de desenvolvimento humano para a rede da Natura. O mesmo que é usado para países, o IDH dos países. A gente mede já faz seis anos, esse é o sétimo ano, para a nossa rede de consultoras (...). No IDH olhamos para a educação, inclusão digital, saúde, combate a problemas domésticos (violência, vícios, etc.) e cidadania. (...) Na educação, por exemplo, o Instituto Natura é dedicado à educação pública e infantil, ao invés de fazer exclusivamente para as escolas fazer também uma parte para a nossa rede de consultores, e fizemos. Então, hoje a gente distribui 100 mil bolsas que vão desde um curso universitário até pequenos cursos profissionalizantes para consultoras, os filhos e membros da família. Para saúde, fazemos parcerias e damos descontos em consultas, remédios. Digitalização, nós treinamos para serem usuárias das ferramentas digitais. Mais que isso, tudo isso é feito incorporando-se ao modelo de negócio, então não é uma atividade a mais” (Participante 4).*

Nesses subcapítulos os trechos com as falas dos entrevistados demonstram uma série de inovações e ações que trazem valor para todo o ecossistema. Há também exemplos disso ao longo da análise dos resultados. A inovação transformadora e que causa impacto positivo de longo prazo para a sociedade é aquela que atende aos quatro níveis e as quatro perspectivas de valor (OUDEN, 2012). Para que a mudança seja sustentável, é fundamental monitorar o progresso da mudança (OUDEN, 2012). Ainda que tenhamos muitos esforços de empresas como a Natura na redução dos impactos sociais e ambientais, eles não são suficientes para atender os desafios da mudança climática, da desigualdade e da restrição de recursos (MOSHER; SMITH, 2015). É preciso engajar mais e mais todo ecossistema e o design estratégico pode ser um grande aliado nessa trajetória.

## 6.1.5 Design estratégico

### 6.1.5.1 Co-design e organizações colaborativas

O design estratégico é um processo intrinsecamente criativo, multidisciplinar, que tem como objetivo o desenvolvimento de dispositivos sociotécnicos, artefatos, processos e/ou sistemas que, ao envolver todo o ecossistema, buscam criar ações inovadoras, criar valor, influenciar e evoluir com as estratégias organizacionais na direção das transformações que a sociedade deve fazer em benefício do coletivo e das necessidades no mundo (BENTZ; FRANZATO, 2016; 2017; FRANZATO *et al.*, 2015; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016). O mundo, por sua vez, está cada vez mais interdependente e complexo (MAZZUCATO, 2011; MEADOWS, 2008; RAWORTH, 2019) e, para conseguir evoluir consistentemente com a pauta da sustentabilidade, são necessárias ações de todo o ecossistema interdependente: governo, empresas e sociedade civil, ou seja, uma mobilização de todos os *stakeholders* (SACHS; SCHMIDT-TRAUB, WILLIAM, 2016; SACHS *et al.*, 2019; SACHS *et al.*, 2019). A co-design permite um processo colaborativo no qual a curiosidade e a imaginação de pessoas diferentes contribuem para o desenvolvimento e avaliações de diferentes soluções para problemas encontrados em conjunto (STEEN, 2013). O trecho abaixo, apesar de não mencionar o design estratégico, traz elementos claros que fazem parte da abordagem, tais como interdependência, visão sistêmica, importância da colaboração. Percebe-se a oportunidade que a disciplina tem de caracterização e influência nas organizações.

*“Uma das crenças que está na essência da Natureza é a interdependência, a constatação da natureza sistêmica da vida da sociedade e do planeta e da importância da interdependência. E problemas sistêmicos e complexos não podem ser solucionados sozinhos, portanto, ao abraçar temas grandes é preciso abraçar simultaneamente a colaboração. No nosso caso, colaboração com a iniciativa privada em geral, com o terceiro setor e com o governo em todas as suas esferas, municipal, estadual, federal e todos os poderes é importante. (...) Nenhuma política pública será alterada sem esse nível de colaboração” (Participante 4).*

Atualmente, temos um sistema disfuncional e é necessário que o setor público e o setor privado se mobilizem e se conectem para buscar a solução (MAZZUCATO, 2021). Sem um senso de propósito e criação e parcerias, nenhuma empresa pública

ou privada conquistará seu máximo potencial (FINK, 2020). Importante ressaltar que essa interdependência dos elementos (MONAT; GANNON, 2015) têm uma dinâmica pautada nas relações e por isso é tão importante essa visão sistêmica e de parcerias. O testemunho a seguir apresenta uma visão otimista de que o período da pandemia alavancou as parcerias. Se não houver uma forma de manutenção desse movimento no pós-pandemia, a tendência é retroagir, então, temos aqui novamente uma oportunidade para a área do design estratégico. Processos como a infraestruturação poderiam fomentar a sustentação desses processos (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018).

*“O período da pandemia fez crescer muito as grandes das coalisões. (...) Então por exemplo no ano passado, o CEBDS [Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável], que juntou uma série de empresas para fazer um documento propositivo para o governo com respeito a Amazônia. E isso vai abrindo uma porta aqui, uma porta ali, há governos mais fáceis, outros mais difíceis, e o governo não é apenas o governo federal. Depois tem a coalisão Brasil Clima Floresta e Agricultura, também falando sobre o mesmo tema, juntando autores diversos. É interessante, porque não dá para falar da Amazônia sem falar das grandes cadeias de valor. A Natura vai ter o seu impacto positivo, construtivo na Amazônia, mas a Amazônia não vai mudar sistemicamente sem falar de energia, de mineração, de agropecuária e de serviços ambientais. (...) E uma terceira coalisão que apareceu foi a Conceituação para a Amazônia. Enfim, se o governo é complicado ou não é complicado, é o governo. Tem que se juntar. Então, é isso, tem que fazer, tem que estar junto com... Imagine a princípio que todo mundo parte de boas intenções e vamos ver aonde chega” (Participante 4).*

Além de uma oportunidade para o design estratégico aportar para essas parcerias, há espaço para apoiar os governos a co-criar mais soluções, buscar inovações sociais conectando os participantes do ecossistema para gerar valor e não ficar apenas reparando, como tem sido nos últimos anos. Nesse caso não teremos soluções para os problemas que estamos vendo, tais como os desmatamentos, a desigualdade social, os plásticos no oceano, etc. Os governos, em vez de investirem no preparo do próprio governo, estão terceirizando para consultorias seus planos e isso mantém o problema do despreparo, da incapacidade de gerir e propor soluções, sendo necessário co-criar em conjunto (MAZZUCATO, 2021).



Ainda que as entrevistas não mencionem ao potencial de contribuição do design estratégico, por desconhecimento, identifica-se que a disciplina pode contribuir de forma ímpar para as organizações dispostas a colaborar para criar soluções sustentáveis. O design estratégico atua em prol da transformação da sociedade (MANZINI, 2017b; MERONI, 2008) e de criar condições para futuras evoluções (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018). Ademais, quando os projetos de design sistêmico envolvem o co-design com as partes interessadas, os métodos são especialmente úteis para encorajar os padrões de envolvimento com o trabalho de colaboração que podem ser desconhecidos para muitos participantes e podem auxiliar na construção de um objetivo comum e adequado ao próprio sistema (CESCHIN, 2014; MANZINI, 2014; RYAN, 2014). Portanto, o design estratégico pode atuar em direção a inovação e sustentabilidade por meio da elaboração de estratégias para orientar a ação projetual (BORBA; GALISAI; GIORGI, 2008; FRANZATO, 2010; FRANZATO *et al.*, 2015). O grande desafio apresentado neste trabalho é que o design ainda não está ocupando esse espaço. O trecho a seguir traz mais um exemplo de parceria e construção conjunta entre empresas em prol de um objetivo comum.

*“Nós temos uma plataforma com mais 7 empresas que fazem inventário de suas emissões de CO2 e compensam as suas emissões nessa plataforma. Por que isso é bom? Ele gera todo um investimento e um fluxo para boa compensação, projeto que na verdade diminui o carbono e ao mesmo tempo torna isso mais acessível, seja para a gente ou para mais pessoas. Então, quando cada empresa entra, baixa o custo total de todas e dobra o impacto que a gente tem. Isso é bom ou ruim? Isso é maravilhoso. Então, são bons exemplos a plataforma de carbono, o compromisso com o clima, o Nova Floresta super-recente, a atuação que a gente tem junto ao CEBDS” (Participante 3).*

As organizações colaborativas são como comunidades que contam com pessoas criativas as quais propõem inovações sociais (MANZINI; JÉGOU, 1998; MERONI, 2007). E da mesma forma que essas parcerias, inovações sociais e ações conjuntas começam a florescer no Brasil, no âmbito internacional também já está acontecendo. Em 2019 quase 200 CEOs, incluindo os líderes da Apple, Pepsi, Wal-Mart, Amazon, GM, Accenture e BlackRock se reuniram para redefinir o papel dos negócios na sociedade. Debateram que as empresas devem ir além de buscar promover apenas os interesses dos acionistas e seus próprios interesses

corporativos. Em vez disso devem comprometer-se e entregar valor para todas as nossas partes interessadas (GELLES; YAFFE-BELLANY, 2019). Novamente, existe um potencial enorme de o design estratégico contribuir para esses debates e a evolução e ampliação das organizações colaborativas (BASSO *et al.*, 2016). Segue mais um exemplo de co-construção em busca de inovação social.

*“(...) lançamos esse ano o embrião de uma plataforma de atuação coletiva na Amazônia, chama Nossa Floresta. Hoje eu uso uma parte do açaí. Eu estava conversando com a Ambev sobre o guaraná, ela usa a poupa e eu uso a semente, açaí a mesma coisa, então o que é rejeito de uma é insumo da outra. (...) Como a gente pode atuar melhor de maneira integrada? Então, por exemplo, hoje, pra eu fazer a minha meta de vidro reciclável, o parceiro falou que precisa uma planta dedicada para reciclar o meu vidro. Beleza então, let's do it together! Então, olhando a cadeia de valor a gente pensa em rede de relações e não em fornecedores. Então, a primeira coisa é como é que a gente pode operar melhor juntos. A segunda coisa, a inovação aberta, se a embalagem não for sustentável, abriu um challenge de inovação (...) vale ideia, vale buscar tecnologia, 100% biodegradável, reciclável, compostado. Beleza, aí investe nessas soluções e faz isso de forma em parceria. E a terceira (...) quais são as empresas que estão no mesmo hall que a gente e querem produzir na Amazônia de forma sustentável, aí a gente cria compromissos comuns como a plataforma de carbono. Isso é sempre melhor coletivo do que individual. Porque se a gente fizer com mais gente escala mais, engaja mais, porque é um shortcut para muitas empresas não ter que começar do zero” (Participante 3).*

Essa visão de não precisar começar do zero e ter o impacto ampliado e disseminado pode ser proposto dentro do design estratégico no *seeding*. Esse processo propõe uma dinâmica de disseminação que pode gerar inovações. São ideias inovadoras disseminadas por meio da rede de intérpretes e que podem ser a partir daí reinterpretados, transformados e renovados para serem implementados em diferentes contextos de onde continuarão a se espalhar (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018). Além do *seeding*, a abordagem de infraestruturação propõe a existência de redes sociais sólidas que permitam que projetos de design se sustentem no longo prazo (DEL GAUDIO, 2015). Essa atuação em rede é fundamental para essa sustentação como mostra depoimento a seguir:

*“A atuação em rede é um job, ela não é uma coisa assim, ah, vamos tentar fazer parcerias. Onde podemos atuar melhor coletivamente do que individualmente? Por exemplo, a nossa área de suprimentos é que é responsável junto com uma pessoa do meu time em estabelecer essas*

*parcerias com as comunidades para dar conta de ter um contrato que antecipa, por exemplo, o pagamento, e é um contrato de 10 anos e é isso que garante que eles replantem florestas, manejem florestas (...) Então, as redes, elas estão principalmente em insumos, em cadeia de valor, na questão de produtos, reciclabilidade, uso, nas questões de carbono, compensação e escala desses modelos e na rede de relações também (...)" (Participante 3).*

A atuação em rede pode estar conectada a todos os participantes do ecossistema da empresa. Como existem muitos problemas sociais semelhantes ao redor do mundo, o *seeding* mencionado possibilita que a projeção seja expandida a fim de evoluir e fomentar o design colaborativo em outras partes, oferecendo o produto ou o serviço adaptado para a realidade local (MANZINI, 2008). O exemplo a seguir, que menciona a renda mínima para uma vida digna, é um problema social existente em várias partes do mundo. A economia solidária, que foi mencionada nesta tese, estimula o protagonismo econômico e político de trabalhadores vulneráveis à exclusão social, por meio de sua organização econômica e de seu envolvimento na condução dos empreendimentos por meio de uma gestão coletiva (SINGER, 2002, 2008).

*"A living wage é uma meta até 2023. Pagar living wage para todos os colaboradores independente de onde eles estejam; a gente está close, a gente vai ser a primeira empresa que vai bater isso. Mas fazer isso por exemplo para a Avon inteira é impossível sem parceria; é impossível fazer sem compartilhar um modelo e é mais impossível ainda sem ter o que você já deve ter visto nos relatórios o Environmental P&L e o Social P&L; o management tem que estar integrado. Então, esse ano a gente deve sair com o integrated P&L primeira versão, que é onde a gente toma as decisões. Para fazer parte da gestão, ele tem que estar alinhado com a estratégia. (...) Redes significa recursos, conhecimento, atuação coletiva. E muitas vezes a gente fala que tem que ter recursos para investir em um projeto. Não, você talvez possa ser uma empresa que garanta que você tenha acesso a lugares onde eu já estou, porque eu sei o caminho. Como, por exemplo, cadeias com empresas de alimentos, que é uma conversa atual com a Danone. Catadores de reciclagem, uma conversa nossa com a Ambev. Se eu fizer sozinho, não resolvo nem o problema meu, nem o do mundo e, portanto, o de ninguém" (Participante 3).*

As organizações que estão se sobressaindo nesse mundo novo que estamos vivendo são aquelas que têm conseguido atuar com dinamismo, liderança, são organizações que aprendem, inovam, tomam riscos, colaboram, têm agilidade para

co-criar valor (MAZZUCATO, 2021). O exemplo abaixo expõe como a Natura está refletindo em conjunto com os colaboradores o futuro do trabalho.

*“(...) A gente gerou construção com os próprios colaboradores para chegar em modelos de como funcionará o futuro do trabalho. Então a gente está nesse processo de estruturação, mas de novo, o cuidado presente né, a voz do colaborador pautando essas definições. Agora eu acredito que é pouquíssimo provável que a Natura adote um modelo full time remoto, porque somos de relação, somos uma empresa relacional. Então, como dialogar, essa cultura que pede a presença de algum modo, que relação é isso, é um com um, toque, abraço, a distância. Então, muito provável que a gente chegue em um modelo que seja híbrido. A gente parte da escuta, a gente parte de um lugar de conexão com os colaboradores. A construção em conjunto olhando para a gestão de pessoas é uma ferramenta fundamental da nossa estratégia. Difícilmente algo feito sem esse olhar das pessoas, dos colaboradores” (Participante 1).*

A fim de consolidar um processo contínuo de inovação, as empresas precisam fomentar o desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos, sistemas, negócios, etc. Schumpeter (2010), um dos pioneiros a tratar do tema da inovação, a definia como novas combinações de recursos existentes e caracterizou as inovações em cinco tipos diferentes: novos produtos, novos métodos de produção, novas fontes de suprimentos, exploração de novos mercados e novas formas de organizar negócios (SCHUMPETER, 1934). Vemos nos trechos selecionados uma série de exemplos de inovações que tocam em novos produtos, novos métodos, entre outros e como a inovação nesses exemplos está dentro de um contexto de co-construção, pode-se dizer que a inovação é um fenômeno sistêmico acima de tudo (FAGERBERG; MOWERY; NELSON, 2005).

*“A gente faz inovação aberta (...) basicamente dando alguns exemplos. Então, o primeiro deles, como a gente tem um carro-chefe que é a perfumaria, nós temos uma perfumista exclusiva, o que não significa dizer que ela faz todos os perfumes, significa dizer que ela pode fazer duas coisas, ela pode fazer uma co-construção com um perfumista de outra casa, e juntos baseados no briefing eles vão criar juntos ou ela pode fazer uma harmonização com notas (...). O segundo exemplo é um pouco mais tradicional, como é que você, com startups ou com a academia, cria uma solução conjunta. O que nós estamos tentando agora ir para uma terceira etapa é como você pode criar algumas soluções com os seus concorrentes, normalmente via uma associação de classe” (Participante 6).*

Apesar das várias características do design estratégico nos exemplos trazidos nas entrevistas, a disciplina ainda está distante das organizações. Essa hipótese levantada no início da tese corrobora que há uma oportunidade de ampliar conhecimento da prática do design a fim de provocar inovação e mudanças organizacionais. A cooperação da pesquisa em design com a pesquisa em gestão pode trazer um enorme potencial de construção de um referencial teórico mais robusto (DESERTI; RIZZO, 2014).

A próxima seção detalha as análises feitas com o *software* NVivo versão 12.0 referente ao caso da Natura.

#### 6.1.6 Análise dos resultados com o *software* NVivo versão 12.0

Analisando todas as categorias, considerando também as suas subcategorias, percebemos que algumas tiveram uma prevalência muito maior do que outras a seguir: propósito, seguido de criação de valor para todo o Ecossistema, por sua vez seguido de modelo de negócio, e na sequência tangibilização e transparência e por fim, a categoria menos representada Design Estratégico (Figura 20).

Figura 20 - Natura: análise dos resultados com o *software* NVivo

Fonte: Elaborada pela autora baseado no NVivo 12.0.

O Propósito tem uma prevalência maior e percebe-se ao longo das entrevistas muitos símbolos e comportamentos compartilhados sobre valores e propósito da empresa e também, pelo fato de a Natura ser a empresa com mais tempo de existência das empresas pesquisadas, há muita riqueza no entendimento da trajetória da empresa e esse histórico influenciou em como a empresa enxerga o seu papel na sociedade e como operacionaliza o seu modelo de negócios. A categoria Criação de Valor foi a segunda mais frequente e percebe-se o quanto a empresa traz essa visão de criação de valor para o ecossistema inclusive dentro do seu modelo de negócios que foi a terceira categoria mais prevalente.

O design estratégico foi a categoria menos prevalente comparada as demais ainda que nas entrevistas, mesmo sem caracterizar o design estratégico, muitos entrevistados trouxeram elementos que são característicos do design estratégico.

Além da análise da prevalência das categorias, foi realizada uma análise para ver quais as palavras com maior frequência no texto (Figura 21). Para tanto, foram excluídos verbos, advérbios e conjunções e eliminadas palavras com menos de 5 letras. Na Natura a palavra que mais aparece é Sustentabilidade, seguida de



Corporativa da B3, e adquiriu uma operação de carros de luxo com serviço diferenciado, a Movida Premium. A empresa continua crescendo e se diferenciando, em 2018 criou a *i-move* uma plataforma multimodal de mobilidade no Brasil ofertando bicicletas elétricas e *trikkies* para locomoção (MOVIDA, 2021).

Em 2019, a empresa assumiu o compromisso de atingir a neutralidade carbônica em 2030 e tem um plano para testar novos modelos operacionais cada vez mais eficientes, além de adotar boas práticas para compensar as emissões daquilo que não pode ser mitigado, investindo em projetos de reflorestamento com geração de benefícios para a sociedade e o meio ambiente, como a parceria com a Black Jaguar Foundation (MOVIDA, 2021).

O relato integrado mais recente da empresa em 2020 foi o terceiro ano realizado sob as normas da Global Reporting Initiative (Normas GRI). Atualmente, a Movida possui 3.328 colaboradores diretos e 256 terceiros. A empresa se propõe a ter uma cultura ética, inclusiva, inovadora e focada à segurança e ecoeficiência dos mais de 118 mil veículos da sua frota, que muitas vezes, viabiliza a geração de renda de pequenas e médias empresas e de microempreendedores individuais (MOVIDA, 2021).

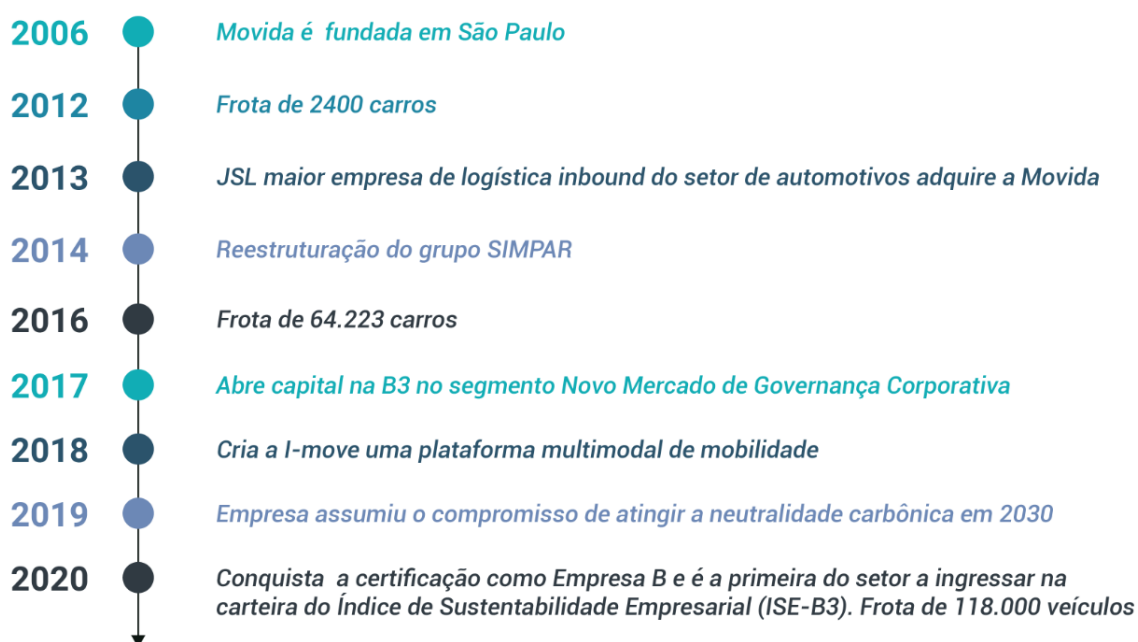
Em 2020 a empresa foi a primeira do setor a ingressar na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE-B3) e passou a compor o Índice Carbono Eficiente da B3 (ICO2 B3), além de conquistar a certificação como Empresa B demonstrando uma busca legítima por equilibrar propósito e lucro.

Quanto aos resultados financeiros de 2020, a Movida teve um crescimento de receita líquida de R\$ 3,8 bilhões em 2019 para R\$ 4,1 bilhões em 2020, ou seja, 6,5%. O incremento em Ebitda foi de 19,9%, comparando 2019 e 2020, e a margem EBITDA apresentou expansão de 8,3 p.p., na mesma comparação, totalizando R\$ 894,9 milhões no período (MOVIDA, 2021). Aproximadamente 70% do Relato Integrado trata das questões da geração de impacto positivo, sustentabilidade e modelo de negócio com a aspiração de ser uma empresa “para” o mundo e não apenas uma empresa “no” mundo. Isto é, a empresa se coloca como um agente para esse novo modelo de capitalismo (MOVIDA, 2021).



Figura 22 - Linha do Tempo Movida

### Linha do tempo MOVIDA



Fonte: Elaborada pela autora.

## 6.2.1 Propósito

### 6.2.1.1 Trajetória da empresa

As trajetórias organizacionais muitas vezes são influenciadas pela figura dos seus fundadores. O Sistema B na certificação valoriza esses aspectos e chama essa etapa de *revisão de antecedentes* e entende que é relevante na conquista da certificação (CAMPOS, 2014; SISTEMA B, 2020). O depoimento a seguir conta um pouco dessa história do fundador da Simpar, empresa que adquiriu a Movida em 2013.

*“A empresa fundada pelo meu avô faz 65 anos nesse ano. Ele veio de Portugal com 23 anos. Era de uma família muito simples, ganhou seu primeiro par de sapatos com 18 anos, então tem uma história muito bonita. Veio para cá a convite de um primo que tinha uma empresa de ônibus. Ele morava na garagem dos ônibus e cuidava de uma linha de ônibus que acabava em Mogi, por isso que a empresa nasceu em Mogi. Ele foi mecânico, caminhoneiro, motorista, fez um pouco de tudo. Depois de 3 anos e pouco, ele saiu da empresa do primo, começou a trabalhar como caminhoneiro autônomo. Quando estava com uma frota de 6 caminhões, ele*

*começou a atender a Suzano Papel e Celulose, que é nosso cliente até hoje. Então, ali nasce a transportadora Júlio Simões” (Participante 11)*

A cultura da companhia muitas vezes traz traços da trajetória do fundador que são perpetuadas pela liderança que precisa além das suas responsabilidades com a estratégia, estrutura e sistema das empresas, precisam atentar ao propósito e as pessoas (BARTLETT; GHOSHAL, 1995). Os trechos abaixo trazem o cuidado com a pessoas vindo desde o fundador e a importância de ritos e símbolos para manter o cultivo dessa cultura (TAYLOR, 2005) junto da família controladora.

*“Quando a gente pensa nos fundadores dessas empresas sempre são histórias muito desafiadoras, que vieram lá de baixo. Então, o meu avô foi motorista de caminhão quando ele começou o negócio. Como é que a gente olha para esse motorista que a gente está trabalhando hoje, no fundo a gente pode estar contratando o que o meu avô fez 60 e poucos anos atrás, então como é que eu olho para essa pessoa? (...) O meu avô, Júlio, quando fundou a empresa, tinha muita preocupação com as pessoas (...). Ele cuidava das pessoas que trabalhavam com ele. Essa preocupação com a comunidade onde ele estava, eu acho que esse cuidado ele sempre teve e acho que muito pela história de vida dele. E acho que a gente busca sempre valorizar isso, então todo ano a gente vai para Portugal, na aldeia onde ele nasceu, tem lá familiares, e aí a gente conhece um pouco mesmo. O desafio é manter isso quando a empresa está crescendo em um ritmo muito acelerado” (Participante 14).*

*“Meu avô falava para o meu pai (...) as pessoas acham que para crescer você precisa de dinheiro... Dinheiro nada, se você for honesto você consegue créditos no banco, se não for em um vai ser em outro. O nosso negócio é gente. A gente precisa de gente que consiga fazer com a paixão e com a vontade e da forma que a gente acredita que deve ser feito. Então, o nosso negócio é gente!” (Participante 11).*

Um propósito de negócio para ser autêntico passa pelo entendimento da essência da organização (CARLISI *et al.*, 2017). Essa essência tem uma influência institucional da família para o negócio (MONTICELLI; BERNARDON; TREZ, 2018).

#### 6.2.1.2 Valores e cultura organizacional

Em 1980, foi escrito um dos primeiros trabalhos conectando as pessoas à estratégia do negócio e focando no papel da cultura organizacional e dos valores compartilhados (WATERMAN JUNIOR; PETERS; PHILLIPS, 1980). Essa reflexão

leva ao tema da liderança. Os valores organizacionais são influenciados pelos líderes. Para Collins (2011), líderes humildes, movidos por boas intenções, que conseguem conectar pessoas com valores costumam ter resultados mais positivos. Abaixo, um trecho que detalha os valores da empresa que vêm desde a essência do fundador e foram passando para a cultura, reforçados pelo exemplo e vivência no dia a dia.

*“Muito foco no cliente, é um valor muito forte nosso aqui, devoção por servir. A gente valoriza muito as pessoas, é um valor forte também. Então, eu lembro do meu avô contar que desde que ele tinha 10 caminhões, no fim de semana ele passava na casa dos caminhoneiros para ver como eles estavam, se a família estava bem; então, faz parte da nossa origem cuidar das pessoas, é o que realmente faz a diferença nos nossos negócios. Simplicidade é um valor muito forte nosso aqui também. Então, ser simples para ser objetivo, para ser prático. Ser simples, para ser humilde também, aquele que não sabe de onde veio não sabe para onde vai. Trabalho também é um valor forte, a gente acredita muito na força do trabalho, é difícil você construir algo se não for através da força do trabalho. Sustentabilidade é outro valor fundamental para o nosso desenvolvimento, trabalhar na parte social e ambiental e de governança e o lucro que é indispensável para o nosso crescimento de forma sustentável. Então, são alguns dos nossos valores” (Participante 11).*

*“Quando o grupo fez a aquisição da Movidá, a gente conseguiu manter esse DNA inovador. (...) O Brasil tem uma quantidade muito grande de empresas familiares conectadas com esse assunto de sustentabilidade. No DNA, na raiz da empresa familiar, ela está sempre preocupada com as próximas gerações. Então, quando meu avô estava vivo e trabalhando e me incentivando a trabalhar, a ir visitar a empresa, passar o final de semana lá (...) você vê que ele está fazendo aquilo com orgulho e que aquilo vai ficar para os seus netos. A empresa familiar precisa fazer a reflexão da sociedade que vai deixar para os nossos netos. (...) Então, não adianta me preocupar em deixar uma empresa bacana, de um volume enorme que vale muito financeiramente para os meus netos, mas uma sociedade com uma desigualdade extrema, onde isso vai ter um impacto em violência enorme, em falta de segurança, aonde é difícil para a empresa se desenvolver, porque as pessoas não têm a capacitação necessária, enfim, vários aspectos que vão influenciar; na empresa familiar, a gente olha muito para as futuras gerações, o valor em perpetuidade” (Participante 14).*

Ambos os trechos trazem elementos que reforçam o papel da família fundadora e dona da empresa com uma forte influência institucional ao longo das gerações. O autorreforço e a autoperpetuação de comportamentos influenciam os

valores que serão adotados pela empresa (MONTICELLI; BERNARDON, TREZ, 2018).

Um estudo com mais de 624 participantes de empresas familiares a o longo de quatro anos buscando analisar as metas de empresas familiares de sucesso encontrou seis similaridades entre elas: ter uma empresa onde os colaboradores sintam-se felizes, produtivos e orgulhosos; ter segurança financeira para os acionistas familiares, desenvolver novos produtos e de qualidade, a empresa vista como um meio para crescimento pessoal, social e autonomia. Ter uma empresa que forma bons cidadãos e por fim uma empresa que oferece segurança psicológica (TAGIURI; DAVIS, 1992). Alguns dos elementos encontrados na pesquisa como sentimento de orgulho, motivação por fazer parte e a empresa vista como um meio de avanço social também foram encontrados na Movida.

As organizações que conseguem inserir valores praticados no dia a dia frequentemente têm colaboradores mais engajados, alinhamento organizacional mais forte, clientes mais leais, investimentos de longo prazo nas pessoas, inovação e impacto positivo na sociedade (CARLISI *et al.*, 2017). Alguns valores percebidos nas entrevistas vêm desde a sua fundação. A aspiração de crescimento sempre esteve presente e foi um elo importante para conectar as pessoas com o objetivo da companhia (EY ENTREPRENEURIAL..., 2016). Além disso, a empresa tem símbolos e sistemas muito fortes que reforçam a cultura, como o exemplo no trecho a seguir sobre a estrutura organizacional que passa mensagens de uma empresa ágil e simples. Esses sistemas e símbolos claros e reforçados apoiam na cultura que se quer construir e são fundamentais para perpetuá-la (TAYLOR, 2005).

*“A Movida foi fundada em 2006 já com um pessoal que sonhava muito grande (...) eles falavam em ter um milhão de carros quando tinham dois mil. Nasceu 100% on-line/web e isso nos deu uma vantagem competitiva. Então, esse DNA de inovação, de digital, vem desde antes da aquisição da Movida. O Carbon Free vem desde lá também, então, a pegada de sustentabilidade existia na companhia antes mesmo de virar JSL. A JSL comprou no final de 2013 e o que era cultura JSL que foi incorporada na Movida. (...) É uma cultura de muito trabalho, nada se constrói sem trabalho, de simplicidade, então de ser bem simples no sentido de não complicar as coisas. Isso envolve inclusive estrutura organizacional para ficar bem simplesinha, com poucos níveis hierárquicos, o que dá muita agilidade nas coisas, uma cultura de resultados. Sim, então o lucro faz parte do valor, tem que estar lá e tal. E o principal valor que eu acho que foi trazido à tona e que já era um pouco o DNA da Movida foi o cliente, devoção por servir. O mindset de crescimento*

*continuou muito forte. Fizemos uma reunião dia 17 de março de 2014 e dissemos “Vamos sair de 2 mil para 15 mil carros, vamos abrir 80 lojas em um ano”. Achavam que nós éramos malucos, mas nós abrimos e entregamos e aí criou aquele espírito de que nada é impossível, e que vem até hoje, que alimenta e que dá uma energia muito legal para o pessoal” (Participante 13).*

Na fala abaixo mais um reforço sobre os valores da empresa trazendo simplicidade, cultura centrada no cliente e de inovação reforçando alguns símbolos e sistemas que perpetuam a cultura. Há uma relação forte entre comportamentos demonstrados e resultados atingidos (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; TAYLOR, 2005).

*“Primeiro a Movida é um desafiante, sobre todos os aspectos (...) Então, ela traz uma visão que ela herda da JSL/Simpar que é a coisa centrada no cliente. Então, ela traz o cliente para frente e em função disso começa a acontecer uma transformação, uma agenda de inovação forte que é intenso, são decisões imperfeitas. (...) A gente é uma empresa muito simples, pragmática, com poucas camadas, a alta administração está muito perto da operação e isso ajuda. Então, é uma empresa simples, uma empresa focada no cliente (...) que quer fazer diferente em tudo, não está acomodada, não quer a zona de conforto para ninguém, para nada, se desafiando o tempo todo, que eu acho que é o DNA de certa forma da JSL também” (Participante 12).*

A inovação na empresa, muitas vezes pode ser endereçada via o design estratégico (DESERTI; RIZZO, 2014). Apesar do trecho abaixo não mencionar a metodologia para a inovação da empresa, traz artefatos visíveis (SCHEIN, 2002) e exemplos de como a empresa demonstra sua capacidade de criar fortalecendo sua cultura organizacional de inovação.

*“Acho que ela sempre teve esse conceito de ser uma empresa mais jovem, mais moderna; já tinha um pouco de uma tecnologia embutida que na época. Lá atrás, anos 2000 ainda não tinha muito esse negócio de locação, e ela foi a primeira locadora a ter aplicativo, ou seja, já inovava no setor. O Carbon Free que é a neutralização do carbono já existia antes da gente comprar, então, ela também já trouxe esse diferencial lá atrás” (Participante 14).*

Essa busca por inovação é percebida pelos participantes do ecossistema da empresa, o que mostra que a cultura é percebida tanto pelos colaboradores internos quanto pelos clientes e fornecedores, e isso reforça sua consistência (TAYLOR,

2005). A essência e os valores da empresa quando verdadeiros e com propósito cativam clientes, colaboradores, parceiros (EY ENTREPRENEURIAL..., 2016).

*“A inovação, algo que realmente eles praticam mesmo. Isso é algo que me deixa muito entusiasmada dessa relação com a Movidá. O CEO tem muito esse espírito de inovação na liderança dele, e acho que ele passa isso para a equipe: frota elétrica, certificação B, o speech que ele deu na Cúpula Climática. Ele também vem falando de diversidade. Eu enxergo esse espírito da inovação como um grande diferencial” (Participante 15)*

*“Eu vim para a Movidá pela forma como cada pessoa conversou comigo, assim, um papo muito sincero, sem tentar me convencer de que aqui era a melhor empresa do mundo, de que sim temos qualidades, temos uma visão sustentável, queremos fazer muita coisa, mas também temos nossas dificuldades, nossos. Eu acho que casa muito com a minha história de vida, de não abrir mão de valores para atingir o resultado. Isso tem me encantado bastante aqui. (...) Aqui a gente busca estar sempre na vanguarda, que eu percebo muito nas lideranças em não seguir, mas serem seguidos e de não querer atropelar os concorrentes para fazer resultados, a gente consegue fazer resultados com a nossa capacidade. Eu acho que são os itens que mais têm me chamado a atenção no dia a dia. Essa vontade de estar sempre à frente do tempo, fazendo o que é certo, ou algo de destaque e que traz relevância para o mercado, para os consumidores e para a sociedade” (Participante 17).*

Mudanças culturais e organizacionais costumam ser de larga escala e acompanhadas de um grande desafio, pois não são fáceis de serem implementados, uma vez que os indivíduos na sua maioria tendem a buscar permanecerem em estado de conforto (PROSCI, 2018; TAYLOR, 2005). É um exemplo a mobilização que o grupo Simpar iniciou para buscar a certificação B, e a Movidá foi a única empresa que aderiu de imediato, mostrando uma cultura mais preparada para esses desafios e com uma essência mais vinculada a essa causa, como menciona o exemplo que segue.

*“Conexão de DNA jovem com DNA de empresa familiar foi um casamento perfeito, muito bom, porque a gente falou sobre o sistema B, por exemplo, com todas as outras empresas do grupo, só que ali a aderência foi muito imediata” (Participante 14).*

Este subcapítulo trouxe exemplos muito claros de valores da companhia, valores que foram influenciados por fundadores da própria empresa Movidá e fundadores do grupo adquirente e como eles moldaram uma cultura organizacional

consistente na qual as pessoas entrevistadas trazem elementos muito comuns da vivência da Cultura organizacional da empresa e o quanto isso não só alavanca resultado (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; TAYLOR, 2005) mas também atrai e engaja os colaboradores e fornecedores.

### 6.2.1.3 Propósito e legado

Ainda que a empresa e seus líderes tenham uma visão clara que o propósito é a razão de existir da companhia e almejem causar um impacto transformador por meio do seu negócio deixando um legado para a sociedade (MACKEY; SISODIA, 2013; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007), a entrevista mostrou que o propósito não foi revelado. Isto é, os líderes conseguem articular como e onde querem impactar a sociedade. Essa visão impacta suas decisões de negócio (ELLSWORTH, 2002; HOULDER; NANDKISHORE, 2016; MACKEY; SISODIA, 2013), porém ainda não construíram uma visão unificada disso, o que pode causar entendimentos diferentes para cada pessoa sobre qual é o propósito da empresa, como mostram os vários trechos abaixo:

*“Nós ainda não temos uma frase única, chegamos a fazer alguns workshops, mas não finalizamos. Eu penso que nosso propósito está relacionado a desenvolver os negócios num ambiente inclusivo, saudável, respeitando todas as diversidades, trazendo muito a inclusão, com foco muito grande em atender e encantar os nossos clientes e fazendo o bem para a sociedade” (Participante 11)*

*“A gente ainda não utiliza um propósito publicamente. Por enquanto, a frase que nos guia é ‘aluguel de carro como alternativa para solucionar os principais desafios da sociedade e uma forma de locomoção segura, ágil e verde’. A gente quer ser uma melhor empresa para o mundo e não do mundo (...). Queremos mover pessoas com economia, sonhos, segurança e qualidade através dos nossos ativos, que são os veículos” (Participante 10).*

*“A gente não conseguiu ainda ter uma frase bacana, mas o nosso propósito está relacionado à inclusão social através da mobilidade, contribuindo por um planeta melhor” (Participante 13).*

*“Eu acho que todo mundo sabe que nós queremos ser uma empresa melhor, melhor mobilidade” (Participante 12).*

*“Na minha visão, é facilitar a mobilidade das pessoas de maneira mais limpa e acessível. A definição que fizemos diz: “o aluguel de carros como uma alternativa limpa, acessível e segura de mobilidade, contribuindo para uma sociedade mais justa e sustentável”. Eu ainda acho que o aluguel de carro limita um pouco, pensando como propósito, que eu acho que pode ir além desse aluguel, mas é isso, essa mobilidade limpa, acessível e segura. Segura também é um tema muito material para a gente” (Participante 14).*

As várias visões citadas mostram uma oportunidade de maior alinhamento do propósito da empresa, ainda que existam conexões muito próximas entre elas, ficando claro que o tema tem sido debatido e que existe um fio condutor. A maioria das empresas ainda não consegue articular e demonstrar o seu propósito e o porquê além da geração de lucros para seus *shareholders* (COLLINS, 2001; MOURKOIANNIS, 2006; PEARCE, 1982; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007). A Movidá está em um passo além. Nos trechos citados, vemos vários exemplos em que a empresa tem conseguido articular o impacto que quer causar e seus valores e interesses para além de gerar lucro aos acionistas. Talvez a evolução para o caminho de um propósito mais estabelecido ajude inclusive a permear melhor a organização, pois esse parece ser um desafio, como atesta a participante 10 a seguir:

*“Olha, infelizmente eu encontro ainda algumas diferenças dentro da companhia, por exemplo, os colaboradores aqui do escritório corporativo, que estão mais perto da alta liderança, é mais fácil de você ficar engajado, acreditar, sentir os valores, sentir mais essa cultura, e quanto mais longe você vai, mais você sente que eles talvez não acreditam tanto. E esse é o nosso desafio, levar o engajamento para a ponta, para a operação. A gente tem trabalhado muito forte no último ano, a Academia Movidá, tem um programa de sensibilização para o desenvolvimento sustentável explicando porque a gente trabalha dessa forma, quais são os nossos objetivos, metas (...). Você encontra pessoas apaixonadas pelo tema na ponta, mas tem pessoas que não acreditam muito. Os valores que eu te disse, paixão, devoção por servir chega. Mas, as questões relacionadas a sustentabilidade, às vezes são vistas como uma obrigação, uma demanda que eles não entendem” (Participante 10).*

Como as visões sobre os propósitos foram diferentes, porém muitas vezes complementares, a pesquisadora perguntou uma palavra que caracterizasse a empresa para cada indivíduo para analisar a consistência entre as respostas. Mais uma vez, as respostas foram diferentes, porém, todas reforçam traços culturais e



valores trazidos nos capítulos anteriores, ressaltando uma sintonia grande ainda que não totalmente alinhada.

*“Inovação, e também alegria, paixão” (Participante 11).*

*“Agilidade” (Participante 12).*

*“Paixão” (Participante 13).*

*“Jovialidade” (Participante 14).*

*“Inovação” (Participante 15).*

*“Vontade de querer estar no topo, de ser sustentável” (Participante 17)*

Ainda que, como vimos, existam oportunidades de fortalecimento do propósito, a caminhada feita até aqui pela empresa já influencia a imagem que os fornecedores têm da Movida mostrando que a empresa está mais próxima que longe de formalizar uma razão de existir que faça sentido para todos os participantes do ecossistema. O RepTrack (2020) em entrevista com 200 líderes globais demonstrou que as empresas que vivem um propósito claro e entregam resultados alinhados a sua cultura e aos seus valores criam um nível de conexão emocional com consumidores que transcendem seus produtos e serviços. O trecho abaixo demonstra a conexão da empresa e seu fornecedor.

*“Essa busca deles pelo desenvolvimento sustentável me parece ser muito genuína. Acho que aí é onde a gente mais tem um alinhamento de propósito. Acompanho muito a Movida e essa busca por fortalecer a sustentabilidade” (Participante 15)*

Posto que a Movida não tem um único propósito já definido, é uma organização que olha para o legado que está deixando para a sociedade (MACKKEY; SISODIA, 2013; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007) e por isso ela se preocupa com temas relacionados à sustentabilidade, além da geração de lucros para seus acionistas. A liderança na Movida tem consciência que, para ter resultados mais sustentáveis, precisa olhar para o impacto que podem causar para o ecossistema e

isso impactará na sua longevidade e capacidade de inovação (CARLISI *et al.*, 2017; EDELMAN, 2013; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007; WILBER, 2005).

#### 6.2.1.4 Liderança

O que o líder faz tem um efeito enorme e por isso comportamentos alinhados à cultura desejada tem um enorme impacto positivo (TAYLOR, 2005). A liderança bem-sucedida é aquela que consegue articular estratégia e propósito e comunicar com autenticidade, trazendo exemplos claros de como é vivido (MOURKOGIANNIS, 2006; QUINN; THAKOR, 2018). O testemunho abaixo de um líder apresenta a sua caminhada pessoal para o caminho da sustentabilidade no negócio.

*“A gente veio crescendo, tentando alimentar a Carbon Free e tal. Eu para ser sincero nunca fui muito voltado para essa área. (...) Eu acho que a grande mudança para mim foram as provocações do (nome do Participante) e que você vai conhecer. Ele saiu da empresa para se dedicar ao tema do impacto positivo, então, é um cara que tem isso na agenda pessoal dele, total, forte. E o papel dele dentro do grupo era impulsionar isso. A outra foi quando fui com outros dois executivos aqui fazer um curso na Singularity mais voltado para inovação, para construção digital e a gente voltou com um negócio muito mais voltado para a importância do propósito do que o lado digital. Então, inicialmente a gente começou a andar um pouco mais para o lado social que eu acho que é o que dá mais engajamento. A gente partiu primeiro para bairros de classe de baixa renda, para incluir a pessoas, dar acesso ao carro, pegava tarifas que só eram feitas para grandes empresas e fazia para a população mais simples, entre outras coisas do gênero. Não tinha muito o lado ambiental. Acho que hoje é mais forte o ambiental apesar de o social para mim é o que mais engaja a companhia” (Participante 13).*

Para Kouzes e Posner (2010), líderes devem liderar pelo exemplo e para isso suas atitudes quando consistentes geram comprometimento. O trecho abaixo apresenta o depoimento de como um líder de buscou se desenvolver para atuar inserindo o olhar de sustentabilidade para a organização.

*“Quando eu fui morar em Boston para fazer um MBA, eu mergulhei nessa área social. Então, eu participei da criação do instituto na empresa. Eu comecei a ler muito sobre isso; aí eu vi que era isso que eu queria fazer, que eu não me via em um terceiro setor tão focado em filantropia, mas também não me via em um modelo de negócio que não gerasse impacto positivo. Foi aí que estudei entre 2013 e 2015 e criei [nome da empresa que criou em 2016], até então apoiando projetos sociais e negócios sociais. E aí em 2017,*

*no final de ano, a gente no conselho, fazendo uma reflexão de fim de ano, eu trouxe o tema sobre olhar para a sustentabilidade e impacto social. Os outros conselheiros gostaram bastante” (Participante 14).*

O sistema B aspira construir uma comunidade de líderes que propaguem negócios transformadores e que sejam uma força para o bem, uma economia onde o sucesso está relacionado ao bem-estar das pessoas, da sociedade e da natureza (MARQUIS, 2019, 2020a, 2020b; SISTEMA B, 2020). O testemunho abaixo é de uma cliente da Movida constatando a jornada do CEO da Movida nessa trajetória.

*“Então, eu acho que o [o CEO da Movida] começou a ter isso como o drive dele (...) ele levou isso tão a sério que em três anos ele já estava com a certificação B. (...) A empresa do futuro vai ser a empresa que vai impactar positivamente a sociedade em todos os aspectos, e a gente sabe que a questão do CO2 é emergente e a gente trata muito pouco disso no Brasil, talvez a Europa já tenha. A questão do CO2 na nossa visão é mais séria que o de plástico, porque ela pode causar o impacto no clima e depois não tem como reverter. A gente sabe que a nossa intenção é não emitir, mas como hoje não existe tecnologia viável para a gente não emitir, a gente tem que compensar de uma outra forma” Participante 16)*

Empresas que buscam equilibrar os resultados do negócio com resultados que impactem todos os participantes do ecossistema têm colaboradores com moral elevada e engajados, que veem significado no seu trabalho (SPRINGETT, 2004). O exemplo abaixo traz uma visão de como o participante 14 enxerga a liderança:

*“É claro que tem 99% disso pelo perfil e postura do CEO, mas o perfil e postura dele está muito conectado com o que é a Movida. Essa pessoa jovem, que está fazendo coisa nova, que está conectado com essa nova geração e que está no varejo. Então, quando a gente trouxe isso, na hora ele se identificou e que fazia sentido para a Movida” (Participante 14).*

Líderes humildes, que buscam fazer o certo, usualmente dão importância à conexão entre as pessoas e aos valores e costumam com isso alcançar melhores resultados (COLLINS, 2001). O trecho abaixo reforça essa visão de características dos líderes da organização.

*“Somos ousados para buscar o impacto positivo. Uma coisa que eu vejo muito aqui dentro, a gente não espera ter o melhor cenário possível para aplicar algo. A gente sempre começa mesmo pequeno e vai evoluindo, porque a gente sabe que a perfeição também vem com o tempo, né? Então,*

*a gente é muito humilde e ao mesmo tempo muito ousado para trazer inovação, geração de impacto positivo, enfim. Mas a gente também é muito humilde para saber dos desafios, para saber que algumas coisas levam tempo, que algumas coisas devem começar timidamente. Então, a palavra seria 'ousadia', mas também 'humildade' (Participante 10).*

A liderança consciente para Mackey e Sisodia (2013) busca servir ao propósito maior da empresa e tomam decisões alinhadas a essa visão. São líderes frequentemente com altos níveis de inteligência analítica, emocional e espiritual, quer dizer, conseguem ter uma visão do todo. Ainda que não se pode afirmar o estilo de liderança com poucas entrevistas, é possível reconhecer conforme testemunho abaixo que a sustentabilidade está presente na tomada de decisão do CEO.

*“O nosso CEO é nosso grande promotor da causa; então, isso está presente no modelo de decisão dele, essa coisa de olhar todas as dimensões” (Participante 12).*

Até o presente momento, ainda que já vejamos alguns negócios preocupados com seu propósito, com a sustentabilidade e com deixar um legado, a realidade é que ainda é incomum negócios que busquem o valor criado para todos os participantes do ecossistema (FREEMAN; WICKS; BIDHAN, 2004; FREUDENREICH; LÜDEKE-FREUND; SCHALTEGGER, 2020). Muitas vezes, a transformação para esse olhar mais amplo começa a partir da aspiração do líder e a liderança começa com a crença em si mesmo. A liderança se propaga se outras pessoas também acreditarem no líder. Somente líderes confiáveis ganham comprometimento, e somente o comprometimento constrói e regenera grandes organizações e comunidades (KOUZES; POSNER, 2010). Vimos em alguns trechos citados e também fica claro no próximo trecho abaixo o papel da liderança em iniciar a transformação.

*“Antes da L'Oréal ter isso como missão eu já tinha isso como propósito lá em 2009. A L'Oréal em 2013 lançou um programa que se chamava Sharing Beauty With All, com objetivo de começar a refletir sobre a sustentabilidade. No evento Anual com fornecedores sempre começamos com a parte de ética muito forte, a L'Oréal é escolhida como uma das 10 empresas mais éticas do mundo por muito tempo e depois os temas de sustentabilidade. Quando eu olho para trás, foi um processo muito difícil, muito lento, ninguém sabia o que fazer. A Inclusão social a gente arranhou um caminho desde o início, a gente sabia como medir a inclusão social nos fornecedores e trabalhar de forma*

*que a gente incluísse mais e mais pessoas com vulnerabilidade na nossa cadeia, que é uma das nossas enormes prioridades. A partir daí as coisas foram ficando claras e foi aí que inclui a meta de sustentabilidade para mim e os compradores da minha equipe. Não existia nem meta do presidente da L'Oréal Brasil” (Participante 16)*

As pessoas querem saber sobre os valores e as crenças da liderança, o que realmente importa para o líder, quem o influenciou, como moldou suas atitudes e experiências que o prepararam. Antes de liderar outras pessoas com eficácia é fundamental saber que valores norteiam o líder. Assim, tornar-se um líder começa como entendimento de quem é o líder, o que lhe importa e por que faz o que faz, quais valores representam a essência de quem é o líder (KOUZES; POSNER, 2010). No trecho abaixo um exemplo claro de liderança visionária e que demonstra claramente seus valores.

*“A L'Oréal tem um DNA de empresa europeia existe toda aquela questão de igualdade, incomoda eles ver desigualdade num país como o nosso (...) Opinião pessoal, eu acho que a L'Oréal virou a partir do momento que a gente teve um presidente visionário. Ele viu isso a um tempo atrás e começou a virar a meta principal dele. Para mim foi ele, foi a primeira vez que eu vi um líder falar de sustentabilidade, de igualdade, e foi muito interessante, porque em 2007 a L'Oréal nem falava de sustentabilidade. Eu me lembro um projeto que mostrei para ele e falei pra caramba, estava apresentando um saving enorme e o projeto também tinha inclusão social e ele só perguntou sobre isso. Então, você via que era dele. (...) era uma meta dele, foi um objetivo dele, foi uma visão dele, e aí ele promoveu toda essa mudança e acelerou de uma maneira muito, muito rápida” (Participante 16)*

Os líderes mostram o que é prioridade conforme o tempo que alocam na agenda para os temas prioritários, e isso vai formata a cultura da empresa (TAYLOR, 2005). No caso da sustentabilidade, ela só se tornará um tema relevante na organização se os líderes pessoalmente dedicarem atenção ao tema e mostrarem que é relevante:

*“Não tem nenhuma empresa grande que não sabe que isso é importante. Então, eu acho que, sinceramente, é genuíno da alta liderança das companhias. Aí tem dois pontos: um é o quanto essa liderança se dedica ao tema e o quanto delega. Eu acho que muita gente está delegando, e esse é o problema. O presidente de operações ou o vice-presidente de vendas diz: ‘isso aí é tema da pessoa de sustentabilidade’, aí ferrou tudo. O maior problema hoje, do ponto de vista de modelo de gestão, é a gente delegar*

*para a área de sustentabilidade. O CEO precisa falar sobre isso” (Participante 13).*

Ainda que sejam líderes com valores fortes, visionários que puxam o tema da sustentabilidade, não delegando isso e mobilizando equipes para as transformações organizacionais, não fazem nada grande sozinhos. Liderança é responsabilidade compartilhada (KOUZES; POSNER, 2010). O trecho abaixo reforça o papel do conselho de administração em se engajar na jornada de impacto positivo.

*“O comitê de sustentabilidade cobra e entra forte. O conselho acompanha, mas não cobra. A gente tem superado a expectativa do conselho. Em resumo, o conselho sempre vai cobrar o que está ruim (...). Então, a gente tem discutido outras coisas mais disruptivas do ponto de vista tanto de neutralização quanto de redução, não ter emissão, coisas desse tipo. Então, desde energia limpa até carros elétricos, até coisas diferentes. Vamos salvar a Amazônia, coisas malucas com envolvimento do conselho pessoalmente porque também está engajado. Isso que eu acho legal, às vezes, até em coisas que eu nem estou eu olho” (Participante 13).*

Este capítulo sobre liderança apresenta a importância de líderes que se engajem nas causas de impacto positivo e influenciem outros líderes e todos os participantes do ecossistema nessa mesma jornada. Na próxima seção, aprofundaremos a sustentabilidade na estratégia do negócio.

## 6.2.2 Modelo de negócio

### 6.2.2.1 Operacionalização do negócio

O modelo de negócio sintetiza como a organização opera para alcançar suas metas e aspirações (MASSA; TUCCI; AFUAH, 2017). O cerne do modelo de negócio é delinear como a empresa entrega valor para todos os seus *stakeholders* (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; TEECE, 2010; ZOTT; AMIT, 2008) ou participantes do ecossistema. No exemplo abaixo fica claro o modelo de negócio da empresa e também a visão de um olhar para a sustentabilidade conectada a esse modelo.

*“Gira em torno do ativo que é o veículo. Então, o veículo chega para a gente, ele fica mais ou menos um ano sendo alugado, e depois a gente passa ele*

*para a venda de seminovos. E a gente sempre busca trabalhar com frota jovem, segura, porque a gente entende que isso também diminui o impacto ambiental na atmosfera. A manutenção está sempre em dia. (...) Então, a nossa operação, se você for pensar, nas nossas lojas, a gente nem tem muito impacto sócio ambiental (...) Eu diria que o nosso maior impacto está nas mudanças climáticas, nas emissões de gases de efeito estufa, é um dos temas prioritários para a gente e temos uma atuação muito sólida nele” (Participante 10).*

O modelo de negócio que está interessado em criar valor ambiental e social vai além do valor financeiro (DOHRMANN; RAITH; SIEBOLD, 2015; MASSA; TUCCI; AFUAH, 2017). No caso da Movida, existe uma tentativa de que o modelo de negócio gere lucro e juntamente traga inovação para beneficiar o ambiente e a sociedade, agregando valor de forma mais sistêmica (MASSA; TUCCI; AFUAH, 2017; TEECE, 2010), como indicam os trechos a seguir:

*“Ter uma frota nova ajuda no conjunto da obra, porque é uma frota mais eficiente e tem menos emissão. Tem a questão do etanol que emite 90% menos gás carbônico do que a gasolina comum e por isso é importante termos uma frota flexível. A questão da eletrificação da frota: a gente acredita no híbrido chegando muito rápido e o carro elétrico demorando um pouquinho mais, mas é só questão do tempo. E aí isso haverá outras consequências para o modelo de negócio, já que o carro elétrico tem menos manutenção, entre outras coisas. Mas a gente ainda se vê em uma fase de transição nos próximos 5 ou 10 anos. Se a gente fosse chutar, talvez daqui a 10 anos, 20 a 25% da frota será híbrida e/ou elétrica. O híbrido em baixa velocidade basicamente funciona a bateria. Então, o consumo de combustível é muito reduzido. Então, esse é um jeito da gente contribuir para uma mobilidade melhor. Podemos olhar o nosso consumidor final e de certa maneira influenciar a cadeia para trás” (Participante 12).*

*“Vamos trabalhar muito forte o combustível limpo, que também não é claro para as pessoas a diferença do álcool para a gasolina. (...) nós estamos criando todo um processo para primeiro conscientizar todo o mundo da diferença. O etanol emite 93% menos Co2 do que a gasolina. Fora que se você pegar a cadeia completa ele é positivo, porque o plantio de cana de açúcar gera crédito de carbono e a emissão depois tem um débito menor do que o crédito, então, sequestra mais ali. Então, a gente quer ir muito forte para o etanol que é o mais competitivo no Brasil” (Participante 13).*

Algumas vezes o modelo de negócio pode priorizar a maximização dos lucros. No caso da Movida, por exemplo, a extensão do período de aluguel dos carros poderia gerar um maior retorno sobre o ativo. Porém, a preocupação com o meio ambiente está inserida no modelo de negócios e por esse motivo os carros só são

alugados por um ano para depois seguirem para a venda. No próximo capítulo, será explorado como trazer a sustentabilidade para a estratégia do negócio, que está totalmente conectado à construção de um modelo de negócio que cria valor a todos os participantes do ecossistema.

#### 6.2.2.2 Visão de sustentabilidade na estratégia do negócio

Vários movimentos trazem a sustentabilidade dentro da estratégia do negócio, tais como os descritos no referencial teórico desta tese: Economia Solidária (GAIGER, 2012a, 2012b; SILVA, 2018;), Economia Circular (GAIGER, 2012a; 2012b; SILVA, 2018), Capitalismo Consciente (MACKEY; SISODIA, 2013; SCHWERIN, 2005), Empresas Humanizadas (PARO; GEROLAMO, 2020), Economia *Donut* (RAWORTH, 2019), entre outros. O modelo de negócio da Movida aponta para práticas alinhadas filosofia do Capitalismo Consciente e das empresas Humanizadas e a uma intenção de que o seu negócio cause um impacto positivo. Porém, mostra estar em um processo ainda não maduro, como é possível perceber pelo depoimento a seguir.

*“Eu enxergo como uma caminhada. Eu até tenho provocado na Movida, especificamente, que a gente fale menos de ESG e mais de impacto (...) para mim a Movida já está caminhando para ser um negócio de impacto. Você pega um exemplo que eu uso muito que é a Patagônia: você não vê a Patagônia uma marca de roupa falando de ESG, aquilo está tão dentro do negócio dela que esse conceito funciona pouco, está nas decisões do dia-a-dia. É um tema puxado pelo CEO. (...) Quando pensamos num layout de loja, se debate como é que a gente faz para ser sustentável, agora a gente colocou caixa para coletar equipamento eletrônico para ser destinado corretamente, numa parceria com outra empresa B. Então, para mim está nessas pequenas ações do dia a dia, em começar a trabalhar o tema e isso naturalmente vai sendo levado para a estratégia, e aí vai impactar em tudo e o tema cada vez virar mais estratégico” (Participante 14).*

A sustentabilidade só pode ser considerada estratégica se for algo intrínseco a cultura da companhia e vivenciada pela maioria, ela não pode ser uma iniciativa isolada de uma única área de sustentabilidade (LOWE *et al.*, 2021). Conforme os trechos abaixo vários participantes percebem essa como uma agenda da empresa, descentralizada entre as áreas e por isso percebem a sustentabilidade na estratégia



do negócio, ao mesmo tempo, todos concordam que é um processo e que se está aprendendo com ele.

*“O que me motivou a vir pra cá foi construir a área do zero, e também os valores, a alta liderança engajada e sabendo o que quer (...) Temos muitos projetos de sustentabilidade em várias áreas da companhia com representantes em cada iniciativa. É como se cada área da companhia tivesse a sua responsabilidade na sustentabilidade, é preciso caminhar junto. (...) Eu enxergo a sustentabilidade na nossa estratégia, até porque as nossas decisões são tomadas já tendo o valor da sustentabilidade sendo considerado. Um exemplo mais recente são os acordos comerciais que a gente está fazendo com as montadoras para trazer carro elétrico por que a gente entende que isso é estratégico para a nossa estratégia de mudanças climáticas e é muito interessante como a diretoria já insere isso nas negociações e nas suas falas” (Participante 10).*

*“É uma agenda da companhia. A gente tem uma pessoa de sustentabilidade e um estagiário. Não é a agenda de uma área e sim da empresa como um todo, todo mundo pensando nisso o tempo inteiro, todo mundo colocando energia nisso. Você vê um projeto de uma loja de Vitória, aí o gerente da loja fala “cara, esqueceram a placa solar”, é legal, todo mundo está pensando, questionando. Então, isso é bacana demais e acho que a gente conseguiu conquistar” (Participante 13).*

Ao colocar a aspiração de ter sustentabilidade e criar valor mais amplo, as empresas começam a jornada realizando essa caminhada. Para ser bem-sucedida nesse caminho, é essencial colocar esse tema na estratégia e parte da cultura, propósito e do modelo de negócio da empresa (LOWE *et al.*, 2021). É fato que muitas empresas têm evoluído nessa trajetória, principalmente nos últimos 20 anos. Contudo, ainda é uma jornada desconhecida para a maioria que prioriza o lucro dessa agenda (FRIEDMAN, 1970; JORDI, 2011; LOWE *et al.*, 2021; MELÉ, 2009; WILSON, 2004).

*“A gente ainda está aprendendo, tem muita coisa para fazer, não dá pra fazer tudo. Vamos fazendo aquilo que a gente consegue fazer com o negócio rodando. Então, isso tem os seus desafios (...) eu acho que a gente ainda está amadurecendo nesse campo. A gente usa esse filtro do ESG para olhar e trabalhar no comitê de sustentabilidade os temas materiais de todos os negócios. Mas a ideia é ir desconectando do ESG e ir trazendo isso para todas as ações que você toma. Então, isso vai virando uma cultura e aí o negócio vai mudando e aí acho que a empresa vai incorporando aquele propósito. Então, acho que o negócio de impacto, que seria um sonho ter todas as empresas do segundo setor lá, é preciso que cada empresa reflita*

*seu propósito, sua função na sociedade. Se for uma função negativa ela vai chegar à conclusão de que ela vai ter que deixar de existir. E esse propósito como você traz para o dia a dia do negócio, para cultura do negócio. Acho que esse deveria ser o caminho a ser percorrido” (Participante 14).*

O trecho citado além da provocação de que mais empresas deveriam fazer reflexões sobre seu propósito e sua função na sociedade também menciona a importância de mapear e atuar nos temas materiais da empresa (GRI, 2020) e ir além do escopo 1 e 2 que tratam de aspectos mais diretamente relacionados às empresas. É preciso ir além, olhar a cadeia e pensar no impacto com olhar mais amplo (ECCLES; SERAFEIM, 2013), como constata o participante 14 a seguir.

*“Os negócios de impacto têm que ter esse propósito de gerar algo positivo para sociedade, acho que é para isso que ele tem que existir. Então, você pega a Movida, você está dando acesso a pessoas que antes não tinha acesso a poderem usar um carro; para muitas pessoas isso é uma geração de renda. (...) Eu acho que também tem uma questão de materialidade que é muito relevante. A gente vê isso no setor, por exemplo. Quando você pega ESG, tem empresa que é mais bem avaliada que a Movida no setor, e não mede o CO<sub>2</sub> que os clientes dela emitem com o carro que ela aluga. Isso é uma questão super material nesse negócio. Noventa e cinco por cento das emissões que aquela empresa gera, que está totalmente atrelada às suas receitas. Então, você vai falar que você vai neutralizar o seu escopo 1 e 2 de emissão, mas e o escopo 3 que é o principal? Como é que você não vai trabalhar isso?” (Participante 14).*

Ainda que não tenhamos práticas consistentes e regulações que demandem das empresas a redução das emissões, ainda mais a preocupação com o escopo 3 que está na cadeia (HERTWICH; WOOD, 2018), muitas vezes associadas ao uso ou venda do produto, empresas mais conscientes e que estão buscando essa agregação de valor incluem esse escopo como prioritário conforme manifesta o Participante 13 seguir:

*“Nenhuma locadora no mundo trabalha com o escopo 3, todo mundo só olha o escopo 1 e 2. Em 1 e 2 a gente já é Carbono Neutro esse ano e com energia limpa que não é compensação, é realmente limpando o negócio. O estudo da materialidade mostra que precisamos trabalhar no escopo 3 porque 95% das nossas emissões são escopo 3, então, não faz sentido não considerar. A gente tem puxado uma agenda sobre a eletrificação da frota brasileira, então, temos conversas com todas as montadoras e vamos desmistificar o carro elétrico. Até a gente comprou carros elétricos ano passado, já mudamos o plano de negócio da Nissan, que tudo bem era muito*

*pequeno o elétrico, mas já multiplicou por 3 em 2021, então, só com uma ação com eles mostrando que o mercado é muito maior do que está... então, de novo, nosso papel é desmistificar. Vamos trazer 20% da nossa frota para no mínimo híbrido, mas com foco em trazer para carro elétrico” (Participante 13).*

O trecho a seguir traz a visão do fornecedor, de como a empresa traz a sustentabilidade para a estratégia do seu negócio e como essas ações são percebidas na cadeia de valor.

*“Enxergo a sustentabilidade na estratégia do negócio. Eu acompanho muito a Movida nessas declarações como a que o (nome do CEO) fez na cúpula Climática, nos relatórios que eles publicam de sustentabilidade, as metas pra se tornar carbono neutro em 2030 e realmente tem um plano para isso. (...) É claro, a gente conversa sobre isso, que plantar um milhão de árvores tá muito longe de ser suficiente para chegar à meta de carbono neutro deles em 2030. Então, obviamente não vai ser só através do plantio, mas também eles estão buscando essa transição para a frota elétrica, o abastecimento com etanol (...). Então, eu vejo um movimento estratégico da Movida de cada vez mais praticar o que prega nesse sentido. Claro que tem um chão aí pela frente. Acho que essa transição, principalmente no setor automobilístico, (...) vai ser um pouco sofrida por causa da cadeia do petróleo que é difícil fazer essa transição. Mas eu acho que eles estão conseguindo dar essa impulsionada de uma forma bem diferente do mercado” (Participante 15)*

Embora esteja na estratégia do negócio e reconhecida pela cadeia de valor, sempre estamos falando de empresas que têm como um dos objetivos a geração de lucro. Então, o trecho a seguir apresenta exatamente esse equilíbrio com o lucro, nesse caso, o custo que impacta na última linha do balanço com a demanda por impacto positivo. Ou seja, essas alavancas estão sempre sendo debatidas. Haanaes *et al.* (2013) indicam que o caminho da sustentabilidade deveria provocar um “re-olhar” para os negócios para que não precisasse haver *trade-offs* e sim uma reinvenção de como fazer negócio.

*“Eu diria que sim, ela está na estratégia. Por exemplo, a questão da energia limpa, a nossa loja é um container com ar condicionado e um pátio, essa é a nossa instalação. Mas quando você pensa, por exemplo, na questão da energia limpa, é um jeito de fazer o seu colaborador entender para onde você está indo. Aí você pensa na questão do risco, o que está acontecendo, a energia é um negócio que historicamente era barata no Brasil e está ficando cara por inúmeros motivos. Então, quando você parte para uma solução, como o nosso caso, vamos colocar painéis solares em todas as lojas, você está atuando sobre as duas frentes, você está gerindo o seu risco de energia,*

*inclusive financeiro e ao mesmo tempo que você entra em uma agenda de menos emissão" (Participante 12).*

O próximo subcapítulo aborda exatamente esses dilemas. Será que a sustentabilidade está sendo priorizada para a mitigação de riscos, por questões de *compliance* ou é realmente uma aspiração moral, um desejo de gerar impacto positivo para todo ecossistema.

### 6.2.2.3 Mitigação de riscos x geração de impacto positivo

Um dos muitos debates que o crescimento dessa agenda de sustentabilidade/ESG tem trazido é a provocação de se as empresas estão tomando ações para mitigar riscos e impactos negativos no seu resultado financeiro, ou por que os investidores começaram a cobrar ou se é realmente uma aspiração moral, uma convicção de que essa agenda de impacto positivo é fundamental e por isso a consciência do seu propósito, legado que se quer deixar (FINK, 2020; FUKAYAMA, 2017; McPHERSON, 2019; RANGAN; CHASE; KARIM, 2012). O participante 12 a seguir reflete sobre o movimento das empresas nos temas relacionados a sustentabilidade.

*“Sendo bem transparente. Quando eu vejo grandes empresas, CEOs falando sobre isso, eu não tenho nenhuma dúvida que não é greenwashing. A gente tende a rotular pro bem ou pro mau. Quem está do lado de fora é muito fácil criticar. Mas eu também concordo que tem gente que não faz com a convicção absoluta, faz muito por necessidade, por conta de cobrança do conselho, de ficar atrás da concorrência (...) o tempo vai dizer o que é que é e não é. Eu, até por inocência, prefiro acreditar que o movimento é legítimo da maioria das pessoas, até por pragmatismo. Até de usar máscara por exemplo, tem gente que não acredita, que acha que não tem Covid e tal, mas por convivência social a lei obriga e você começa a usar máscara, não tem jeito. E aí incorpora esse novo padrão de comportamento. Eu sou um pouco mais esperançoso” (Participante 12).*

Apesar do otimismo percebido nesse depoimento, os líderes que acreditam e têm convicção que seu papel vai muito além do seu bem-estar e dos resultados da empresa, ou seja, que enxergam seu papel de contribuir com os problemas da sociedade em 2013, no Brasil, eram 2%, segundo pesquisa realizada por Tanure e Patrus (2013). Em pesquisa recente, realizada com 500 das maiores empresas do

país para entender o perfil das lideranças brasileiras, a pesquisadora identificou 7% de lideranças com visão estadistas, a qual na sua concepção se define principalmente por três características: capacidade de gerar resultado para o negócio, cuidar das pessoas da empresa e ter uma visão sistêmica de como contribuir para os problemas da sociedade (TANURE, 2020). Percebemos uma evolução nos números. Apesar de dobrarem, ainda são muito aquém do que se esperaria dentro do contexto que estamos vivendo. O depoimento abaixo está em linha com a pesquisa, ou seja, são poucos os líderes estadistas por convicção.

*“Eu acho que eu sou uma das pessoas que mais acredita nisso lá dentro. Eu acho que a gente também tem que dosar isso com a cultura do negócio, talvez não seja tão claro para todos. Até a própria relação, a dinâmica minha e do meu pai, é um pouco disso também; essa convicção com certeza não é tão clara para ele quanto para mim, mas o que eu prefiro olhar é que ele está apostando nisso, que ele decidiu criar um comitê de sustentabilidade, ele expandiu isso para cinco comitês (...) A gente vive essa fase de transição. Vemos muita coisa de fachada, o famoso greenwashing acontecendo, então, tem que ter esse cuidado. Trazer esse impacto positivo tem que estar no propósito da empresa e não só amenizar os impactos negativos. As ações precisam estar atreladas àquilo que é mais material no seu negócio, aquilo que é mais relevante” (Participante 14).*

Se temos tão poucos líderes essa essência estadista, o que fazer para se provocar a mudança? Segundo Taylor (2005), quando uma característica não faz parte da crença de um indivíduo, é preciso acreditar que a mudança pode ser provocada por meio da ação, ou seja, o fato de buscar fazer pode, algumas vezes, influenciar para que a crença mude. Para isso, é necessário reflexão e movimento não só no nível individual, mas também ser uma busca coletiva. A construção de uma cultura organizacional depende do comportamento das pessoas e de estruturas e processos, criados e repetidos por pessoas (TAYLOR, 2005; TANURE; PATRUS, 2013). Para Tanure e Patrus (2013), nenhuma empresa se faz estadista pelo carisma de um dirigente estadista apenas, mas pela atuação perseverante de equipes que compartilham com ele o mesmo ideal. O Participante 17 a seguir indica sua visão sobre o que a sociedade espera dos líderes e das empresas nas questões relacionadas à sustentabilidade.

*“Eu acho que no final das contas, para a sociedade, acho que importa pouco se a empresa está fazendo ações de sustentabilidade ou ações sociais*

*porque está no DNA da empresa ou porque pode trazer resultado. No final das contas, se elas de fato fizerem ações de sustentabilidade, apoiando a sociedade, acho que não tem problema qual que é o objetivo por trás. Óbvio que é mais nobre se for realmente pelo motivo correto. Mas se ela só quiser ter os selos ou estar com o seu nome nessa vibe da modinha, mas realmente entregar ações de sustentabilidade para a sociedade, mesmo que seja só por nome, não tem problema” (Participante 17)*

Ainda que a ação em prol da sustentabilidade tenha uma importância, conforme esse depoimento, sabe-se que é muito difícil a sustentação se não estiver arraigado no caráter e desejo moral de evoluir. Essas lideranças e equipes com um mesmo ideal mencionado parece estar em um processo de construção ainda na Movidá. O trecho a seguir reforça processos alterados que estão levando a empresa a construir essa cultura sustentável; por outro lado, deixa claro que é uma jornada que leva tempo e demanda esforço.

*“Nós fizemos uma transformação do ponto de vista de processo desde coisas básicas como gestão de resíduo, coleta seletiva, até coisas mais complexas como matriz energética, entrar na parte de emissões, fazer inventário de gases de efeito estufa, trazer auditoria para isso, seleção de fornecedores, e aí todo o benchmark de boas práticas que se conhece. (...) Você tem que mirar lá no ser sustentável. Só que assim, querer ser amanhã, eu não consigo (...) eu acho que o radicalismo não traz ganho, o radical acaba não escutando e entendendo o lado do outro (...) o cara quer defender tanto o ponto de vista dele que ele ataca coisas que ele gostaria do outro lado só para poder ganhar a discussão. E aí a gente perde muito ao invés de construir um novo modelo (...)” (Participante 13).*

O trecho abaixo também reforça a ideia de que é uma construção passo a passo criando símbolos, sistemas e comportamento que aos poucos permeiam a cultura da organização e a fazem evoluir (TAYLOR, 2005).

*“Eu penso que precisamos estar sempre nos esforçando para trazer projetos que minimizem o impacto no meio ambiente. Por exemplo, os carros elétricos que compramos; não é algo rentável para a gente, o carro não é barato, a gente teria outras opções de outros carros para compra da montadora. Compramos uma frota muito pequena ainda; foram 500 carros de uma frota de 115 mil carros que a Movidá tem. Mas eu acho que foi um primeiro passo muito importante e alinhado à nossa estratégia” (Participante 11)*

O fato de ser uma jornada em evolução e não totalmente sedimentada ainda na empresa faz diferentes líderes visualizarem a estratégia de sustentabilidade de

formas diferentes. O trecho a seguir apresenta um olhar mais propenso à gestão de riscos da companhia no que se refere à sustentabilidade.

*“Isso vai ter um retorno positivo à companhia? Nosso exemplo de energia solar, tem lojas que é óbvio, tem outros lugares que são limítrofes e tem outros lugares que fica abaixo da linha d’água, mas vamos fazer todas as lojas porque a gente entende que com o tempo vai se transformar em uma equação positiva, ao lado do benefício de a gente fazer tudo e capturar isso sobre a ótica da imagem e sobre a ótica do que a gente está contribuindo. Em relação ao ESG, sob ponto de vista da gestão, eu tenho muito claro que essa agenda de geração de valor é uma agenda de deveres da companhia. Quero dizer, você vai entendendo quais são os riscos associados ao seu negócio e à sua operação e você vai tratando deles de maneira estruturada e sistematizada” (Participante 12).*

Dessa mesma forma, as duas passagens a seguir reforçam que, se por um lado existem alguns aspectos que a companhia vai bastante além das práticas sustentáveis demandadas por lei ou regulamento, há outras que ainda estão aquém e precisam ser atentadas na evolução dessa jornada em busca da sustentabilidade, demonstrando um processo de amadurecimento.

*“A maioria das nossas medidas são além das que são exigidas por leis e regulamentos. A emissão de gás carbônico foi o primeiro tema material identificado; é um dos aspectos mais críticos para um modelo de negócio de aluguel de carros. (...) No nosso setor, isso não é exigido em regulamentação. Não precisaríamos fazer um inventário de geração de gases de efeito estufa. O órgão ambiental não exige, nós fazemos de forma voluntária, seguindo a nossa estratégia que nos diz que esse é um dos temas mais prioritários e que queremos mostrar nosso comprometimento. Aqui a gente mitiga através do consumo de combustível renovável; trabalhamos fortemente para incentivar o abastecimento com etanol e fazemos a lavagem a seco. No processo para na devolução do carro; a gente anota qual o combustível que o cliente abasteceu. A lavagem a seco (...) é mais fácil da gente ver e mensura. (...) Então, a gente está trabalhando muito fortemente no engajamento e no registro da informação. Mas ainda existe coisas que, eu diria, não estamos ainda tão conformes” (Participante 10).*

*“Eu acho que a gente ainda está faltando cumprir algumas coisas, a gente não está 100% aderente a tudo, mas é uma questão de tempo e em outras coisas a gente supera e temos um plano para continuar avançando. Como somos uma empresa nova, a gente está indo atrás” (Participante 12).*

Ainda que seja extremamente relevante contar com empresas que estejam buscando mitigar impactos negativos da sua atuação e tenham consciência de que o

sistema econômico vigente e a forma de fazer negócios têm levado a uma deterioração do nosso planeta e aumento da desigualdade social (ELKINGTON, 2012; LATOUCHE, 2018; PORTER; KRAMER, 2011), é fundamental dar um passo adiante e mobilizar mais negócios a ir além da mitigação do impacto negativo e buscar o impacto positivo para criação de valor para todos os participantes do ecossistema (OUDEN, 2012). Enxerga-se que mitigar impactos negativos é colocar um curativo em uma fratura exposta e não solucionará os desafios que vimos discutindo nesta tese. Os participantes a seguir desenvolvem como percebem a evolução da empresa para a construção de um saldo positivo.

*“Para uma empresa afirmar realmente que ela é sustentável, ela tem que trabalhar dois pilares: a gente sabe que não tem como evitar o impacto negativo, isso está posto, então, primeiro a empresa precisa definir estratégias para mitigá-los. E depois, buscar gerar um saldo positivo. A sustentabilidade entra muito na busca por gerar saldo positivo. Precisa mostrar com transparência, isso faz parte da governança evoluída no tema. A empresa está "sequestrando" mais carbono do que ela emite? Então, é um saldo positivo. Por isso, não é só a mitigação, se a empresa trabalha só para mitigar para mim ela está fazendo o dever dela de casa” (Participante 11)*

*“(…) E apesar da neutralização de carbono através de projetos de reflorestamento serem muito mais caros do que compra de créditos de carbono já no mercado pronto, é um custo maior para a companhia, mas a gente está fazendo porque, é aquilo que eu te disse, é um saldo positivo. A gente acredita nisso, então eu estou indo por uma alternativa até mais cara para a companhia, mas porque a gente acredita” (Participante 10).*

É dentro dessa perspectiva de causar um impacto positivo para além do lucro que vemos a importância de as empresas trazerem a sustentabilidade no cerne da estratégia de negócio a fim de causar impactos sociais, ambientais e de governança positivos na sociedade (CAETANO; PARO, 2020; FINK, 2020; McPHERSON, 2019; REPTRACK, 2020; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007). E um dos caminhos para isso pode ser estimular a inovação social e ambiental em ecossistemas criativos.

#### 6.2.2.4 Inovação social e ambiental em ecossistemas criativos

Os ecossistemas criativos são estimulados pela colaboração entre pessoas, instituições, artefatos, comunidade, entre outros atores, que juntos expressam sua criatividade (FRANZATO *et al.*, 2015), com o objetivo de criar, no caso do exemplo



abaixo, processos e sistemas que trazem inovação ambiental e social e um determinado local, promovendo impacto positivo nesses ecossistemas. Essa perspectiva pode ser percebida na visão do seguinte entrevistado:

*“(...) uma ação de impacto positivo é o projeto que temos com a Black Jaguar Foundation no reflorestamento do corredor do Rio Araguaia. Eu estive lá visitando (...) estamos juntos indo muito mais além do que sequestro do carbono. A gente está gerando emprego e renda local, consumo de produtos sustentáveis com os nossos plantios, estamos pagando impostos, e gerando uma recuperação da biodiversidade, reconectando pavimentos remanescentes de vegetação nativa, porque os plantios estão sendo feitos nas falhas do corredor de biodiversidade, a ideia é reconectar totalmente o corredor de novo. Antigamente os nossos plantios de Carbon Free eram feitos em áreas isoladas do interior de São Paulo. Então, não tinha muito uma geração de impacto positivo, era sequestro de carbono para mitigar, isso é obrigação, mas agora estamos indo além da obrigação” (Participante 15).*

Essas inter-relações dinâmicas entre os sistemas formados por pessoas colaborativas e abertas a troca com outros ecossistemas e o meio, promove muita colaboração e novas ideias com potencial transformador (FRANZATO *et al.*, 2015; FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018). Os dois exemplos abaixo mostram as possibilidades que podem ser criadas quando diferentes parceiros, participantes do ecossistema se juntam para buscar solucionar problemas ou inquietações da sociedade.

*“(...) Outro exemplo teve uma ação nossa, a gente ajudou a criar um fundo de investimento de empresas de impacto positivo junto com o sistema B e o Capitalismo Consciente, bem na pandemia. (...) na época das queimadas que estavam acontecendo no ano passado, nos juntamos com esses parceiros e criamos um fundo para arrecadar dinheiro, recursos, para as ajudar nas queimadas (...) A gente tem um projeto de economia circular de que a gente acaba pegando os resíduos eletrônicos dos computadores da Movida, recicla, e os escritórios dessas instituições recebem os nossos computadores. É uma parceria nossa com outra empresa B, então a gente hoje acaba montando os escritórios dessas instituições sociais que ficam nas comunidades” (Participante 10).*

*“A gente leva e cria vários projetos com clientes. Por exemplo: os patinetes dentro da planta da Volkswagen, projetos de bike elétrica. O próprio Uber a gente fez um projeto de tuk tuk lá em Vitória. Então, a gente está sempre olhando e construindo projetos junto com os clientes, que vão de encontro com a sustentabilidade; enfim, a gente tenta fazer muito isso a várias mãos.*

*Estamos sempre olhando clientes ou parceiros para construir soluções”*  
(Participante 11).

Embora essa visão ecossistêmica permita um olhar mais holístico, um potencial agregador maior e uma evolução para uma construção de sentido (GOLSBY-SMITH, 1996) que possa gerar potencial de transformação pelas relações que se estabelecem, ainda é um desafio na contemporaneidade. Se por um lado os ecossistemas criativos e a visão sistêmica só se constituem por meio das múltiplas relações que são interdependentes e por meio delas buscam promover um olhar evolutivo, por outro lado o pragmatismo linear de causa e efeito ainda é muito presente nas relações (FORLANO, 2017). Há ainda muitos participantes do ecossistema preocupados com a sua individualidade, seu posicionamento, mantendo um modo mais binário de pensar. O depoimento a seguir exemplifica o desafio de quebrar essas barreiras em prol de um bem maior acima do negócio.

*“Ainda tem questões difíceis, tem coisas que precisam ser compartilhadas e isso ainda é muito delicado. O benefício não pode ser só para aquele fornecedor que trouxe a ideia. O benefício realmente tem que valer para a sociedade. Então, se aquilo for uma vantagem competitiva do fornecedor e ele não dividir com ninguém o nosso impacto vai ser pequenininho. Isso é uma coisa difícil, polêmica, porque ele traz uma grande ideia. Exemplo, eu tive esse problema, a gente tinha um fornecedor que trouxe uma ideia uns totens para a linha Maybelline só com materiais reciclados. Ele ganhou o bid, a gente fez, sei lá, 20 mil totens com ele e tal, e aí a gente divulgou e aí os outros fornecedores começaram a trazer essa ideia também. O primeiro fornecedor não gostou. Mas assim, não pode ser um segredo, não pode ser”*  
(Participante 16)

O design estratégico, novamente, apesar de não estar mencionando nos exemplos, é uma ferramenta que pode beneficiar muito essas mudanças no coletivo e a construção de parcerias. Para que esse avanço aconteça, será necessário debater com mais profundidade a complexidade desses temas e a visão de futuro que se espera. Parte da transformação passa por mapear os aspectos tangíveis e intangíveis de modo a oferecer soluções sustentáveis para prever um futuro que vai além dos processos (CELASCHI *et al.*, 2016; ZURLO, 2010). Nesse sentido, um debate que está ganhando relevância é como tangibilizar e dar transparência para esses processos e essas soluções propostas. O próximo capítulo trata desse tema.

## 6.2.3 Tangibilização e transparência

### 6.2.3.1 ESG e Sistema B e outras formas de tangibilização e medição

Ainda que vimos falando de sustentabilidade há algumas décadas, pelo menos a partir de 1980 mais fortemente (ELKINGTON, 2012), esse tema tem ganhado mais visibilidade nos últimos anos. Apesar disso, não existe um indicador único ou mesmo indicadores padronizados relacionados a sustentabilidade ou ao ESG. Ainda que existam iniciativas para uma standardização, atualmente cada empresa escolhe seu caminho e os indicadores mais pertinentes para o seu momento (ANBIMA, 2020). O fragmento a seguir mostra o caminho escolhido pela Movida.

*“A gente dividiu em três pilares o objetivo de ser uma empresa melhor para o mundo: primeiro ela tem que ser diversa e inclusiva até porque você entende o consumidor; depois ela tem que ser rentável. E a gente decidiu fazer através de uma mobilidade diferente, inclusiva, com acesso para todas as pessoas, com um custo justo, tentando trazer ganho de escala para tornar mais acessível. O terceiro pilar é ajudar a construir um planeta melhor. Então, a gente tem os compromissos de ser carbono neutro em 2030, carbono positivo em 2040, de reduzir as emissões líquidas totais e todos esses compromissos sociais, 50% de mulheres em liderança, 50% de negros em liderança, isso tudo está alinhado com os compromissos. Todos os compromissos de pacto global a gente assinou, todos que a gente conheceu até agora, estamos juntos em quase tudo” (Participante 13).*

O plano escolhido pela empresa é percebido pelos fornecedores como um movimento positivo, principalmente porque tem metas claras com um plano estruturado de como evoluir. Por outro lado, o depoimento a seguir mostra o ceticismo do mercado e a importância da clareza de como a meta que se está desdobrando será atingida.

*“Eu acho que essas declarações, essas ambições como a Movida coloca, são muito positivas. São metas de longo prazo como buscar carbono neutro e depois carbono positivo. Eu lembro, logo após a declaração sobre carbono neutro, eles receberam crítica: ‘Tá, mas qual que é o plano? É só plantar um milhão de árvores?’. Eu achei que a crítica foi bem falha já que eles têm um plano declarado, relatório de sustentabilidade sobre como chegar lá e anualmente fazem a prestação de contas. (...) A gente tem que ficar muito atento ao greenwashing, porque ele existe, ainda mais agora que carbono*

*virou mainstream. Está cada vez mais difícil separar o joio do trigo; então, o que vejo que é preciso ter uma meta clara, com relatórios ao menos anuais para mostra como você vai chegar nessas metas maiores (...)*” (Participante 15)

Essa maior visibilidade para a sustentabilidade teve início quando o setor financeiro começou a falar de ESG. Temas como as emissões de gás carbônico viraram *mainstream*, conforme a declaração citada, demandaram por maior transparência nos indicadores (ANBIMA, 2020; BUALLAY, 2019; TALIENTO; FAVINO; NETTI, 2019). Acontece que as empresas têm reagido de diferentes formas a essa pressão.

*“Então, essa agenda agora em alta a gente vê de tudo (...). Eu acho que é muito importante você dar transparência para os impactos negativos que você causa, onde você está e onde quer chegar. Se a empresa só divulga um compromisso, mas não mostra metas e indicadores, se ela não tem uma frequência de reporte e prestação de contas, isso acaba ficando um pouco meio assim, poxa, será que ela está fazendo isso por marketing? Então, eu sou a favor de divulgar, dar total transparência, colocar no relatório trimestral de resultados para os investidores para que se enxergue que não está só no discurso. (...) Nós temos metas anuais, mensais e indicadores, e o comitê de sustentabilidade do qual o CEO faz parte monitora o avanço de todas as ações sustentáveis da companhia. Então, a gente ganhou muita agilidade para conseguir as certificações tão rápido”* (Participante 10).

A experiência da Movida mostra que é preciso dar passos evolutivos. A empresa ainda não tem processos totalmente formais e inclusive entende que a certificação B trouxe um olhar de fora muito maior do que talvez eles estivessem preparados como constata o participante seguir:

*“Eu acho que a gente até recebe um holofote mais forte do que deveria. Eu acho que tem muita empresa aí até mais engajada e mais avançada que nós. Acho que essa atenção se deve ao fato de sermos uma companhia aberta e termos a certificação B. Imagina, eu fui convidado para um evento da ONU. A cúpula climática da ONU estava comemorando o 5º aniversário do acordo climático de Paris. Eu estava lá, único brasileiro, falei depois do Tim Cook da Apple. Pô, doido demais! Foram apenas 2 minutos, mas imagina estar lá, numa audiência ultra seletiva, só presidente de país. É um holofote até exagerado, mas que aumenta a nossa responsabilidade, fazer direito. É igual ao lucro, o lucro te alimenta para trabalhar mais, eu falo, você não trabalha pelo lucro, mas o lucro te motiva. Isso aí também te motiva a trabalhar cada vez mais nessa agenda. Por exemplo, fazemos o relato integrado, que é considerado o melhor para a visibilidade de tudo, alguns indicadores ainda*

*não são publicados trimestralmente junto com os resultados. Queremos trazer tudo para trimestralmente. Essa redução de emissões por exemplo a gente vai tentar trazer trimestralmente auditado, que é sempre um desafio de auditar por questões de custo e tal, mas a gente tenta fazer tudo com o maior nível de transparência” (Participante 13).*

A construção de relatos integrados, conforme mencionado, tem um papel de alavancar a transparência, impulsionar uma visão mais abrangente de criação de valor para o negócio (ECCLES; SERAFEIM, 2013; MOSHER; SMITH, 2015). A Movidá já tem seu relato integrado e o próximo desafio, também citado no trecho anterior, é publicar os indicadores trimestralmente junto com os resultados. Isso dá uma confiabilidade do mercado mostrando de forma clara e transparente. À medida que essas evoluções tomam corpo, a empresa formaliza o processo que hoje ainda é bastante informal e em processo de construção, como valida o exemplo na sequência.

*“Para se certificar no sistema B, você tem que mudar seu estatuto social se comprometendo a olhar para outras dimensões. Mas, se você perguntar para mim, como é que é o processo: totalmente formal? Não é totalmente formal. Então, esse negócio ainda está centrado nas pessoas. O nosso CEO olha todas as dimensões no processo de decisão dele. Eu posso dizer também na minha função estou razoavelmente bem antenado sobre todas essas coisas, mas ainda tem uma evolução. Se eu pensar lá na Natura, eu estou atrás da Natura. Na Natura e outras que eu vi de sistema B tem processo formal que diz assim lá: se o cara for, enfim, tiver uma qualificação lá em qualquer ESG e tiver até 10% mais caro, nós vamos comprar do cara mais caro” (Participante 12).*

À medida que o mercado financeiro incorpora os critérios ESG ao processo de avaliação de riscos e de oportunidades na hora de definir pelo investimento, o mercado movimenta-se para incorporar questões ambientais, sociais ou de governança em suas análises de investimento de longo prazo (ANBIMA, 2020). Os exemplos a seguir mencionam uma emissão de *green bonds* que foi possível, uma vez que a empresa tem compromissos, metas e indicadores mensuráveis nos temas ESG.

*“Eu acho que realmente tem muita empresa que está se comprometendo para ter uma certificação ou para conseguir o selo. (...) O importante é ter indicadores palpáveis, que, mesmo que forem de longo prazo, exista uma clara intenção de seguir esse caminho, conseguindo medir e assegurar a*

*implementação. Nós emitimos semana passada por exemplo um green bond de \$ 625 milhões na Simpar, e \$ 500 milhões na Movida, só conseguimos por ter metas e indicador mensuráveis” (Participante 11).*

*‘A gente tem um comitê de sustentabilidade que acompanha mensalmente como é que a gente está indo, e aí a cada trimestre a gente vai no conselho. (...) A gente passou a ter um relatório integrado a partir de dois anos atrás. Foi a primeira locadora de carros a entrar. (...) A gente tem procurado usar o que tem de melhor disponível. Então, agora, a gente acabou de emitir semana passada um Bond nos Estados Unidos com compromisso de redução de intensidade de carbono” (Participante 12).*

*“Do ponto de vista dos indicadores, a gente tem alguns compromissos, por exemplo ser carbono neutro em 2030. Inicialmente partimos de uma única alavanca que era compensação, que não é o ideal. Hoje a gente trabalha nos 3 pilares: compensação, mitigação e também de trazer outras metodologias. Na emissão do green bond, agora nós assumimos o compromisso de reduzir em 30% todas as nossas emissões até 2030, mas internamente nós temos um compromisso mais agressivo do que esse (...)” (Participante 13).*

A prioridade das empresas deve ser a criação de valor nos temas mais materiais e de maior impacto no negócio (ECCLES; SERAFEIM, 2013). Para isso, construir uma estratégia que concentre em poucas e relevantes temas para melhor integração da estratégia com a definição de metas e indicadores (MOSHER; SMITH, 2015). Tudo isso quando conectado a incentivos remuneratórios e de reconhecimento para as pessoas sinaliza o que é importante, influencia a cultura (TAYLOR, 2005) e pode trazer um aperfeiçoamento enorme. Os trechos a seguir trazem exemplos dessas metas e indicadores que inclusive estão conectados ao bônus dos executivos.

*“Acho que o ponto de vista de modelo de gestão e estratégia, o que a gente faz é primeiro de tudo fazer de um modo sustentável. Faz parte da meta de todo o executivo indicadores ESG, está na remuneração variável no mínimo 10% do bônus anual. Alguns mais voltados para social, uns mais voltados para o ambiental, aí depende da função da pessoa, mas todo mundo tem. Quando você coloca na meta e atrela dinheiro, você definiu que aquilo é importante. (...) O modelo de gestão faz com que meta seja desdobrada. Cultura é mais difícil de desdobrar. Então, trazer a cultura para a meta, eu acho que ajuda muito você ter a meta alinhada à cultura. Se o comercial tem que vender, a operação tem que reduzir custos, a sustentabilidade tem que fazer o ESG, aí ferrou, eu não vejo como isso dar certo. E mesmo o conselho querendo, cobrando, isso não transcende, e aí eu acho que a velocidade não anda e aí vira o greenwashing porque tá muito deslocado. Se você não tem a*

*cultura de sustentabilidade, você é desmascarado toda hora” (Participante 13).*

*“A gente desde o ano passado inclui uma meta ESG como uma meta da companhia, para efeito de bônus no curto e longo prazo. As pessoas se dão conta que é um negócio importante e que precisam entender qual é a sua parte nisso” (Participante 12).*

O próximo subcapítulo trata do tema da governança e como é estruturada na Movida.

### 6.2.3.2 Governança

Uma boa governança prevê que exista uma independência na composição do conselho de administração. Prevê também que temas como diversidade e inclusão estejam presentes não só no conselho, mas como práticas da empresa, que as práticas de remuneração sejam justas e que a ética e a transparência (ANBIMA, 2020) estejam presentes no dia a dia no comportamento dos líderes por meio de sistemas como comitês de auditoria e *compliance* e símbolos (REPTRACK, 2020). Os dois trechos a seguir detalham como são as práticas de governança da Movida.

*“A gente tem conselho de administração, conselho independente e diversos comitês de apoio ao conselho, então, eu diria que a nossa governança é robusta. A gente está no Novo Mercado, com práticas de comunicação e divulgação conforme regras de uma companhia aberta. Do ponto de vista da operação, quando eu trago isso para o dia a dia, cada colaborador sabe exatamente qual é a alçada dele, até onde vai, isso é o processo” (Participante 12).*

*“[Nas] decisões do dia a dia, não tem tanto envolvimento do conselho. Uma ou outra coisa maior, grande, por exemplo transformar tudo para energia limpa é um Capex pesado, e aí às vezes leva para o conselho. Tem o comitê de gente e gestão que trata do engajamento dos colaboradores e um viés um pouco mais olhando para o desenvolvimento das pessoas e olha a comunidade onde atuamos também. O de sustentabilidade onde a gente foca mais nos indicadores de ESG e projetos de sustentabilidade. No comitê de gestão, a gente olha todos indicadores com um pouco menos de profundidade. Então, é o que gera toda essa governança para poder funcionar. O comitê de riscos também eu acho muito importante; tem o papel de estressar e provocar aonde pode dar problema. Todos os nossos comitês são no mínimo mensais” (Participante 13).*

Para que se obtenha a certificação no sistema B, há um item de governança muito importante que é a alteração do estatuto social da empresa. Ela precisa se comprometer no seu estatuto buscar a criação de valor de forma sistêmica para todos os participantes do seu ecossistema (KURLAND, 2017). Isso por si só já envolve um comprometimento maior do conselho de administração, conforme trecho da entrevista a seguir:

*“O conselho talvez não fosse provocar, mas você levou para o conselho, você quis mudar o seu estatuto, você quis virar uma empresa B, você colocou isso em todas as suas divulgações mensais e semestrais, então agora senta aqui todo o mês e fala sobre isso. E aí muda muito, aí vira discussão de conselho, aí o conselho sempre vai puxando outras demandas, (...) vira uma bola de neve”* (Participante 14).

No que se refere ao processo que ajuda a sustentar a governança da empresa, o exemplo abaixo mostra como conectar a matriz de materialidade (GRI, 2021) com indicadores e projetos, com reportes desde o CEO até o conselho de administração e como esse processo apoia na evolução.

*“No Comitê de Sustentabilidade, trabalhamos a matriz de materialidade e uma matriz de indicadores separando em ambiental, social e de governança e focando nas ações e na estratégia de cada empresa. Acho que esse cruzamento entre a matriz de indicadores, projetos com os resultados que queremos alcançar conectado com o conselho, alinhado com ele, validado, sendo apresentado para ele com frequência, e sendo executado por um grupo de trabalho de pessoas multisetoriais dentro de cada negócio funciona muito bem”* (Participante 14).

*“Na Movida, os indicadores passam pelo acompanhamento do CEO, do comitê de sustentabilidade e também vai para o conselho”* (Participante 10).

Este capítulo mostra que uma boa governança passa por uma aspiração definida com metas e indicadores claros para o acompanhamento da trajetória e reforça o papel do conselho como apoio para o CEO e a liderança (HUNT; SIMPSON; YAMADA, 2020). Algumas vezes, como no caso da Movida, não é o conselho todo quem puxa a bandeira, e sim é influenciada por alguns membros da executiva. Porém, quando a empresa reconhece o movimento, é fundamental o envolvimento do conselho para que se crie essa cultura. O próximo capítulo explora



o que impede as empresas de seguir a jornada de impacto positivo e muitos relatos indicam o papel do conselho de administração nesse suporte.

### 6.2.3.3 Impedimentos para a jornada de impacto positivo

Os montantes investidos pelas empresas em projetos de impacto ambiental, social e de governança estão em crescimento. Comparando, por exemplo, 2019 com 2014 tivemos um aumento de 25% de recursos alocados na sustentabilidade (McPHERSON, 2019; REPTRACK, 2020). Olhando para o futuro, uma nova geração de investidores continuará a alocar em fundos com políticas ESG nas próximas décadas (BANK OF AMERICA, [2018?]; NUNES, 2020). Adicionalmente a esses fatores, há muitas pesquisas que mostram correlação positiva entre a adoção de fatores ESG e o desempenho financeiro das empresas no longo prazo (CAI; HE, 2014; ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014; FRIEDE; BUSCH; BASSEN, 2015) e também uma correlação positiva com retenção de colaboradores, sentimento de orgulho e pertencimento (LOWE *et al.*, 2021). Diante de tudo isso, o que ainda tem impedido as empresas de evoluir na jornada de impacto positivo?

Na visão do participante abaixo a falta de alinhamento e desejo de acionistas controladores e do conselho de administração é um dos impedimentos. Uma vez que o tema já é complexo, se não houver alinhamento e interesse de quem está no comando da organização é muito difícil evoluir.

*“Eu acho que dá trabalho, acho que esse é um dos pontos, além de se pensar no lucro. E é um desafio descomunal. (...) Aí é meio feeling, eu acho que seria impossível se não tiver um apoio de acionistas e do conselho. (...) Se eu fosse um executivo, não sei se eu iria comprar uma briga dessa, se não tivesse um acionista alinhado com isso e dando esse direcionamento, talvez eu iria buscar um outro lugar para atuar. Quando você tem um acionista envolvido e com vontade de fazer e o conselho engajado com isso, já é difícil. (...) Eu posso te dar de exemplo: se meu pai não tivesse esse papel de falar ‘me ajuda a fazer’, ele pode não estar tão convicto quanto eu. Mas se eu não tivesse esse alinhamento com ele, esse desejo dele, eu jamais continuaria no conselho. E eu acho que tem esse papel de ser uma empresa familiar e eu quero continuar envolvido na gestão e acompanhando o negócio enquanto me quiserem lá. Mas não iria estar falando tanto desse assunto quanto a gente está podendo trabalhar hoje. Então, eu acho fundamental esse alinhamento” (Participante 14).*

Uma visão complementar a essa é a de que é necessário acreditar e ter vontade para evoluir. O trecho abaixo reforça o papel da crença da liderança sênior da empresa para evoluir. E o trecho seguinte trata da vontade de fazer uma transformação conectando pessoas aos seus propósitos e que isso traz retorno.

*“Olha, eu acho que é acreditar. A gente diz aqui brincando que, ou você vai porque acredita ou você vai pela dor. Então, eu acho que é muito da alta liderança acreditar ou não. (...) Então, a gente encontra empresas trabalhando nessa agenda, ou porque a alta liderança acredita ou porque começou porque foi cobrada. (...) Como o CEO enxerga o tema, e o que ele tem de propósito e valores é essencial para dizer se aquela companhia vai ou não trabalhar com isso” (Participante 10).*

*“Eu acho que só a vontade. Eu sempre falo, se vier pra essa linha vai ter retorno. Tem pedaço do retorno que vem de retenção de gente, de atração de gente, porque as pessoas querem isso, só que é difícil de medir. O propósito (...) mexe com a cabeça das pessoas” (Participante 13).*

Há ainda um grupo que acredita que o que impede as empresas a avançarem é a crença de que o papel principal das empresas é maximizar a geração de lucro para os seus acionistas (FRIEDMAN, 1970; JORDI, 2011; MAZZUCATO, 2011; MELÉ, 2009; WILSON, 2004). Portanto, a pauta de sustentabilidade não é prioridade como mostram os depoimentos abaixo

*“Eu diria que é o dinheiro. A gente conversou com várias empresas grandes já e quando a gente faz a proposta para a compensação eles acham muito mais caro do que imaginavam. (...) Aí que eu vejo a questão do greenwashing, do marketing verde, de ser uma coisa muito mais da comunicação do que da prática. Não é algo pequeno, acho que é algo que tem que ser incorporado no custo de operação da empresa. Isso tem que começar a fazer parte da operação das unidades de negócio, tem que mudar a forma de você olha financeiramente para a sustentabilidade, tem que ser uma cultura (...)” (Participante 15).*

*“Eu vejo muita empresa evoluindo no assunto, mas também acho que tem muita empresa ainda atrasada porque tem foco ainda só no resultado, não pensa no impacto que está gerando, pensa muito no lucro, enfim, o lucro é importante, mas não pode ser a base. É preciso pensar na cadeia como um todo e no que você está gerando de impacto para a sociedade e para o ecossistema” (Participante 11).*

Por fim, há uma visão de que falta conhecimento sobre esse tema dentro das organizações e que pessoas que vivam algum dilema relacionado à sustentabilidade, como os temas do S do ESG que tocam em diversidade e inclusão, ou pessoas em situação de vulnerabilidade se engajariam mais nessa transformação.

*“Falta um pouco de conhecimento, faltam pessoas nas empresas que queiram puxar esse tema, que provoquem. Hoje é muito mais fácil você ver temas que envolvem impacto na sociedade mais voltado a gênero, a raça. Você é mulher, se você sofre algum preconceito, então você sentiu na pele aquilo, aquela situação, então, você levanta o movimento e parte para uma transformação. Então, é muito mais dependente de pessoas que entendem o problema e aí passam a se engajar” (Participante 17).*

Os trechos trazidos neste capítulo apresentam uma série de hipóteses de porque temos poucas empresas que adeririam a essa jornada de impacto positivo. Passa muito por enxergar a criação de valor dessa agenda e ter lideranças que conheçam sobre o tema e acreditem que esse caminho é o certo a fazer e gerará retorno. O próximo capítulo examina como essa agenda cria valor para todo o ecossistema.

#### 6.2.4 Criação de valor para todo ecossistema

##### 6.2.4.1 Nível de valor: usuário, empresa, ecossistema e sociedade

Neste subcapítulo, queremos explorar a geração de valor para além do lucro ou geração de valor ao acionista, ou seja, a ideia é entender como a empresa gera valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011). Ainda que algumas organizações, a partir do lucro gerado, investem em ações de responsabilidade social e consequentemente gerem valor compartilhado, as lentes que queremos utilizar neste debate são de uma criação de valor advinda de uma perspectiva mais ampla e ecossistêmica (OUDEN, 2012), como a trazida nos exemplos a seguir:

*“(...) para o acionista, a gente sempre busca dar a maior rentabilidade sendo uma empresa que atua com um capitalismo consciente. Para os clientes, a gente busca uma geração de valor muito pautada na mitigação dos impactos deles, mas também mostrando que o aluguel dele está proporcionando um*

*impacto positivo maior, como a parceria com a Black Jaguar, e estamos levando conhecimento, educação e engajamento de hábitos sustentáveis para nossos clientes. (...) Para os fornecedores, priorizar contratação de fornecedores conscientes, mas ou mesmo tempo dar oportunidade para aqueles fornecedores locais pequenos e transformá-los. Acho que é isso dos principais elos da cadeia de valores. (...) Não existe lugar que você reúne tantas pessoas com um mesmo propósito como em uma empresa. Então, a empresa que tem sustentabilidade no DNA pode influenciar diversas pessoas. Porque esses colaboradores vão influenciar as suas famílias e as pessoas do seu ciclo (...)" (Participante 10).*

*"Aos colaboradores dando a oportunidade não só do emprego, mas fazendo com que esse profissional se desenvolva e cresça. Num café com o CEO, eu ouvi muitas histórias tipo "eu comecei lavando carro por um terceiro de vocês e meu sonho era ser contratado, e eu consegui e hoje eu sou agente líder (...). Quando buscamos nos certificar como empresa B foi muito bacana ouvir 'eu tô levando esse aprendizado para a loja'. Tínhamos um desafio, por exemplo, de separar o lixo gerado nas duzentas e poucas lojas e você ouvia as pessoas falarem 'isso que estou aprendendo na Movida estou levando para a minha casa e vou contribuir com a sociedade e com o meio ambiente'. Temos, por exemplo, um programa que dá o suporte psicológico para todos os colaboradores 24h. Para fornecedores, como somos uma empresa B, a gente exige que o fornecedor esteja alinhado com as práticas de ESG, e isso contribui para o desenvolvimento dele. E para o cliente, prestamos um serviço com as boas práticas de ESG e tentamos sempre superar as expectativas garantindo a sua segurança. E para os acionistas, eu acho que garantir uma excelente governança e a rentabilidade do negócio para ter algo sustentável de longo prazo" (Participante 11).*

Os fragmentos citados relatam como a empresa cria valor para o primeiro nível de valor descrito pela Ouden (2012) que é dos usuários, ou sejam os clientes que usam os produtos e serviços da empresa e como buscam influenciá-los direcionando demandas que muitas vezes nem os clientes estão conscientes (OUDEN, 2012) como é o caso da redução de emissões de gás carbônico. Os comentários também abordam o segundo nível de valor que é o da empresa e como ela busca criar, produzir e entregar produtos e serviços que agregam valor. E o terceiro nível de valor é o ecossistema e ali estão não só os clientes como fornecedores, acionistas, colaboradores e a comunidade que são impactados direta ou indiretamente pela oferta de valor da empresa.

Aprofundando nesse olhar ecossistêmico, a fala a seguir mostra a parceria de impacto com um fornecedor e como ela pode ser ampliada para produzir impactos que levem ao quarto nível de valor que é o da Sociedade (OUDEN, 2012).

*“A parceria com a Black Jaguar Foundation, por exemplo, não é mais só plantar árvore, é reconstruir o corredor do Rio Araguaia, que está desmatado e destruído. Reconstruir aquilo tem um ganho para a biodiversidade absurdo, que vai trazer benefícios para saúde, desenvolvimento, pesquisas, um monte de coisas. Tem geração de empregos, 30 mil empregos em uma região pobre para caramba, 112 municípios impactados. (...) Então, assim, o negócio é maior do que plantar árvores, maior do que compensar. Eu não estou apenas plantando 1 milhão de árvores, estamos gerando empregos e renda, conscientizando fazendeiro, melhorando o agro. Assim, é muita coisa envolvida num projeto” (Participante 13).*

O olhar para o ecossistema provoca também uma influência maior em toda cadeia. Os *stakeholders*, ou também chamados os atores ou participantes do ecossistema, são quaisquer grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelas ações da organização e pelas inovações propostas. O trecho abaixo exemplifica uma ação da organização que impactou os fornecedores da cadeia. Nesse processo é fundamental perceber as interações e os fluxos que se estabelecem entre os atores (FRANZATO *et al.*, 2015; FREEMAN, WICKS, BIDHAN, 2004) e o potencial de amplificação dessas ações.

*“Incluimos nos bids pra fornecedores metas sustentáveis como 30% de inclusão social nos projetos conosco (...) Eu não sabia o que pedir para a Movida, porque hoje em dia a gente tem uma limitação de carro elétrico no Brasil. (...) E chegou num bid, estava ‘pau a pau’. A Movida com outro fornecedor até mais barato e o outro fornecedor nem tocou no assunto da sustentabilidade. Quando foi na hora da Movida, veio o CEO apresentar o projeto e disse ‘eu sei que não tem dinheiro para ter carro elétrico, mas consigo zerar toda a sua emissão’. Na hora eu virei para a diretora de RH, isso é tão importante para a gente que estavam os diretores lá assistindo à apresentação de bid, eu falei ‘caraca, surgiu a luz!’ (...) Nos nossos bids, nós separamos o custo da negociação do custo do impacto ambiental. Se um fornecedor é sustentável e um pouco mais caro, eu posso priorizar ele, só não consigo se a diferença for muito significativa que torna o negócio inviável” (Participante 16).*

Ainda no olhar de envolvimento de fornecedores para impactar o ecossistema, o exemplo abaixo traz uma provocação que é preciso buscar dar o primeiro passo. Muitas vezes passa por apoiar o fornecedor a fortalecer seus processos para poder seguir com o projeto e acreditar como no exemplo que segue:

*“A Movida foi a nossa primeira parceria aqui no Brasil. Até então a maioria das parcerias eram na Europa. Eles pediram para a gente fortalecer nossa*

*governança, mudar o conselho, começar essa parte de auditoria e estruturação fiscal e aí fechamos a parceria início de 2020. Um milhão de árvores parece um número grande, mas nossa meta global são 2 bilhões de árvores, então ainda se trata de um contexto para um piloto. Não existe restauração em larga escala no período que a gente está tentando fazer. (...) Nossa parceria que é muito positiva, a gente tem uma relação muito boa, estamos sempre em contato com eles, contato semanal de trocas, de pedidos, de informação, de cooperação” (Participante 15).*

Existem *stakeholders* primários e secundários. Os primeiros são fundamentais para a geração de valor da empresa e por isso existe um alto grau de interdependência entre eles. Se algum desses sai do ecossistema, pode prejudicar sua continuidade. Já os *stakeholders* secundários influenciam e são afetados pelas inovações do ecossistema, porém não são essenciais para a sua sobrevivência (OUDEN, 2012). A autenticidade de um ecossistema pode aumentar havendo maior representatividade de *stakeholders* (FREEMAN, WICKS, BIDHAN, 2004; OUDEN, 2012) e é compromisso do ecossistema que está sendo criado buscar envolver e engajar os demais participantes na nova proposição de valor. O trecho abaixo é mais um exemplo do impacto que o engajamento do ecossistema pode promover na cadeia de valor.

*“Temos o objetivo com um grupo de fornecedores de fazer ecodesign em absolutamente tudo o que se compra, por exemplo, a quantidade de papel, plástico e metal, 100% do papel ele tem que ser FFC e a gente paga muito mais caro por isso. A gente tem uma meta de redução de plástico, então, tudo o que é relacionado a material e logística reversa também é com esse grupo de fornecedor. Outro grupo definido é o grupo que tem impacto de CO2 muito forte, então, transportadores. A gente criou junto com o CDP um treinamento muito completo para esse grupo de fornecedores. E tem outro grupo que a gente trata da inclusão social. (...) A Movidia para a gente é o caso mais emblemático de como uma empresa com propósito pode não só se tornar referência, ser influenciada e influenciar. Quando eu falo da Movidia, eu tenho certeza que ela foi influenciada pelo propósito da L’Oréal. E isso dá força para a gente continuar. A gente deve ter uns 800 a 900 fornecedores, a gente trabalha com os top 70 os vários compromissos de sustentabilidade. Para mim ela se tornou um marco de como a gente pode aumentar a nossa influência e influenciar o mercado” (Participante 16).*

O nível mais alto é o da sociedade e integra todos os participantes do ecossistema. Nessa esfera todos os cidadãos são considerados (OUDEN, 2012). Um tema que está dentro do S do ESG são as questões de diversidade e inclusão

que impactam diretamente os cidadãos. São temas complexos de serem trabalhados, mas necessários, conforme depoimento que segue.

*“(...) diversidade é um tema super relevante e complexo da gente trabalhar dentro do grupo. Temos muito aquela cultura que se você fala em diversidade parece que você está querendo tirar a meritocracia entre aspas, criar cota (...) A gente foi tateando como trabalhar o tema e levantando as informações. A gente está, por exemplo, comparando turnover de contratação externa e de promoção interna, e o de contratação externa é de 4 vezes maior do que o de promoção. Então, é muito melhor eu gastar esse dinheiro aqui, capacitando as pessoas para elas serem promovidas. E se eu fizer isso eu sei que eu já vou conseguir promover a diversidade dentro da empresa, porque na base a gente tem muita gente negra, mulher. Precisa conectar com coisas que gerem valor, com metas financeiras como a dificuldade de trazer talento. As pessoas questionam ‘você tem negros na alta liderança? Eu vou entrar na sua empresa, mas eu vou ser promovido? Eu vou ter oportunidade de virar um C-level dessa empresa em algum momento?’” (Participante 14).*

Por último, vale olhar para como as empresas se estruturaram para apoiar as demais na crise da Covid-19. Esse foi um momento que a sociedade como um todo foi muito impactada, principalmente a população vulnerável e uma organização que traz o cuidado com todos os participantes do ecossistema no centro da estratégia precisa tomar ação. O fragmento agora traz a vivência da Movida durante a Pandemia.

*“Durante a pandemia fizemos muita coisa. O motorista de aplicativo que pegasse Covid tinha dois meses de isenção para poder ficar em casa com o carro e não pagar a mensalidade. A gente fez desconto para todo mundo, a gente fez carro abaixo do preço de custo para profissionais de saúde, para ajudar. A gente emprestou carro para hospitais de campanha, para hospital público de interior (...) ajudamos em logística de cesta básica, de doação (...) nós nos preocupamos com a comunidade. Buscamos contratar a comunidade local, perto de onde a gente está (...) A gente não seleciona faculdade de primeira linha, a gente não seleciona inglês fluente nem para posições de aeroporto que a gente precisa de atendimento bilíngue, a gente pergunta se a pessoa quer aprender inglês (...) Acho que isso tudo ajuda muito quando a gente fala do lado social. Geração de emprego, valorizar quem vem de baixo, essas coisas que eu acho bacana” (Participante 13).*

Os exemplos desse capítulo demonstram que as organizações conseguem agregar um valor maior juntas do que isoladas e assim conseguem influenciar e serem influenciadas. Isso, porém requer interdependência e comprometimento maior

a fim de criar sistemas interorganizacionais que promovam a criação de valor (OUDEN, 2012).

#### 6.2.4.2 Perspectiva de valor: econômica, psicológica, sociológica, ecológica

Em adição aos diferentes níveis de valor que foram detalhados, Ouden (2012) conecta esses níveis de valor com outras quatro perspectivas de valor: econômica, psicológica, sociológica e ecológica.

A perspectiva econômica refere-se a possibilidade de estabilidade, geração de riqueza, lucro e o valor do dinheiro (OUDEN, 2012). O trecho a seguir traz um dado de captura de riqueza por parte da companhia por meio de títulos verdes, ou seja, uma possibilidade de captação que foi conquistada pelo comprometimento e metas da empresa. conforme ressalta o participante.

*“Duas semanas atrás, a gente emitiu um green bond (...), foram muitas reuniões com investidores falando de sustentabilidade, reuniões de 1h onde 40 minutos era só de ESG, então, muito legal! A gente captou no total \$ 1 bilhão e 100 milhões de dólares (...). Nós estamos falando de 7 bilhões de reais captados em um mês, no meio da maior confusão global que existe e fazendo um negócio que tangibiliza o valor dessa estratégia, desse posicionamento” (Participante 13).*

A perspectiva psicológica relaciona-se ao bem-estar, compartilhamento de metas, valores fundamentais e felicidade (OUDEN, 2012) O fragmento abaixo traz um exemplo de decisão tomada pela empresa que melhora o bem-estar dos colaboradores para com as suas famílias no momento do nascimento de um filho.

*“A gente se preocupa com a família das pessoas, temos paternidade estendida, maternidade estendida, que eram coisas que se você perguntasse um tempo atrás não tínhamos (...). Foi muito legal ver o conselho aprovando nossas iniciativas e estimulando a fazermos” (Participante 13).*

Levar uma vida com significado, ter reciprocidade, se preocupar com a responsabilidade social e sentir-se pertencente a um grupo são aspectos que compõem a perspectiva sociológica descrita por Ouden (2012). O trecho abaixo fala do pertencimento, do quanto uma empresa que leva adiante ações robustas de



sustentabilidade estimula um sentimento de orgulho e pertencimento por parte de participantes do ecossistema como colaboradores.

*“(...) É um investimento que com certeza tem um retorno gigante. Por exemplo, plano de retenção é uma coisa cara para a alta administração. E acho esse, o ter orgulho de trabalhar na empresa, o maior plano de retenção que a companhia pode ter. E ESG traz orgulho. Para algumas pessoas é mais o S, para outras é mais o E, para outras é o todo, e para algumas é o lucro que depende dos princípios todos de governança e de sustentabilidade, para que a companhia tenha um lucro perene” (Participante 13).*

Finalmente dentro da perspectiva ecológica, estamos tratando da habitabilidade do meio ambiente, olhar para a sustentabilidade, eco eficácia e uma pegada ecológica (OUDEN, 2012). O trecho abaixo sintetiza o sentimento de orgulho por estar vinculado enquanto fornecedor a uma empresa que se preocupa com o desenvolvimento sustentável de forma abrangente.

*“A sustentabilidade para eles não é só plantar um milhão de árvores. Para gente é muito positivo de estar associado a empresas que tem o desenvolvimento sustentável de forma sistêmica no seu core (...) E então para a gente isso é motivo de muito orgulho e para mim pessoalmente eu acho muito legal ser uma empresa brasileira a primeira que confiou no nosso trabalho, afinal é um projeto brasileiro e a Movida ajuda a fortalecer a nossa imagem localmente também” (Participante 15).*

Os exemplos citados detalham políticas e práticas que objetivam buscar o valor compartilhado e que muitas vezes pode inclusive trazer vantagem competitiva para a empresa (FOMBRUN; GARDBERG; BARNETT, 2000; PORTER; KRAMER, 2011). Quando a empresa consegue criar valor compartilhado para todos os participantes do ecossistema, é muito provável que ela está trazendo esse debate para o centro da sua estratégia (PORTER; KRAMER, 2011).

## 6.2.5 Design estratégico

### 6.2.5.1 Co-design e organizações colaborativas

As técnicas de planejamento de cenários permitem que o design estratégico proponha inovações e visualização de cenários futuros possíveis para influenciar o

entorno (ZURLO, 1999). Para que isso aconteça, o design estratégico utiliza-se muito da colaboração e da construção em conjunto também denominada co-design (VIGNATI *et al.*, 2017; MANZINI, 2017b). Um dos objetivos do design estratégico e do design social é estar a serviço de gerar impacto positivo e da inovação social que impacte outros ecossistemas e assim se amplie (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018; PENIN, 2006). Ademais, o design estratégico traz o olhar das pessoas para o centro do processo, há uma preocupação com a construção de sentido (ZURLO, 2010) e com uma cultura de design (DESERTI; RIZZO, 2014) que estimule o olhar para o futuro e as transformações.

Apesar de vermos alguns elementos do design estratégico nas entrevistas, quando os participantes foram questionados se conheciam a área do design estratégico, todos trouxeram que não a conheciam.

*“Nunca ouvi falar em design estratégico. (...) Entrevistadora explica e então a participante (...) a gente fala muito sobre co-participação, de tentar envolver, vou estudar mais sobre design estratégico”* (Participante 11).

*“Nunca ouviu falar do design estratégico, mas sim do ecodesign”* (Participante 16).

Após explicação da pesquisadora sobre o que é design estratégico, houve um movimento de perceber que em alguns casos sim, se utiliza elementos do design estratégico como no primeiro exemplo abaixo mencionando um projeto de co-design relacionado a emissões de carbono e em outros casos como no segundo exemplo abaixo um desejo de conhecer mais entendendo que poderia ser uma oportunidade de agregar valor.

*“A gente está passando pelo nosso primeiro piloto de co-construção agora. O Carbon Free ainda é muito novo para eles, apesar de ser um projeto antigo, antes era em volumes muito menores. Existe um desafio de divulgar isso mais internamente, principalmente na planta, ali na loja, para o time de vendas e também para os clientes das empresas de grandes frotas”* (Participante 15).

*“A gente tem muita parceria com quem está mais avançado. A gente não está evoluído do ponto de vista de ter uma governança para fazer uma construção conjunta estruturada e mais organizada. Acho que é uma oportunidade boa para a gente avançar. A gente não tem como competência forte a organização para essas coisas, a gente precisa estruturar melhor. Aí o*

*fato de ter uma área pequena, eu acho que atrapalha para organizar. Essa área de sustentabilidade tem que organizar as frentes, hoje estamos muito focados em mudanças climáticas. No social eu tenho a área de gente que nos ajuda, mas que está muito mais para o interno, da diversidade, da inclusão, do que o social nas comunidades. Aí, a operação tem um gerente que é mais engajado em fazer um monte de coisa, o outro não é; aí não está tão do jeito que deveria não” (Participante 13).*

Houve também quem trouxe que falta conhecimento e ferramental para que se possa utilizar ferramentas e conceitos do design estratégico, por exemplo, nas iniciativas que estão sendo pensadas.

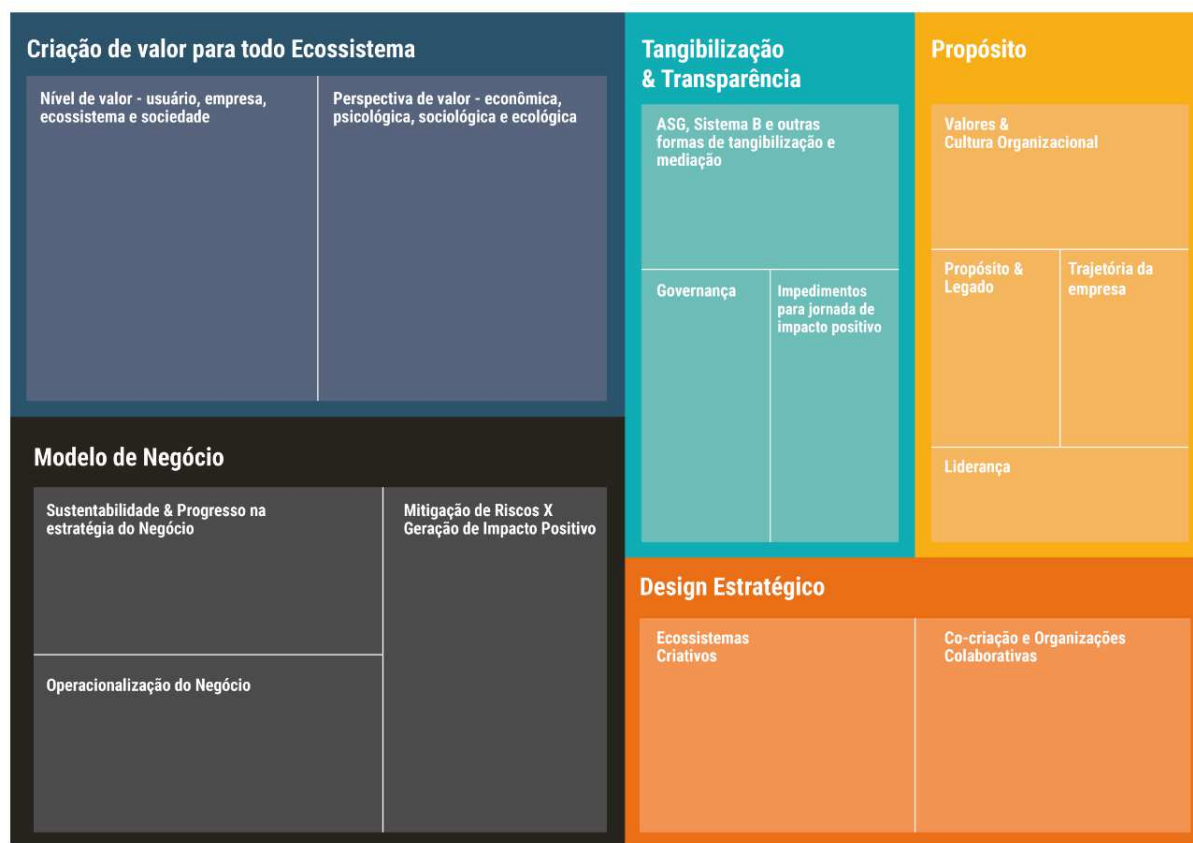
*“Para as empresas maiores acho que é um desafio enorme e talvez o que eu acho que falta é o ferramental, é o conhecimento das pessoas de como fazer. (...) Co-criar não, nossa, é uma complexidade enorme. (...). Se eu mesmo tivesse um conhecimento de como é que eu posso trabalhar em sustentabilidade dentro da empresa, adoraria pensar, para pensar em estratégia pra 22, 23, numa dinâmica de co-construir” (Participante 14).*

Essa disseminação do conhecimento aparenta ser um ponto crítico para o design estratégico avançar e ser conhecido e reconhecido como uma área que pode apoiar na geração de impacto positivo por meio dos seus processos e metodologia. Vemos aqui uma lacuna que o design não ocupou. Apesar de ser uma área que pode influenciar os negócios para que consigam alcançar o valor que pode ser compartilhado entre os vários participantes do ecossistema por meio de processos de co-design, participações de pessoas no coletivo, entre outros, a área parece não estar permeada o suficiente no ambiente dos negócios.

O subcapítulo a seguir detalha a análise dos resultados do case da Movida feitos com o *software* NVivo e traz mais alguns *insights* relevantes para a análise do caso.

#### 6.2.6 Análise dos resultados com o *software* NVivo versão 12.0

Analisando todas as categorias, considerando também as suas subcategorias, percebemos que a categoria Criação de valor para todo ecossistema teve uma prevalência maior, seguido de Modelo de negócio. As categorias Tangibilização e Transparência, Propósito e Design estratégico forma menos representadas (Figura 23).

Figura 23 - Movidá: análise dos resultados com o *software* NVivo

Fonte: Elaborada pela autora baseado no NVivo 12.0.

A categoria criação de valor para todo ecossistema foi a mais prevalente e nos mostra que esse olhar mais amplo para os vários participantes que se relacionam com a companhia e como ela cria valor é uma preocupação grande da empresa.

Da mesma forma, considerando a contagem das palavras que mais aparecem nas entrevistas, foi realizada uma análise para ver quais as palavras com maior frequência no texto. Para tanto, foram excluídos verbos, advérbios e conjunções e também eliminadas palavras com menos de cinco letras. Na Movidá, assim como na Natura, a palavra que mais aparece é Sustentabilidade. Na sequência aparece o nome da empresa Movidá, empresa e negócio (Figura 24).



legado, no qual trabalha a conscientização dos clientes da importância de deixar um legado e faz a conexão desses clientes com projetos e iniciativas de impacto socioambiental (WRIGHT CAPITAL, 2020).

A empresa recomenda que pelo menos 1% do patrimônio do cliente seja investido em fundos de impacto social e/ou ambiental. São fundos que focam na geração e impacto social ou ambiental positivo e junto com isso buscam retorno financeiro aos seus investidores. Assim a empresa apoia os clientes em temas relacionados a responsabilidade socioambiental, *advocacy*, leis de incentivos fiscais voltadas à área social, filantropia e iniciativas próprias. É uma forma de conectar os clientes a projetos e causas sociais e ambientais e porque a empresa e seus sócios fundadores entendem que valores e propósitos comuns unem pessoas e são motores para criação de valor e manutenção de legado para as próximas gerações (WRIGHT CAPITAL, 2020).

### 6.3.1 Propósito

#### 6.3.1.1 Trajetória da empresa

A inspiração vinda de Roger Wright juntamente com uma provocação feita por um dos primeiros clientes da empresa foi um impulso que fez a Wright direcionar seus esforços para além de trazer rentabilidade para a carteira dos seus clientes e promover a reflexão sobre impacto. Essa reflexão sobre sustentabilidade ainda é muito recente nas empresas e na sociedade em geral (CAETANO; PARO, 2020; FINK, 2020; McPHERSON, 2019; REPTRACK, 2020). O depoimento abaixo reflete o desafio de provocar esse movimento principalmente em um mercado financeiro que na década passada não estava interessado nesses aspectos.

*“Um cliente na época falou “olha, nós vamos pegar uma parte do patrimônio e criar um fundo de impacto 2010” Eu falei, mas o que é fundo de impacto? E aí foi quando eu comecei a estudar o que estava acontecendo na Inglaterra, tinha o famoso relatório do JP Morgan que foi o primeiro que saiu nesse sentido. E aí me deu um click, eu não conseguia mais dormir, falei ‘pronto, isso aqui é a revolução do capitalismo’. Temos que criar um novo caminho. E aí a gente fez esse primeiro fundo com esse cliente que deu super certo. E aí começa a minha maluquice com a CVN, eu mandava e-mail para eles falando ‘vocês estão acabando com o empreendedorismo no país, a gente precisa mudar essa resolução, essa e essa’. Eu brinco que eu era*

*solenemente ignorada, porque essa era a última prioridade na época” (Participante 18).*

Uma série de fatores fazia o mercado financeiro não se interessar por esse tema. A importância do crescimento econômico e do capitalismo para a liberdade e evolução das nações dominou o pensamento da área financeira por muito tempo (FRIEDMAN, 1970, 1982; SMITH, 1983; SPENCE, 2011). Ademais, sempre foi muito difícil medir os temas de impacto social e ambiental dentro dos negócios e esses motivos dificultavam que o tema fosse priorizado. O trecho a seguir mostra o longo processo de reflexão até que essa mudança possa emergir.

*“(…) eu te confesso, que para mim era um business. Eu duvidava dos resultados financeiros e ESG na época não se falava né? Foram seis anos para eu me convencer disso. Atualmente eu devo ser o sustentachato na Wright, porque não existe uma diligência que eu faça que eu não pergunto muito como é que fatores ESG influenciam na tese de investimento, como é que ele colocou aquilo no preço, se avaliou tudo o que tem de ambiental envolvido. Então, esse tipo de coisa a gente não questionava antes. Enfim, hoje tenho bastante convicção de que isso é financeiramente melhor para os nossos clientes. E segundo, existe um clamor tão grande no mundo para você resolver os problemas. Essa geração nova, eu converso com os meus filhos e ninguém quer saber de trabalhar em empresa que está destruindo o mundo, eles querem buscar uma empresa que tenha um propósito social e ambiental. Então, não é só uma questão moral e ética, é uma questão financeira também” (Participante 20).*

Por esses e outros motivos, não foi uma jornada fácil para os sócios fundadores da Wright influenciar essa visão. Como vimos no depoimento anterior de um dos sócios do negócio, ele mesmo levou um tempo até ser totalmente convencido de que era a melhor forma de dar sequência no negócio. Mesmo os sócios fundadores divergiram no início da operação para posteriormente convergir para esse caminho, conforme salienta a participante.

*“No começo, foi difícil, me passavam enchendo a paciência ‘você perde tempo demais com impacto’. Então, no começo foi muito difícil porque é um mercado hard, muito prático. E aí como tinha muito pouco dado sobre esse assunto, era muito difícil. (...) Quando a gente criou a Wright, a ideia de só atender famílias com esse olhar parecia uma doideira. A primeira família topou e as outras famílias vieram por alinhamento de valores. A gente começou com a história do 1% do patrimônio investido em impacto, e já seria difícil de alocar. Era 2017, a gente falou, vamos começar a alocar em ESG, e aí foi terrível. A gente ligou para todas as gestoras e escutamos 200 mil*

*vezes que ninguém liga. E aí você fala ‘pô, ninguém liga?’ O ninguém liga é terrível, porque sinceramente, do fundo do coração, onde nós vamos viver? Então, começamos desse jeito e, conforme o mercado de impacto foi se desenvolvendo, a gente foi aumentando esse percentual para investimento de impacto” (Participante 18).*

Esse depoimento reforça o quanto o mercado financeiro, na sua maior parte, ainda entendia que o tema era irrelevante e o quanto os valores influenciam as escolhas feitas pelas pessoas (MACKEY; SISODIA, 2013; REPTRACK, 2020), principalmente quando é um tema recente e não existem muitos dados para a tomada de decisão.

O próximo subcapítulo explora mais o olhar para os valores e a cultura organizacional que se constitui a partir dessas crenças.

### 6.3.1.2 Valores, cultura organizacional e propósito

Um capitalismo mais consciente demanda entre outros princípios ter um propósito maior e valores centrais (MACKEY; SISODIA, 2013). Dentre esses valores centrais, aparecem dois deles no depoimento abaixo que são o altruísmo e a compaixão. Abed (2020) refere que uma ação altruísta só acontece quando há uma equivalência dos valores individuais entre as partes envolvidas e quando existe um ambiente de liberdade. O altruísmo envolve autenticidade para a tomada de decisões e isso só pode ser encontrado se vivemos de maneira livre e se assim for o ato de ajudar pode ser considerado altruísta.

*“(...) Da onde vem? Tem que ter um grau de altruísmo violento. Porque se eu ficasse pensando só em remuneração e o que seria bom para a Wright, você não faz 90% dessas coisas. Você não ganha nada, você passa conhecimento para concorrente, já teve caso de concorrente sacanear a gente, e a vida segue. Acho que isso é um negócio que você nasce com ou nasce sem. Eu tenho esse sentimento. Tenho uma cliente asiática que fala ‘O Brasil não tem muita compaixão’. Então, a história da compaixão, não sei, eu tive muito cedo, eu era nadadora (...) o esporte tem uma coisa eu ele te humaniza, não importa o quanto você tem, aonde você mora, você pula na piscina você é idêntico ao outro. Essa coisa de um ter mais oportunidade que o outro, aquilo me doía um pouco. (...) A gente lá na Wright, acho que está no DNA desde que a gente começou em 2014 (...).” (Participante 18).*



Embora a Participante 18 declare que a Wright tinha essa essência desde que foi fundada, vimos exemplos de que nem todos os sócios pensavam da mesma forma e teve que ser um olhar aos poucos amadurecido por alguns dos demais sócios. Abed (2020) menciona a importância da autenticidade na vivência dos valores, e o trecho abaixo reforça que essa autenticidade precisa estar acompanhada de consistência nas tomadas de decisões, pois ela ajudará na formação de uma cultura organizacional que privilegia esses aspectos (TAYLOR, 2005).

*“A gente nega clientes; acredite se quiser, somos um bando de malucos. Eu falo assim, se não fosse desse jeito, a gente já tinha crescido muito mais porque seria bem mais fácil, né? (...) Eu não posso ligar para o fundo e falar eu quero que você venda essa posição, não sou dona do fundo. É o que aconteceu com a história da Vale em Brumadinho, alguns clientes ligaram chorando e falaram ‘A gente tem a Vale na carteira? Eu não quero ter’. E você via o contrário também ‘Ah, a Vale está barata, compra aí’, era de doer a alma, né? Eu não posso obrigar o gestor a tirar a posição; então, o que dá pra fazer, eu vou torturar everybody” (Participante 18).*

*“A maioria é influência nossa desde o início, mas a família já traz esses valores que tem a ver com isso na sua raiz. A Wright já deixou de participar de concorrências. Eu não sei se a família teria escolhido a gente, mas a gente já deixou de participar de concorrências por pesquisar o background da família e, pô, esse cara não pensa como a gente, não vale a pena. (...) Na época de Brumadinho, no acidente com a Vale, uma família nos procurou e falou: ‘Eu não quero ter isso no meu portfólio’. Eu falei: ‘Olha só, eu invisto num fundo de ações, eu não tenho como dizer para o gestor que ele não pode ter Vale’. Aí ela falou: ‘Então, no mínimo você pega todo o retorno que eu tiver com Vale e vamos doar’, porque é uma família que se incomodou muito eticamente com o que aconteceu. Então, a gente fez a conta e mostrou um ganho de, sei lá, R\$ 470 mil reais na Vale e ela mandou doar” (Participante 20).*

Muito conectado aos valores centrais está o tema do propósito. O Capitalismo Consciente foi desenvolvido considerando quatro princípios: o Propósito maior e valores centrais, ter uma Liderança Consciente, Integração de *Stakeholders* e Cultura e Gestão Conscientes (MACKEY; SISODIA, 2013). Esses quatro princípios estão conectados. Este subcapítulo tratou do tema dos valores centrais e cultura consciente, já os dois próximos subcapítulos tratam do propósito e liderança.

### 6.3.1.3 Propósito e legado

O propósito, como mencionamos, está conectado aos valores. Cada indivíduo carrega seus valores e muitas vezes esses valores levam a reflexão e revelação do propósito individual. Quando as pessoas compartilham propósito e valores (COLLINS; PORRAS, 1995) e se unem em prol de uma causa, frequentemente esse propósito ganha força como indica o texto a seguir:

*“Minha vida foi maravilhosa, só tenho coisas a agradecer. O que você faz com uma vida que você não precisa correr atrás da comida do mês seguinte ou de comprar alguma coisa? Você tem que transformar isso em propósito, em melhoria. Então, eu nunca pensei sobre isso, mas eu era isso, eu sempre fui isso, porque eu era muito grato à vida que eu tinha, à família que eu tinha e tudo mais” (Participante 19).*

Da mesma forma que o propósito individual mobiliza reflexões sobre razão de existir e legado, o propósito organizacional é a razão de existir de uma empresa e é capaz de mobilizar os times e provocar um sentimento de orgulho e engajamento (MACKEY; SISODIA, 2013). Ademais, um propósito consistente influencia todos os participantes do ecossistema da empresa conforme mostra a fala abaixo:

*“(...) A nossa essência é de servir. Mas servir é um verbo, o que a gente quer ser, né? Nós queremos ser cada vez mais um Porto Seguro para os nossos clientes, corretores, prestadores de serviço, acionistas, funcionários e cidadãos nos mercados onde a gente atua. Então, a gente começou a desenvolver isso na nossa cultura e contaminar internamente com esse senso de pertencimento. Respeitando essa essência você não pode tacar fogo em árvore, no nosso portfólio de investimento eu não vou investir em empresa de arma, óbvio que não. Então, em vez de gastar uma grana para disseminar o que é ESG, eu viro para as pessoas e pergunto: “O que é ser um Porto Seguro para você? Alguém depende de você, você depende de alguém, onde você se sente confortável e em paz? (...) Isso potencializa as nossas atitudes ESG sem ter que falar que é ESG” (Participante 19).*

Para que o propósito faça parte da cultura organizacional e seja vivido no dia a dia das pessoas, conforme explicita o participante, é fundamental que seja reforçado e encorajado e que as ações e decisões do dia a dia reflitam esse propósito (TAYLOR, 2005). O exemplo prático a seguir mostra a necessidade dessa reflexão diária de todos e das tomadas de decisão que transmitem mensagens importantes sobre a coerência da empresa.

*“No primeiro Investment day, a gente não abordou essa pauta; já no ano passado eu pessoalmente fui o porta-voz do ESG. Daqui para frente, isso é real, isso é prática diária e se alguém fere com isso está ferindo com a nossa essência, que é de cada vez mais ser um porto seguro. Vou te dar um exemplo de dia a dia. A gente estava lançando um produto recentemente que era o seguro celular, e aí eu li na Uol que seguro de celular era uma enganação, porque se a pessoa for furtada ela não teria direito a indenização. Eu liguei para o CEO e falei: ‘cara, olha só essa matéria aqui, o nosso produto vai cobrir furto?’ Aí ele falou: ‘Lógico’. ‘Você tem certeza? Vamos checar.’ Aí foi checar, como não? Não? Eu falei: ‘você vai querer que as pessoas leiam o contrato em letra miúda, a gente vai vender um negócio que as pessoas vão se sentir enganadas? Isso não está alinhado ao que a gente está pregando. Ou você lança o produto alinhado a ser cada vez mais um porto seguro ou você esquece, não vamos lançar”* (Participante 19).

Essa preocupação com o propósito da empresa deve ser dos líderes (BARTLETT; GHOSHAL, 1995). Frequentemente são eles que têm um propósito que mobiliza as pessoas e influencia as organizações, além de terem um papel fundamental não só na disseminação, mas na prática do dia a dia para que se torne consistente.

#### 6.3.1.4 Liderança

Ao analisar empresas que operam em níveis elevados de consciência, Laloux (2014) encontrou que todas elas tinham características comuns relacionadas a história da empresa, seus fundadores, a resiliência, cultura, tensões e liderança que levavam a um propósito e um legado claro (LALOUX, 2014). Vários estudos confirmam o papel da liderança na construção de uma trajetória de propósito e maior consciência do seu impacto (COLLINS, 2001; COLLINS; PORRAS, 1995; LALOUX, 2014; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007; SISODIA; SHETH; WOLFE, 2014). O depoimento abaixo ilustra isso.

*“O nosso sócio fundador, o Florian Bartunek, fundou a companhia 21 ou 22 anos atrás. E essa foi a forma dele olhar para as empresas, de selecionar os pontos críticos que fazem uma empresa ser um bom investimento (...) os princípios, os valores, a forma de pensar, de olhar as companhias, de investir, que eu acho que ele foi construindo nessa cultura dentro da companhia junto com o time. Então, eu acho assim, o começo de tudo está realmente nele”* (Participante 21).

Frequentemente, o propósito repercute a essência e os valores dos fundadores e conseqüentemente da cultura instalada da empresa. Ele costuma ser aspiracional e uma visão de longo prazo muito conectado a uma crença humanista. O papel do líder, além de estimular a caminhada dentro da própria organização, precisa sensibilizar clientes, parceiros, entre outros (EY ENTREPRENEURIAL..., 2016). É o que fica evidente no trecho a seguir.

*“(...) Olhar para essas desigualdades, como é que se cria um negócio que faz sentido, que você pode gerar valor e resolver um problema social? Maravilhoso né, eu tinha vivido muito com essa história de ONG e nas ONGs é legal, mas você não consegue atrair talento, porque eles não seriam remunerados, e no negócio de impacto você atrai. Era na época uma maluquice, se tudo der errado vamos perder todo dinheiro, mas pelo menos vamos ter mudado a vida de, sei lá, uns 20 milhões de pessoas. (...) Qual que era a minha ideia, se eu convencesse esses gestores que são super stars, pronto, o resto da indústria seguiria. Hoje você vê movimentos como a XP fazendo eventos de ESG, isso vai ajudar a empurrar o mercado. (...) Tem uma turminha que é genuína; o desafio é como é que você pega esses poucos e ajuda a transformar uma cultura que não é essa. A transformação é homérica, né?” (Participante 18).*

Taylor (2005) refere que para a transformação acontecer você precisa chegar ao que ela chama de *tipping point*, ou seja, ter pelo menos 35% da sua organização aberta para a mudança. É quando a transformação começa a acontecer, pois os mais céticos esperarão para ver se o movimento acontecerá mesmo, começam a se espelhar em quem já está se movimentando. Quando um sistema passa por uma transformação como essa, pode impactar e influenciar vários dos seus elementos (CHECKLAND, 1999; EDQUIST, 2005; MONAT; GANNON, 2015; NORMAN; STAPPERS, 2015). O depoimento a seguir é um exemplo dessa influência.

*“Falei [nome de um fundador de um fundo]: ‘Você é bilionário, você acorda todo o dia, senta aqui em frente às telas da Bloomberg e é isso que você vai deixar?’. Ele: ‘Pô, mas eu não sei fazer outra coisa!’ Eu falei: ‘Você é um gênio, olha para os bonds de energia limpa, credito sustentável.’(...) Eu fui enchendo o saco. Um dia me liga o time dele: ‘Você tem tempo para um videocall?’ O [nome do dono do fundo] mandou a gente se virar: ‘temos x meses pra botar o negócio de pé’. Que maravilha! Eles revolucionaram do Oiapoque ao Chuí. Então, hoje, lá dentro, tem metodologia, sistema, fundos que eles estão fazendo ESG. Então, foi muito legal. Tinha muita gente tentando empurrar a montanha, mas quando os maiores chegam e falam para os gestores ‘ou você começa a implementar ESG ou nós vamos resgatar’, ajuda demais. Eu adorei, né? (...) E isso vem bem devagarinho,*

*2018, 2019 e tal você começa a ver alguma coisa em alguns poucos gestores. Não tem caminho fácil” (Participante 18).*

Nesse exemplo, podemos perceber a importância e determinação que um líder tem em iniciar um movimento e o quanto a dinâmica dos sistemas é pautada nas relações (FRANZATO *et al.*, 2015; NORMAN; STAPPERS, 2015). Quando as relações entre esses participantes do sistema são sinérgicas, elas podem influenciar em um todo organizado que caminha para um resultado almejado. O próximo subcapítulo trata do modelo de negócio e como trazer o movimento para a estratégia da empresa.

### 6.3.2 Modelo de negócio

#### 6.3.2.1 Operacionalização do negócio

Como vimos, o modelo de negócio sustenta a forma de a empresa operar (DOHRMANN; RAITH; SIEBOLD, 2015; MASSA; TUCCI; AFUAH, 2017). Há formas de evoluir com novos modelos de negócio que consigam alinhar a visão de lucro com inovação social e ambiental dentro de um olhar sistêmico (MASSA; TUCCI; AFUAH, 2017; TEECE, 2010). O exemplo a seguir, falando de negócio da Wright Capital, trata da aproximação de uma rede que se conecta por valores para provocar mudanças.

*“Nós somos um Family Office como qualquer outro. Então, a gente não investe em ações direto ou em bonds direto, sempre através de um gestor. Quando você está falando de impacto, fundos de impacto, o trabalho é diferente. Uma coisa é investir no Constellation que investe em empresa listada. (...) Então, no caso de impacto eu sempre fiz o máximo para envolver os grandes grupos e as famílias com as empresas direto, ou seja, aí a gente conversa com os gestores e pede para que eles tragam os empreendedores para a gente aproximar. Quando você junta um grande grupo, uma empresa grande, uma família, um pequeno negócio de impacto é maravilhoso, porque essa família tem acessos que esses caras não têm, e é game changer. Eu vi isso acontecer, então, eu fico juntando para ver aonde vai dar liga” (Participante 20).*

Já o modelo de negócios da Constellation, fundo do qual a Wright Capital é cliente, busca trazer um olhar holístico para todo o ecossistema da empresa a fim de

entender qual a geração de valor (OUDEN, 2012) que ela tem e se faz sentido o investimento na organização.

*“A Constellation é um fundo de investimentos em ações com mais de 20 anos de história. A gente basicamente investe em empresas que a gente julga que tem um negócio de qualidade, gerido por pessoas especiais, competentes, honestas, e visando a longo prazo, acho que isso é um ponto importante (...) todo ecossistema envolta da empresa a gente gosta de ter o contato muito próximo. (...) Então, assim, eu acho que essa é uma forma de investir que combina muito com ESG, de você ver a governança das empresas, ver parte de pessoas, se valoriza e se preocupa com o crescimento dos funcionários, se tem o time alinhado” (Participante 21).*

Nos temas relacionados a sustentabilidade, principalmente no mercado financeiro, vemos que os modelos de negócio ainda estão sendo debatidos e existe uma certa ambiguidade em como avançar. Conforme depoimento abaixo, alguns fundos se entendem conectados ao ESG porque as empresas estão atentas e buscam fazer movimentos de mudança. Porém, não necessariamente conseguirão ou realmente estão dando passos, e esse cenário é bastante complexo porque investe-se em uma aposta que pode não se concretizar. Ainda que os depoimentos não tragam a visão do design estratégico para essa reflexão e embora não exista uma única estratégia para esse debate, o design estratégico pode ser usado como uma ferramenta para ajudar na reflexão sobre esses modelos de negócio e como estão buscando construir significado (ZURLO; CAUTELA, 2014). O participante 20 aborda essa ambiguidade atual no mercado financeiro:

*“Olha só a bipolaridade dos gestores: um fundo que é restritivo expõe o nome ESG na sigla do fundo e o outro que não tem isso no nome e não é tão restritivo apesar de seguir alguns princípios. Quando você vai conversar com o gestor você pergunta: ‘Cara, você acha o seu fundo tradicional ESG?’, e ele ‘Acho’. Então, qual é a diferença entre eles? No primeiro, mais tradicional, ele se dá a liberdade de achar que vai encontrar as empresas que querem fazer a virada, além de colocar um peso grande em fatores ESG quando faz o valuation da empresa. No mais restritivo ele de cara já abre mão de alguns setores e de algumas empresas, por exemplo. Então, quando você pega assets razoavelmente evoluídas, todas elas têm dois produtos” (Participante 20).*

Ademais dessa discussão que é relevante porque muitos desses fundos que dizem seguir princípios ESG podem investir em empresas que não conseguirão

cumprir com o prometido, outro fator que merece atenção e está sinalizado no trecho abaixo é a perspectiva de que, muitas vezes, se avalia o processo de investimento e não a sustentabilidade na estratégia das empresas, o que pode acarretar em erros de investimento. A avaliação granular por empresa é mais trabalhosa, porém costuma ser mais assertiva, mas a maioria não faz esse aprofundamento como expõe o participante:

*“Tem fundos que têm feito carteira 100% sustentável. São gestores que tem essa consciência de sustentabilidade. Aí eu falei: ‘caramba, eu tenho que aprender com esses caras’. Então, eu vou lá ver como é que é a governança na empresa, como é a consciência sobre a diversidade. Eu quero saber se a empresa está engajada em resolver um problema social na comunidade dela. Então, assim, é uma olhada muito mais no asset e não no processo de investimento. Sendo muito transparente, hoje a gente olha muito mais o processo de investimento. Claro que se ele tem fatores ESG, é muito natural encontrarmos uma empresa que tenha essa cabeça, com uma boa governança, uma preocupação social, mas agora isso será intencional, a gente vai buscar o ESG na empresa de forma intencional” (Participante 20).*

Os modelos de negócios do mercado financeiro parecem estar em processo de exploração quanto à sustentabilidade. Vimos exemplos de fundos e empresas que estão bastante atentas a sustentabilidade e de forma bastante profunda entenderão esses elementos nas empresas. Já outros não estão priorizando esses aspectos ou abordam essa avaliação de uma forma mais superficial. Podemos visualizar que os fundos preocupados com o tema, antes de investir, buscam encontrar nas empresas elementos dos novos movimentos que têm surgido. Aparece a preocupação com a governança bem estruturada, tema muito relevante para a certificação B (SISTEMA B, 2020; STUBBS, 2017); a busca por entender a consciência da liderança e práticas relacionadas às comunidades, aos colaboradores, tema presente também no Capitalismo Consciente (MACKEY; SISODIA, 2013); ou ainda preocupação com mudança climática, igualdade de gênero, entre outros presentes no modelo da economia Donut (RAWORTH, 2019). Ou seja, esses elementos parecem estar presentes na análise, mas ainda falta elementos para poder visualizar se esses modelos trazem a sustentabilidade na estratégia dos negócios, tema que será abordado no próximo subcapítulo.

### 6.3.3.2 Visão de sustentabilidade na estratégia do negócio

Ao longo deste trabalho, trouxemos vários elementos que mostram o quanto o tema do capitalismo mais consciente e a visão da sustentabilidade na estratégia do negócio ainda são controversas. Se por um lado há estudos que mostram evidências de que empresas que seguem essa trajetória têm um maior retorno financeiro (MACKEY; SISODIA, 2013; SIMPSON; FISCHER; ROHDEM, 2013), há uma quantidade similar de estudos que não corroboram esses achados (DEVINNEY; AUGER; ECKHARDT, 2010; O'TOOLE; VOGEL, 2011; WANG, 2013). O setor financeiro parece seguir esses dilemas e estar bastante dividido entre essas perspectivas. Se por um lado, há quem acredite que um capitalismo mais consciente, o qual se preocupa com a sustentabilidade na estratégia do negócio, dá maior retorno financeiro melhorando o desempenho da companhia, conforme os depoimentos abaixo:

*“Com ESG, a empresa vai ficar muito mais resiliente, os funcionários ficam mais engajados, você retém mais as pessoas, você vai fugir de riscos ambientais que você não estava nem pensando antes. (...) Então, eu acho que a história de não dar retorno, isso eu acho que está caindo. Já se mostra que 1 dá retorno, 2, no caso do ESG você está tendo custos de captação mais baixos, isso que você está vendo várias empresas lançarem vale verde sustentável e tal”* (Participante 18).

*“(...) As pessoas acham que o objetivo do empresário é ganhar dinheiro. Eu não preciso de dinheiro, eu preciso fazer o ESG num conceito de essência e depois eu tenho certeza de que lá na frente a gente vai ser reconhecido e crescer por isso, e o lucro vai crescer também, eu tenho certeza absoluta”* (Participante 19).

Por outro lado, há quem tenha a visão de que não há como medir o desempenho da companhia vinculado ao ESG, porque ainda é um tema muito complexo, qualitativo, de difícil medição e quantificação. Por isso, não se pode afirmar que há retorno financeiro.

*“É muito difícil ainda falar de retorno. É muito difícil você dizer que o retorno com portfólio sustentável será melhor, mas uma coisa que eu tenho bastante convicção é que o risco será menor. Então, assim, um portfólio sustentável tem um risco menor, até pela definição da palavra né, família, nós estamos aqui para preservar seu patrimônio, daqui a 50 anos o que é preservação, é*



*ser sustentável. Então, o risco é menor, o retorno eu não sei, ainda não sei. Ainda tem, falando do retorno, esses dois tipos de portfólio ESG, que é o restrito, que talvez você esteja deixando de lado algumas boas oportunidades de empresas que vão virar, então, talvez um cara não tão restrito apresente um retorno melhor, talvez, e não dá para afirmar isso” (Participante 20).*

Por fim, há também a justificativa de que, apesar de ser de difícil medição e não conseguirmos provar que traz resultado do negócio, pelo menos o ESG ajuda a mitigar riscos ambientais e sociais. É esse o aspecto que faria organizações se moverem para esse caminho.

*“Aprovamos um gestor bem ativista no Comitê de investimentos da Wright e ele me fez ver a sustentabilidade de uma maneira que talvez me faltasse (...) Ele falou: ‘Eu sou gestor e você é locador, qual é o nosso mandato?’ Nosso mandato é: dado um orçamento de risco e as restrições que a família nos impõe para os investimentos obter o melhor retorno. O meu mandato como gestor e o seu como locador não é salvar as árvores, rios ou provocar a diversidade; como cidadão sim, como gestor não. Mas o nosso dever é levar aos nossos clientes o melhor portfólio ajustado a risco, e isso faz do ESG uma ferramenta excepcional para avaliação de riscos” (Participante 20).*

O próximo subcapítulo trata exatamente desse tema: o quanto as empresas estão se movendo para uma mitigação de riscos e o quanto existe um desejo genuíno de gerar impacto positivo para a sociedade de forma mais ampla.

### 6.3.2.3 Mitigação de riscos x geração de impacto positivo

A Europa foi quem iniciou a debater as questões ESG e influenciou os demais países (DAVIS-PECCOUD *et al.*, 2020). A grande questão que se coloca agora é o quanto as empresas avançarão de forma consistente e como se quantifica esse avanço. O Brasil começa a caminhar, mas ainda são menos de 40 empresas que estão no índice de sustentabilidade empresarial da B3 (NUNES, 2020). Alguns pesquisadores mencionam que atender às expectativas de todos os *stakeholders* é complexo e que frente a decisões difíceis as empresas tendem a priorizar o capitalismo. Sempre haverá *trade-offs* (O'TOOLE; VOGEL, 2011) e, conforme o trecho abaixo, ainda há dúvidas do quanto será seu avanço.

*“Dilema ‘do ovo e da galinha’. Tipo, as empresas não falavam para os investidores porque eles não perguntavam ou os investidores não*

*perguntavam porque as empresas não divulgavam? Eu acho que nos últimos anos esse dilema foi quebrado (...). Então, eu acho que tem o lado bom e o lado ruim. O lado ruim é que vão ter muitos aproveitadores, mas é assim em tudo, sempre tem os com má-fé. Mas, por outro lado, eu vejo um saldo muito mais positivo do que negativo. O fato de ter se tornado um tema quente, eu acho que todo mundo está pelo menos curioso em aprender, e tem gente que vai avançar muito, tem gente que vai avançar menos, tem gente que não vai avançar, enfim, eu acho que cada um do seu jeito. A bolsa também é bem dependente do investidor estrangeiro que está mais avançado nisso. Então, assim, acho que o Brasil vai avançar. A grande dúvida é se vai avançar muito ou se vai avançar pouco. (...) São dois desafios: o primeiro é que leva tempo para você ver mudanças, e o segundo é que é um negócio muito difícil de quantificar” (Participante 21).*

O tema da forma que tem se configurado e ganhado espaço na agenda empresarial ainda é recente. Como vimos, o mercado financeiro começa a se estruturar para demandar indicadores mais palpáveis e conseguir diferenciar ações feitas com seriedade daquelas que não o são. Os exemplos a seguir mostram o desafio da consistência no momento de avançar com essa pauta.

*“A gente tem sete gestores, dois são claramente ESG. Batendo um papo com um gestor que estamos em diligência, ele me disse: ‘Um dos seus gestores veio me procurar porque você falou com ele que ia perguntar de ESG, e ele não sabe nada’. Acredita? Acho que a transparência e a consistência, elas vão aparecendo se não é no curto, no médio ou no longo isso vem né. De meses talvez, talvez anos, a gente pega essas coisas. A incoerência aparece” (Participante 20).*

*“As famílias que querem cada vez mais essas coisas, a gente abre as carteiras, posição por posição, faz o estudo (...) aí explica o ativismo que a gente está fazendo perante os gestores. A gente não consegue entrar um ativismo granular em empresa, mas perante o gestor a gente consegue. E você vê que está indo, a pontuação vai subindo. Um exemplo bom, nós vamos entrar no ciclo de commodities e a turma subiu Vale, só que a Vale acabou de inventar o tal do voto negativo lá, então, a parte de governança embicou. E a gente mandou um questionário para os gestores, está todo mundo pensando o que ele vai responder, mas eles não querem vender vale. Olha, a vida é dura” (Participante 18).*

Além dessa dificuldade de consistência, talvez pelo fato de ser um tema ainda relativamente novo, parece difícil identificar aquilo que realmente está na crença, nos valores da organização e na intenção para movimentos feitos apenas para atrair investidores no mercado financeiro. O testemunho a seguir reforça a complexidade dessa busca pela consistência.

*“O complexo disso é você tentar ver realmente a intencionalidade. Essa semana, por exemplo, eu fiquei sabendo que tem um grande banco que está, em termos de marketing, dizendo que está fazendo bastante coisa. Aí o amigo do amigo falando que estava lá na casa de um grande acionista do banco e perguntou ‘O que você acha de ESG?’ ‘Modinha.’ É isso, olha o greenwashing. Modinha, entendeu? Complicado. (...) Por exemplo, estou olhando o meu portfólio de dívidas, aí o cara me vem com um produto que é um fundo verde. Ele comprou uma emissão de uma empresa que tem R\$ 100 bilhões de patrimônio e o cara vai lá e emite 1 milhão de dólares em título verde, mas e o resto, tá fazendo o que? Então, não adianta olhar só a emissão, você tem que olhar a empresa. Enfim, esse é o momento que estamos vivendo” (Participante 20).*

Esses questionamentos sobre a consistência das ações associadas a sustentabilidade levam a uma crítica forte de que muitas empresas têm feito *greenwashing*, ou seja, publicam metas sem processos para chegar lá, fazem propaganda de ações que na verdade não existem ou não são profundas. O depoimento abaixo traz um olhar positivo sobre ter ferramentas que trazem diretrizes por outro lado faz uma crítica ao sistema B por ainda não ter grandes organizações certificadas. Isso se dá pela complexidade na certificação de uma empresa multinacional (SISTEMA B, 2020; STUBBS, 2017). Ainda que haja muitas críticas às certificadoras, acredita-se que precisamos de um ponto de partida que leve a uma direção consistente. Então, como saber se uma empresa está fazendo *greenwashing* ou se realmente tem ações robustas sem uma avaliação, diretriz ou certificação?

*“E aí num mundo de greenwashing tá na hora de ter o rewashing, ter empresas de verdade, que não são apenas marketing para investidor. Para ser honesto, o selo B por exemplo, eu vejo coisas tão pequenas com o selo B que eu falo, pô, eu não sei se eu quero estar nisso, me desmotiva. Lógico que o mercado precisa dessas diretrizes, mas a gente não faz pelo selo e sim porque a gente acredita. A gente sempre foi mais low profile, porque a gente via muitas empresas fazendo greenwashing” (Participante 19).*

O depoimento menciona o fato de a massiva maioria das empresas certificadas serem pequenas, que é uma realidade (SISTEMA B, 2020; STUBBS, 2017). Mas esse fato leva a uma reflexão: Se quem está conseguindo se certificar e mostrar que está causando impacto positivo são as pequenas que não têm poder,

imaginemos o impacto se as grandes aderirem e fizerem um pouco mais. Isso por si só já pode causar um grande impacto. É esse o caminho que se propõe nesta tese.

O *greenwashing* que também aparece no depoimento também é um tema polêmico. Se por um lado há muitas críticas às empresas que estão fazendo o que o mercado chama de *greenwashing*, de outra parte, há quem traga a perspectiva de empresas que não estão totalmente *compliance* ao ESG atualmente, porém têm planos claros para avançar, são as que mais trazem oportunidades na evolução. Sob esse ponto de vista, investir em uma empresa que tem melhorias para fazer pode ser uma forma de se engajar na transformação. Essas diferentes visões adicionadas à dificuldade de tangibilizar mostram o tamanho da complexidade desse tema. O relato abaixo retrata essa visão de engajamento daqueles que precisam evoluir, mas também reforça a dificuldade de avaliar a consistência.

*“O cara que vai lá e veta uma estatal porque o G é ruim ou veta uma empresa que tem termoelétrica, que queima fóssil, esse cara obviamente ele é ESG, ele colocou ali taxa infinita, valor presente negativo. Mas e aquele cara que diz: ‘Aquela empresa que tem 25% da receita dela vinda de termoelétrica, ou seja, está queimando fóssil, mas eu na diligência tenho conversado com o CEO, eu estou identificando que a empresa quer se livrar dessa matriz de energia’. Eu vou investir, eu vou engajar, eu vou ajudar essa empresa. Então, esse cara também é ESG, eu não posso tirar da minha carteira. Aliás, ele vai fazer mais diferença do que aquele cara que vetou no início. Então, precisa ver se aquilo é realmente genuíno, é intencional, ou se eles estão tentando me enrolar, literalmente isso. Porque assim, tem narrativa para tudo, é impressionante, você pode tornar qualquer coisa ESG, infelizmente” (Participante 20).*

Esse debate sobre a intencionalidade da sustentabilidade, se é feito porque é o certo a fazer ou porque precisa fazer porque a sociedade ou os investidores cobrarão. O estado da arte talvez seja chegar a um patamar onde essa discussão seja intrínseca ao negócio e não exista negócio que não tenha consciência dos seus impactos negativos e da responsabilidade por gerar impacto positivo. Ainda que os participantes abaixo tragam essa aspiração, na realidade atual ainda estamos bastante distantes disso.

*“Eu penso que daqui alguns anos essa expressão ESG vai ser extinta. Vai ser que nem freio ABS. Imagina a Honda chegar para você e dizer ‘meu freio é ABS’. Você vai dizer: ‘todos os carros têm isso’. Então, não tem por que falar nisso, né? Talvez a gente chegue nesse estágio de que é um negócio*

*tão comum, enraizado na forma de fazer das empresas que não tem mais porque falar de ESG. Acho que esse é o grande sonho, seria um sinal de que as coisas deram certo” (Participante 21).*

*“O estágio que o mundo está hoje, o negócio de impacto, ele aparece como uma classe separada. O sonho é que essa classe não exista mais e que o negócio de impacto permeie tudo” (Participante 18).*

Ainda que os pesquisados expressem um desejo que só se tornará realidade no futuro, uma etapa importante para caminharmos nessa direção é trazer transparência e fatos e dados para sairmos dessa arena tão qualitativa e complexa e evoluirmos para algo mais tangível. Esse é o tópico explorado no próximo subcapítulo.

### 6.3.3 Tangibilização e transparência

#### 6.3.3.1 ESG e Sistema B e outras formas de tangibilização e medição

Em 2010, tínhamos apenas 1.400 empresas fazendo um relatório integrado (RANGAN; CHASE; KARIM, 2012) e esse número vem crescendo desde então. Acontece que ainda não há parâmetros globais claros, o que pode dificultar conhecer quais empresas estão fazendo um trabalho sério e consistente em termos de sustentabilidade e quais estão apenas aproveitando o momento e se beneficiando dele. O exemplo abaixo mostra o quanto o tema cresceu no último ano, ao passo que o fato de que não haver diretrizes claras e medições standardizadas diminui a transparência nos resultados e aumenta o ceticismo, demandando um esforço muito maior de conscientização e educação, conforme falas dos participantes:

*“2020 acontece a pandemia e esse negócio parece que tomou a velocidade da luz. E aí por outro lado você tem aí gestores sérios, mas você tem um greenwashing que é surreal no mundo inteiro. Eu estou lá na Anbima, e a turma estava fazendo uma pesquisa e apareceram 160 fundos com o nome ESG, impacto verde, sustentável, do início da pandemia até agora. 160? Me fala onde que eles estão investindo que eu não sei. (...) Aí a gente chegou pra Anbima para que possamos subir a barra. Agora estamos criando o framework, pra que se o gestor for usar esse nome ele vai ter que ter algum critério. Então, é um trabalho maluco de conscientização, mas está acontecendo” (Participante 18).*

*“As ferramentas ainda são muito pobres, até porque falta uma padronização muito grande no mercado (...). Usar ratings, usar coisas como C-Analytics, MSI, etc., as notas que saem ali, não falam ‘lé com cré’, uma coisa impressionante, falta padronização. Vou te falar, eu tenho 53 anos de idade e eu estou no mercado há uns 24 anos. Nada se compara a esse conceito, nada, porque ele é muito qualitativo. Apesar de você poder linkar o quanto de receita tá linkado a um certo ODS ou a uma certa meta do SASB no final muita coisa ainda é subjetiva e qualitativa. E de novo, você monta a narrativa que você quiser” (Participante 20).*

Ainda que estudos mostrem benefícios de as empresas seguirem os critérios ESG tais como mitigação de riscos que já foi tratado, a atração de investidores estrangeiros e institucionais, atração e retenção de profissionais principalmente os jovens muito atentos a essas questões, e perceber que focar em sustentabilidade cria um círculo virtuoso no qual todos ganham (ANBIMA, 2020) ainda é um enorme desafio. Os principais motivos são: a falta de medição e tangibilização, a falta de transparência e a dificuldade de comprovar o retorno financeiro associado a ESG.

*“ESG resume muito, talvez até demais um tema complexo. As coisas não são assim codificadas, é quase uma arte você fazer um negócio bom que também é bom em ESG, num preço que você acha que investindo consegue ter bons retornos ao longo do tempo. (...) Não adianta o CEO ficar falando de 5 anos se o bônus dele é anual. Qual é a estratégia ESG da companhia? Como as decisões são tomadas? ESG está numa área ou permeia a empresa inteira? Está ou não no conselho? Tem ou não tem um comitê? Quem participa do que? O ESG, ele por si só, não faz a gente investir numa empresa. Outro extremo, uma empresa espetacular em ESG em um negócio ruim, num setor ruim, com muita competição e volátil... putz, também não, porque sendo super sincero a gente não tá aqui pra exclusivamente para fazer o mundo melhor. Nosso negócio, eu preciso entregar bons retornos para os meus investidores” (Participante 21).*

Como consequência, ainda que os critérios ESG tentam mapear alguns caminhos (ANBIMA, 2020) e indicadores e o Sistema B tenha uma certificação robusta que busque essa consistência para a conquista da certificação (SISTEMA B, 2020; STUBBS, 2017), ainda é uma longa jornada para que todo o mercado esteja sensibilizado e consistente no uso dessas ferramentas e *framework*. Desafios como a tangibilização e a transparência precisa ser resolvidos. Dentro desse aspecto, a governança para que isso aconteça é fundamental.

### 6.3.3.2 Governança

A governança é importante para uma busca de coerência e consistência (IBGC, 2015). Frequentemente as empresas com uma boa governança envolvem seus conselhos de administração nessas estratégias e também se preocupam que todas as políticas, práticas e ferramentas suportem o comportamento da liderança na busca por fazer o certo. O trecho abaixo reflete sobre a busca por coerência.

*“O que a gente mais cobra no gestor é a coerência. Vou te falar um exemplo para mim clássico (...) eu estava falando com um gestor extremamente bem-sucedido logo depois da intervenção do Bolsonaro na Petro. Falei: ‘fulano você tem Petro?’ ‘Não, por quê?’ ‘Porque o G é horroroso. (...) E se o G melhorar?’ Ele virou pra mim, ‘cara, o meu dever é entregar o melhor retorno ajustado a risco. Se a sociedade vai continuar consumindo combustível, a sociedade tem que resolver. Se eu achar que Petrobras é financeiramente viável e se eu colocar no preço o carbono, taxaço, sanção comercial da Europa ou EUA e encontrar valor presente porque a empresa está baratíssima, eu vou comprar’. Então, você vê, esse é um cara que não tem ESG no nome, mas a discussão com ele foi em altíssimo nível. Ele citou todos os riscos” (Participante 20).*

Na busca por coerência e consistência na tomada de decisão, é importante também verificar o alinhamento entre os executivos da empresa e o conselho de administração. Esses dois precisam estar em sintonia para que a governança possa evoluir, como certifica o exemplo que segue:

*“No nosso caso, o conselho (...) é uma fotografia do que a Porto Seguro pratica. Então, não temos nunca nenhum problema com isso. Tanto é que abrimos um projeto que abria mão de 10% do lucro e ninguém falou nada. Todo mundo bateu palma e eu ainda recebi elogios por isso” (Participante 19).*

A partir das reflexões feitas, o próximo subcapítulo explora o que impede, na visão dos participantes, as organizações de evoluírem na construção de uma estratégia que esteja atenta à geração de impacto positivo.

### 6.3.3.3 Impedimentos para a jornada de impacto positivo

Como já discutido, um dos impedimentos para a evolução para a jornada de impacto positivo é a falta de conhecimento. Os entrevistados são unânimes em afirmar que é um tema que estamos aprendendo e por isso ainda há uma evolução enorme para a conscientização. Outro impedimento que aparece no trecho abaixo é a dificuldade de se enxergar o resultado no curto prazo. Como muitas vezes as empresas são cobradas por maximizar retorno financeiro, há uma possível falta de perseverança e persistência no longo prazo.

*“Esse tema está tendo um boom agora. Era um negócio desconhecido e agora está todo mundo falando nisso. Aí vem a fase da conscientização: ESG, o que é isso? Será que é importante? Eu acho há um relativo consenso de que é importante essa agenda. aí agora assim, eu acho que a gente está na fase do aprendizado/implementação. Como é um negócio não padronizado, que não tem uma regra, tem empresas que usam esse negócio muito mais como uma propaganda. Então, assim, eu acho que cada empresa do seu jeito, umas fazendo melhor, outras patinando mais. Eu acho que a direção é muito boa, só espero que realmente a gente continue avançando consistentemente, que as empresas não se decepcionem se em 6 meses não verem nenhum resultado muito relevante, mas que continuem batalhando nessa agenda” (Participante 21).*

No próximo depoimento, também aparece a falta de conhecimento mais profundo do tema e os questionamentos que podem surgir quando se pensa em temas polêmicos, como desmatamento ou debate de terras *versus* geração e emprego e renda, principalmente em países em desenvolvimento como o Brasil. Além disso, há uma reflexão de que ainda são poucos os CEOs engajados em causas como a do capitalismo consciente, mesmo em países desenvolvidos como os EUA, ou seja, reforça-se que a jornada ainda está em um estágio muito inicial.

*“ESG é bom senso na minha concepção. O bom senso de falar, eu não vou poluir o planeta, eu não vou investir em arma, eu não vou corromper agentes públicos. (...) Eu não consigo julgar muita coisa, eu tenho tentado evitar condenar ações. Eu fico na dúvida de que lado tomar. Eu não entendo do assunto, então, eu não quero ser leviano na minha opinião, porque ao mesmo tempo que eu entendo que preservar é altamente positivo eu entendo que o Brasil é um país carente, com um monte de desempregados e que precisa gerar emprego. (...) O capitalismo consciente nos EUA tem 300 CEOs; não tem 3 mil, tem 300, é pouco. Então, se lá que é a coisa mais*



*avançada tem 300, isso já é um grande indicativo de que também não é tão fácil isso” (Participante 19).*

Por fim, um reforço de que caminhar nessa trajetória e buscar trazer a sustentabilidade para a estratégia do negócio é trabalhoso. Aparecem novamente os desafios de países em desenvolvimento como o Brasil, que tem tantos temas emergentes em pauta que podem dificultar a priorização de temas mais de longo prazo, como é o caso do ESG.

*“Eu acho que em primeiro lugar é que dá trabalho. Acho que essa é a grande verdade. Hoje em dia, especialmente no Brasil que é um país muito imprevisível (...). As empresas estão brigando pela sobrevivência. (...) Há tantos obstáculos de curto prazo que as empresas precisam ultrapassar para continuarem vivas. Esse negócio de ESG é um negócio mais de longo prazo e acaba não virando prioridade. Tem um pouco disso, dos resultados não aparecerem no curto prazo, no ano. Você pagando mal os funcionários, você eventualmente pode entregar um belo resultado em um ano. No ano seguinte também, mas aí com o tempo as pessoas que estão há mais tempo lá vão saindo, ninguém vai ficando, você gasta um tempo monumental para achar pessoas, as pessoas talentosas não querem trabalhar na sua empresa. Então, o nível médio das pessoas ao longo do tempo vai ficando pior, enfim (...)” (Participante 21).*

As empresas que conseguem ultrapassar as barreiras que detalhamos neste capítulo e evoluem criam valor para todos os participantes do ecossistema. O próximo subcapítulo apresenta exemplos dessa criação de valor.

#### 6.3.4 Criação de valor para todo ecossistema

##### 6.3.4.1 Nível de valor: usuário, empresa, ecossistema e sociedade

Alguns economistas questionam o nosso sistema capitalista que é muito baseado na extração e no consumo e lida pouco com as questões sociais e do meio ambiente (BENYUS, 2009; BERGSTROM, 2010; CHANG, 2004; MAZZUCATO, 2011; MEADOWS, 2008; OSTROM, 2000; RAWORTH, 2019; SACHS; SCHMIDT-TRAUB; WILLIAM, 2016; SACHS *et al.*, 2019). Um exemplo disso é a proposta que a economista Raworth (2019) descreveu em seu modelo “Economia Donut”, que busca ser uma alternativa ao crescimento a qualquer custo com uma nova mentalidade estruturada em sete passos inspirados na natureza. A proposta é ter metas de longo

prazo para a humanidade e então buscar o pensamento econômico que nos permita atingi-las (RAWORTH, 2019). A participante 18 a seguir critica o modelo econômico vigente trazendo algumas reflexões.

*“(...) a teoria econômica quando criada nunca pensou em externalidades negativas, então é o lucro e ponto. Se você está tá exportando, vendendo caro, isso é bom para o PIB, mas desmatamento não entra como negativo no PIB, poluição não entra como negativo no PIB, deveria. Então, essa mudança precisa acontecer. Daí sim você vai ver uma mudança brutal. O Brasil passa a ser bilionário com a Amazônia e tudo a gente tem um valor aqui imensurável, só que não entra no PIB. (...) O Brasil tem um hectare de terra arada por habitante, isso é 4 vezes a média mundial. Ou seja, você não precisa desmatar, você só precisa aumentar a produtividade” (Participante 18).*

Essa precificação ou avaliação das externalidades negativas mencionada já tem acontecido em alguns países da Europa (FINK, 2020; DAVIS-PECCOUD *et al.*, 2020; McPHERSON, 2019). Porém, não temos essa pauta sendo debatida no Brasil, o que pode ser uma oportunidade se vir acompanhada de outras reformas de que o país carece.

Pensando no contexto brasileiro, se por um lado temos muita riqueza natural, por outro lado temos uma desigualdade enorme que urge avançar com mais negócios de impacto. Os exemplos apresentados no depoimento abaixo mostram modelos de negócio de impacto positivo que estão fazendo seu papel de gerar valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011).

*“(...) Tem um que faz microcrédito (...) tem outro que a proposta é literalmente render a inflação, é um cara que realmente ajuda famílias muito pobres. O blend disso tudo, o Wright Impact, que é o veículo de impacto que a gente põe todo mundo lá dentro e a família investe através dele, o blend disso tudo tem dado 20, 22 ao ano. Tá ótimo. A gente tem um foco muito grande no Brasil. Eu não tenho nada contra em fazer lá fora, vidas são vidas. Mas assim a gente tem tanta coisa pra resolver aqui no país que a gente tem um foco muito grande no Brasil. A gente busca famílias que tenham nem que inconscientemente esses valores. Temos vários cases de empresas, teses que estão dando resultado ou já deram resultado, e ali tem depoimentos das pessoas que foram ajudadas. (...) Já teve comunidade que não tinha luz e agora tem, estudantes que conseguiram finalizar curso de medicina e ter o primeiro emprego. Tem uma série de exemplos disso” (Participante 20).*

O contexto da pandemia do novo coronavírus que estamos vivendo também mobilizou muitas organizações na busca de soluções mesmo que não estruturais, mas que trouxeram um alívio no curto prazo para muitas pessoas na comunidade. O depoimento que segue demonstra como isso foi feito na empresa. A questão que fica é como ir de um movimento pontual para algo que perdure.

*“(...) De repente, coronavírus. E a gente começou a se antecipar numa questão que era o desemprego. Meu pai na pessoa física começou a doar grana para cestas básicas e me questionou o que eu faria na Porto Seguro (...) Criamos o ‘meu porto seguro’. Nós pegamos 10% do lucro da Porto Seguro e destacamos isso para contratar o equivalente a 10 mil pessoas para trabalhar por 3 meses na Porto. Ganhavam 1500 reais. O objetivo não era a gente ter lucro com essa operação, era simplesmente ajudar quem estava precisando ter uma renda e poder contribuir. Foi um sucesso, tivemos 660 mil inscritos. Imagina que a gente praticamente dobrou a quantidade de funcionários enquanto tantas empresas estavam demitindo” (Participante 19).*

Os trechos abaixo reafirmam como há muitas famílias e pessoas que trazem valores de compaixão, altruísmo, amor ao próximo, apoio a comunidade na sua essência e se mobilizam para agregar valor positivo. As novas gerações também têm buscado mobilizar e influenciar:

*“Tem famílias que se deixam querer dar 100% para impacto, mas não dá, não seria nem responsável fazer isso. E tem famílias que a gente vem falando com a segunda geração e a gente consegue ver a nossa influência. Então, essa geração começa a levar o tema para a direção da empresa. E aí é maravilhoso. A ideia de esse negócio aí vai atrapalhar meu portfólio, não vai dar retorno, isso vem mudando” (Participante 18).*

*“Nós somos em essência uma empresa low profile. Isso vem da figura do meu pai que faz bastante coisa pelo Brasil, mas ele não aparece. Minha irmã, com meu pai, fundou uma escola na comunidade de Paraisópolis 25 anos atrás, que atua na formação de crianças, todo o ensino elementar até o ensino médio, depois na faculdade. Hoje tem crianças na universidade financiadas por nós e a Porto Seguro apoia também, mas ninguém sabe dessas coisas” (Participante 19).*

*“Você quer mudar o mundo, você tem que ter uma atitude positiva, apesar de todos os socos no estômago que você leva, e vai levar, vai levar porque o ser humano não tem essa coisa genuína, altruísta, estou dando para o universo. Então, tem coisas que a gente fez para o [menciona um banco] que foi presente de Natal e que se der certo muda muita coisa” (Participante 18).*

Esses exemplos mostram a geração de valor por vezes no nível do usuário ou da empresa chegando a uma geração de valor para a sociedade. Porém, o impacto ainda parece pequeno. É preciso multiplicar exponencialmente esses exemplos, atitudes, além de ampliar as lideranças estadistas (TANURE; PATRUS, 2013). Somente assim a geração de valor pode transformar a realidade da sociedade. O subcapítulo a seguir explora as perspectivas de valor criadas.

#### 6.3.4.2 Perspectiva de valor: econômica, psicológica, sociológica, ecológica

Ainda que não tenhamos todas as evidências de que as empresas que trazem a sustentabilidade para a estratégia do negócio terão mais lucro, esse olhar mais amplo e ecossistêmico (OUDEN, 2012) precisa ser feito. A teoria do *stakeholder* tem como premissa que valores são parte necessária e explícita do negócio (FREEMAN; WICKS; BIDHAN, 2004). Então, é importante ficar atento a esse movimento em processo de crescimento. O depoimento a seguir apresenta uma perspectiva de valor econômica que pode ser impactada pela falta de atenção a esse movimento.

*“Eu não sei se vai levar 10 anos ou de repente vai virar. Mas é capaz que uma parte do seu portfólio valha muito menos se isso acontecer e você não tiver de olho. Então, é bom ter um pé nesse mundo novo, que valoriza essas coisas, porque talvez isso vá te gerar muito valor que hoje você não está vendo e porque o conceito de valor está mudando. Agora, eu falo que é artesanal, não dá para fazer da noite para o dia. A gente tem que trazer a consciência da família junto com o que a gente está fazendo. Então, é artesanal e é gostoso, porque você vai vendo dar o click”* (Participante 18).

O fragmento abaixo é um exemplo de como pensar algo adjacente ou até no negócio pode provocar maior bem-estar geral, dentro de uma perspectiva de valor psicológica, o que é tão intrínseco ao ser humano que é a proteção à vida.

*“Começamos a desmontar carros que poderiam estar fomentando a indústria de roubo, e começamos a fazer de uma forma sustentável. E além da parte de sustentabilidade que isso teve um grande impacto, ao não ajudar a indústria criminosa de compra de veículos batidos, nós ajudamos o governo do estado de São Paulo a escrever a lei do desmanche (...) em 3 anos reduziu em mais de 70% o latrocínio, que é aquela tentativa de roubo seguida de morte. E assim, o fato de ter menos roubo ajudou a ter menos morte. Então, assim, eu tenho um orgulho muito grande”* (Participante 19).

Tivemos menos exemplos de impacto positivo dentro da perspectiva de valor relacionadas as dimensões econômica, psicologia, sociológica e ecológica e isso corrobora o quanto essa perspectiva de geração de valor ainda está incipiente. O próximo capítulo trata do tema do design estratégico que da mesma forma se mostrou muito desconhecido pelos entrevistados.

### 6.3.5 Design estratégico

#### 6.3.5.1 Co-design e organizações colaborativas

Os participantes da entrevista não conheciam a área do design estratégico. A Participante abaixo trouxe elementos muito importantes de co-design e o fato de buscarem ser uma organização colaborativa (MANZINI, 2014; MERONI, 2007) entendendo que nada se consegue sozinho principalmente quando estamos falando de problemas abertos e pouco definidos (ZURLO, 2010).

*“Eu não trato ninguém diferente, do fundo do coração, ninguém mesmo. (...) Eu converso com todo mundo, participo, ajudo, me envolvo e vai, e para cima e para baixo, não tenho preconceito nem nada. Então, eu acho que isso ajuda muito. A outra coisa, que até os meus sócios acharam que era uma loucura no início, eu falava que a gente não vai fazer nada sozinho, eu preciso convencer meus concorrentes, os grandes, os bancos e tal. Então, a gente ia em todos para explicar. Se você acha que dá pra mudar o mundo sozinha, não dá. Precisa ser junto, precisa conectar as pessoas, não consigo ver outra maneira” (Participante 18).*

Já o depoimento que segue faz uma reflexão de que ainda há pouca colaboração com outras empresas. Podemos perceber que o design estratégico está pouco presente nas organizações. Por outro lado, isso traz uma enorme oportunidade de a área ser conhecida trazendo as ferramentas da co-construção, colaboração, elaboração de cenários, entre outros.

*“(...) esse bate bola com as outras empresas, outras instituições, fazemos muito pouco. Eu sou investidor de um fundo de impacto, mas são micro coisas feitas no acaso, não é uma questão orquestrada de outras empresas” (Participante 19).*

Mais uma vez, o problema que aqui se coloca é aberto, complexo e de difícil solução. O único caminho possível é a mobilização de todo o ecossistema avançando de forma colaborativa e conectada. Isoladamente o impacto de uma pessoa ou organização na construção de valor é pequeno perto da necessidade existente e isso precisa ser visto como uma enorme oportunidade pela disciplina do design estratégico que tem metodologia e ferramental para apoiar a construção. Abaixo o detalhamento dos resultados da Wright Capital.

### 6.3.6 Análise dos resultados com o *software* NVivo versão 12.0

Analisando todas as categorias e subcategorias no caso da Wright Capital, percebemos que o Propósito tem a maior prevalência seguido de Modelo de Negócio, Tangibilização e Transparência e com uma menor frequência Criação de valor para todo ecossistema e Design estratégico (Figura 25).

Figura 25 - Wright Capital: análise dos resultados com o *software* NVivo



Fonte: Elaborada pelo autora baseado no NVivo 12.0.



## 6.4 COMUNICAÇÃO DOS ACHADOS CONSOLIDADOS E REVISÃO DO MODELO CONCEITUAL

A primeira análise feita com os três cases foi cruzar as categorias, ou seja, os nós, com os textos que fazem referência. Essa análise permite ver o número de referências encontradas em cada uma das categorias e assim ver a maior frequência de referências e menções aos temas das categorias abordadas. A análise é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 - Frequência de referências e menções aos temas das categorias

	A : Movida	B : Natura	C : Wright Capital
<b>1 Propósito</b>			
Trajectoria da Empresa	12	15	10
Propósito e Legado	20	21	25
Valores & Cultura Organizacional	31	40	28
Liderança	7	28	25
<b>2 Modelo de Negócio</b>			
Operacionalização do Negócio	14	18	13
Sustentabilidade & Progresso na estratégia do Negócio	52	34	24
Mitigação de Riscos X Geração de Impacto Positivo	26	10	13
Inovação Social e Ambiental em Ecossistemas Criativos	34	17	5
<b>3 Tangibilização &amp; Transparência</b>			
ASG, Sistema B e outras formas de tangibilização e medição	34	21	28
Governança	23	9	4
Impedimentos para a jornada de impacto positivo	13	7	5
<b>4- Criação de Valor para todo Ecossistema</b>			
Nível de valor - usuário, empresa, ecossistema e sociedade	57	40	8
Perspectiva de valor - econômica, psicológica, sociológica e ecológica	52	32	8
<b>5- Design Estratégico</b>			
Co-criação e Organizações Colaborativas	10	14	4
Ecossistemas Criativos	5	1	0

Fonte: NVivo 12.0.

Na análise por similaridade de discurso, foi percebido que a categoria Propósito foi a de maior prevalência na Natura e na Wright Capital, sendo que ela foi a segunda categoria com maior prevalência na Movida, ou seja, a categoria Propósito aparece nas três empresas como a primeira ou a segunda categoria mais prevalente. Isso acontece porque são empresas influenciadas por uma trajetória conectada aos sócios fundadores e muito versadas aos valores e ao legado que se busca deixar no mundo. Tudo isso se traduz em uma visão de propósito, mesmo que nem sempre revelado, como vimos no case da Movida.

A categoria Criação de valor para todo o ecossistema foi a primeira mais prevalente na Movida e foi a segunda em maior prevalência na Natura. Isso mostra que esse olhar ecossistêmico para que valor a empresa entrega além do lucro



permeia os dois negócios. Acredita-se que essa categoria só não é maior na Wright Capital porque busca criar valor por meio do investimento financeiro dos seus clientes em negócios de impacto positivo, ou seja, trata-se de uma relação mais indireta do que nas empresas Natura e Movida.

Já Modelo de Negócio foi a categoria mais prevalente na Wright Capital e a segunda mais prevalente na Movida. Essa categoria estando entre as mais prevalentes também reforça a importância da operacionalização do modelo de negócio a fim de levar a sustentabilidade para a estratégia. Assim, resumindo, as três categorias mais prevalentes nos casos foram Propósito, Criação de Valor para todo Ecossistema e Modelo de Negócio.

Já a categoria menos prevalente nos três estudos de caso foi o Design Estratégico. Ainda que em todos os *cases* apareceram, na fala de alguns participantes, elementos da disciplina do design estratégico, tais como a busca pela construção de parcerias e a colaboração, os participantes na sua maioria não o conheciam. Os entrevistados da Natura foram os que trouxeram mais elementos da abordagem do design estratégico, tais como a construção de redes, a interdependência, a visão sistêmica, a multidisciplinariedade e o co-design, porém não conectaram esses elementos à abordagem, o que valida a grande oportunidade existente nesse espaço.

Também foi feita com o *software* NVivo versão 12.0 uma análise de *cluster* por nós e fontes da pesquisa. A análise de *cluster* é uma técnica exploratória que objetiva facilitar a visualização de projetos por nós ou fontes que utilizam atributos, palavras ou nós semelhantes. Neste estudo foi utilizado, tanto para os nós quanto para as fontes, um dendrograma horizontal, segmentado por similaridade entre as palavras e baseado no coeficiente de correlação de Pearson. Na Figura 27, pode ser observada a reconfiguração das categorias e subcategorias de análise *a posteriori*.

Figura 27 - Diagrama de análise de *cluster* dos nós

Fonte: Elaborada pela autora baseado no NVivo 12.0.

Ao analisar todas as categorias, subcategorias e a prevalência de discurso, vemos que as duas categorias mais bem representadas foram Propósito e Modelo de negócio, seguidas de criação de valor. A categoria Design Estratégico teve menos conteúdo em todos os casos pesquisados (Figura 28).

Figura 28 - Análise de categorias, subcategorias e a prevalência de discurso



Fonte: Elaborada pela autora baseado no NVivo 12.0.

Uma análise considerando a contagem das palavras, ou seja, as palavras mais frequentes nos trechos selecionados das entrevistas, foi realizada e para isso foi utilizado como regra o mínimo de cinco letras e foram excluídos verbos, advérbios e conjunções. Quando analisadas em separado, a palavra Sustentabilidade foi a mais frequente no caso da Natura e da Movida. Já no caso da Wright Capital, foi o próprio nome da empresa. Quando os três cases são colocados juntos para análise, a palavra mais frequente considerando todos os casos foi Empresas seguida de Sustentabilidade, Negócios, Pessoas, Impacto, Cliente e Conselho (Figura 29).



referem que estamos distantes de ver a sustentabilidade intrínseca no negócio das empresas. Essa é uma jornada que estamos ainda no início e não se sabe ainda se será possível chegar a um momento em que negócio e sustentabilidade andem completamente juntos.

Outro elemento relacionado que também apareceu na Natura, na Movida e na Wright Capital é o consenso de que é de difícil medição e comprovação que uma estratégia mais sustentável gere mais lucro. Isto é, não há um número suficiente de estudos que atestem que os fatores financeiros podem ser associados ao ESG. Há, uma visão de todas as empresas de que essa perspectiva ajuda a mitigar riscos, porém, nesta tese queremos dar um passo além e provocar a geração de impacto positivo.

Todos os entrevistados trouxeram que a visão de sustentabilidade na estratégia do negócio e a busca por indicadores ESG é um tema muito recente, principalmente no Brasil. Há muita falta de conhecimento e necessidade de aumento de conscientização. Muitas organizações não sabem muito bem por onde começar, além dos vários desafios relacionados a transparência e consistência. Essas falas corroboram a necessidade de estudos, como esta tese propôs para apoiar mais organizações nessa reflexão.

Ainda que tenha sido possível verificar exemplos de criação de valor no nível de valor para o usuário, empresa, ecossistema e sociedade e também nas perspectivas de valor econômica, psicológica, sociológica, ecológica (OUDEN, 2012), a necessidade de multiplicar exponencialmente esses exemplos e o número de líderes estadistas e empresas conscientes é condição *sine qua non* para que possamos vivermos uma nova perspectiva econômica. Percebe-se que o movimento é ainda recente e precisa avançar para um impacto mais ecossistêmico.

Além das informações trazidas que foram encontradas nos três casos, quando se trata do que impede a sustentabilidade ser considerada na estratégia do negócio e a possibilidade de ver mais empresas seguindo esse caminho da geração de valor e impacto positivo, as visões trazidas também foram similares entre os três casos. Os participantes trazem a falta de alinhamento com os acionistas ou o conselho de administração uma vez que muitas vezes, esse público, enxerga como o papel principal das empresas maximizar a geração de lucro para os seus acionistas e investidores. Apesar de algumas pesquisas afirmarem que trazer a sustentabilidade para a estratégia do negócio e ter um propósito traz resultado

financeiro ou pelo menos ajuda a minimizar riscos (CARLISI *et al.*, 2017; COLLINS, 2001; EY ENTREPRENEURIAL..., 2016; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007; ZOTT; AMIT, 2008), há outra vertente de pesquisas que não corrobora essa visão e que refere que não há como atrelar sustentabilidade a maior resultado financeiro (HART; ZINGALES, 2017; SPRINGETT, 2004). Vimos nas entrevistas diferentes pontos de vista a esse respeito. O fato de não haver um padrão para medição, comparação traz uma dificuldade adicional.

E, adicionalmente a essa perspectiva mencionada, como resultados relacionados a sustentabilidade não são de curto prazo, pode ocasionar falta de persistência olhando o longo prazo; a falta conhecimento sobre sustentabilidade, ESG, e as implicações; a falta de aspiração moral ou crença da liderança sênior da empresa para evoluir, é o que Tanure e Patrus (2013) chamam de liderança estadista. Além de tudo isso, na Movidia e na Wright Capital apareceu que um impedimento pode ser o fato de que fazer ESG é trabalhoso e por fim, apenas na Natura apareceu a necessidade de uma mudança de mentalidade das organizações.

Todas as três empresas também reportaram a importância da governança. Na Natura e na Movidia ela aparece como importante para o envolvimento do conselho de administração, clareza dos papéis do conselho e do CEO além de apoiarem no acompanhamento das metas. Na Wright Capital a governança apareceu como um elemento relevante das empresas para a avaliação do futuro investimento. Verificou-se, porém, uma falta de padronização e standardização da governança e dos indicadores e esse é um tema nevrálgico para que outras organizações possam evoluir nessa trajetória sem caírem em *greenwashing*. É fundamental que se possa comparar os impactos causados pelas empresas sejam eles positivos para assim influenciarem e estimularem novas organizações a seguir a jornada sejam eles os impactos negativos para que a sociedade e os investidores possam questionar.

Tanto a Natura quanto a Movidia e Wright Capital fazem a importância da sustentabilidade permear a organização como um todo (LOWE *et al.*, 2021). Não pode ser uma área isolada na empresa, porque nesse caso não estará na estratégia do negócio e no seu modelo de negócio e não será vivida no dia a dia por todos. Um sistema importante que reforça essa prática é a remuneração. Tanto na Natura quanto na Movidia, os executivos têm metas relacionadas a sustentabilidade, impactando o bônus e direcionando o que é importante para a companhia. Mesmo aqueles que talvez não estejam tão convictos da importância da sustentabilidade

são impactados e influenciados a caminhar nessa direção com a sua remuneração, construindo uma cultura que busca o impacto positivo (TAYLOR, 2005).

A construção do relato integrado e a preocupação com materialidade (GRI, 2021), ou seja, a empresa ter estratégias para atuar nos temas de maior impacto no seu negócio apareceu na Natura e na Movida. Nas duas empresas, há estratégias muito bem definidas para neutralizar a emissão de carbono, que é um tema material comum a ambas as empresas. Apesar disso, é sabido que todo negócio industrial causa impacto positivo e, mesmo que neutralize, ainda emite gás carbônico na atmosfera. Isso reforça que ainda há um longo caminho para que tenhamos empresas com modelos de negócio que gerem valor e impacto positivo sem precisar gerir os efeitos colaterais por operar o seu negócio.

Outro tema que apareceu nas entrevistas com a Natura e com a Movida foi a intenção de evoluir com o tema da diversidade e inclusão. A Natura mostrou estar mais madura, com mais práticas implementadas e números já bem avançados. Mas a Movida também está buscando sensibilizar seus colaboradores para esse tema que é muito relevante para a sociedade atualmente e vem ganhando espaço.

A perspectiva que se procurou trazer nesta tese é a de que é possível equilibrar essas visões e almejar o lucro ao passo que se busca a sustentabilidade. Para isso, a empresa e seus líderes devem ter uma aspiração moral que os mobilize a esse caminho. É claro que haverá *trade-offs* em alguns momentos que precisam ser debatidos com consistência e coerência. Há uma diferença significativa quando a empresa se pergunta “por que é preciso fazer diversidade e inclusão?” de quando se pergunta “por que queremos fazer diversidade e inclusão?”. Estamos buscando influenciar com esta tese empresas que queiram olhar para a sustentabilidade e queiram refletir sobre o seu legado e o seu papel no mundo.

Quanto ao propósito da empresa, a Natura junto com a cliente da Wright Capital, a Porto Seguro, foram as únicas que tinham seu propósito claramente revelado. Por outro lado, tanto os participantes da Movida quanto da Wright Capital articularam muito bem a razão de existir da empresa. A cultura organizacional das empresas esteve muito presente nos exemplos de como as decisões são tomadas nos processos organizacionais, sistemas, símbolos e comportamentos encorajados.

A inovação social esteve presente em algumas falas dos participantes da Natura e Movida, porém não houve um detalhamento do quanto essas inovações sociais são feitas a partir de processos de co-construção. Como sabe-se que a

colaboração é fundamental para que a inovação social ocorra (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018; MANZINI, 2017b; PENIN, 2006), infere-se que houve colaboração nesses processos. Embora a Natura tenha relatado alguns exemplos de co-design em conjunto com parceiros e participantes do ecossistema, essa se mostrou uma ferramenta pouco explorada pelas empresas e apareceu pouco nos relatos da Movidia e da Wright Capital. A construção em conjunto é uma grande oportunidade para a área do design estratégico entrar e apoiar as organizações, uma vez que esse é um tema complexo, é muito difícil avançar e causar grandes impactos sozinho.

A pesquisa de campo contribuiu para validar o modelo e mostrou uma necessidade de ampliá-lo. Pela complexidade do tema, o modelo ainda não estava robusto o suficiente para a geração de impacto positivo.

A Figura 30 apresenta o modelo revisado após a análise profunda dos cases. Foram incluídos dois elementos importantes para o modelo: liderança e cultura organizacional, além de linhas de conexão e elementos que podem estar fora do modelo.

Figura 30 - Modelo revisado após a análise profunda dos cases



Fonte: Elaborada pela autora.



As linhas de conexão entre os pilares do modelo representam as interconexões que existem entre os seus elementos propondo um olhar sistêmico para o mesmo. Já as bolas menores espalhadas representam ações relacionadas a geração de impacto positivo que podem estar para além do modelo, conectadas a ele ou não, porém que fortalecem a jornada de impacto positivo. Os demais pilares que foram adicionados ou sofreram modificação estão detalhados a seguir:

**Liderança:** todas as organizações estudadas tiveram um líder influenciador para a busca do propósito para além do lucro, ou que via a essência da empresa com os seus fundadores, ou um CEO preocupado com essas questões e com o legado que estava deixando. É a liderança que busca fazer por uma aspiração moral ou caráter.

As empresas que atuam com elevado nível de consciência costumam ter fundadores e líderes conscientes, resilientes e uma liderança que leva a organização a refletir sobre o seu propósito (LALOUX, 2014). Há muitas pesquisas que constataam a importância do papel da liderança na construção de uma trajetória de propósito e maior consciência do seu impacto (COLLINS, 2001; COLLINS; PORRAS, 1995; LALOUX, 2014; SISODIA, WOLFE; SHETH, 2007; SISODIA, SHETH; WOLFE, 2014).

Por esses motivos, e entendendo que sem o pilar da liderança a transformação não consegue se sustentar de forma consistente e coerente, buscamos inserir esse pilar no modelo para que as empresas possam refletir qual é a liderança que direcionará o futuro e as escolhas a serem feitas.

**Cultura organizacional:** uma cultura organizacional que coloca as pessoas no centro dos seus processos, ou seja, constrói ações colaborativamente e se preocupa com todos os participantes do ecossistema é também fundamental para a perpetuidade dessa visão. Em todas as entrevistas com os participantes desta tese, foi possível perceber comportamentos, sistemas e símbolos encorajados a fim do alcance dos resultados almejados (TAYLOR, 2005). Como a trajetória de impacto positivo não é algo de curto prazo, vimos como um pilar fundamental no modelo para que possa ser gerenciado ao longo da jornada e também trazer coerência e consistência.

**Design estratégico:** o design estratégico já estava presente no modelo e, após perceber que o design estratégico não estava ocupando um espaço nesse contexto, viu-se uma enorme oportunidade para que o design estratégico permeie o

modelo como um método que facilite a sua implementação por alguns dos motivos detalhados a seguir.

Como o design estratégico atua principalmente com problemas complexos, indeterminados e abertos (RITTEL; WEBBER, 1973), que são os problemas sociais que estamos abordando aqui, há um papel do designer estratégico de utilizar da sua intuição, visão holística e capacidade de fazer perguntas para provocar reflexões e projeções para a compreensão desses fenômenos sociais complexos e há uma possibilidade enorme de o designer estratégico aportar nessa realidade.

O design estratégico, por meio de sua abordagem, pode apoiar as organizações a constituírem processos, práticas e ferramentas mais transdisciplinares e ecossistêmicas, que conseqüentemente criarão ambientes mais inclusivos e colaborativos que por sua vez gerarão mais inovações sociais (FRANZATO *et al.*, 2015). Além disso, o design estratégico, por meio dos seus métodos de ação projetual e processual em sistemas abertos e complexos (DESERTI, 2009), como mencionado anteriormente, foca no futuro (MANZINI, 2017b) e pode auxiliar as empresas na sua coletividade a enxergarem de forma abrangente o seu potencial de inovação e contribuição, criando condições para futuras evoluções (CELASCHI; DESERTI, 2007; FRANZATO *et al.*, 2015; FRANZATO, 2016; FREIRE; DEL GAUDIO; MERONI, 2018). Essa pode ser uma oportunidade para impulsionar e sustentar o novo movimento.

Penin (2006) estudou a inovação social em contextos emergentes e constatou que na sua maioria as inovações derivavam de instituições relacionados ao terceiro setor ou ao empreendedorismo social a serviço de pessoas de baixa renda. Identifica-se então uma enorme oportunidade para as organizações privadas avançarem já que o impacto será ainda maior.

O design estratégico tem uma dimensão processual que junto com o olhar crítico do designer estratégico vem carregado de intenção de provocar transformações (FRANZATO *et al.*, 2015). Por esse motivo, pode ser um agente da transformação de realidades (SCALETISKY, 2016; ZURLO, 2010), construção de significados (ZURLO; CAUTELA, 2014) e é capaz de desenvolver artefatos que antecipem necessidades futuras de desenvolvimentos da sociedade (BENTZ; FRANZATO, 2017).

Ao praticar a inovação dirigida pelo design a organização adota uma perspectiva coletiva, ampla e sistêmica que a leva a criação de soluções e inovação

social que podem gerar uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo (VERGANTI, 2009).

Por todas essas características descritas do design estratégico ele pode ser considerado um veículo para a inovação corporativa (MURATOVSKI, 2015). Porém, como os sistemas sociais são muito complexos, a colaboração não basta para as inovações sociais sejam disseminadas, sustentadas e possam impactar todo ecossistema ou outros ecossistemas (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018). A tentativa de lidar com esse desafio são os processos de infraestruturação e o *seeding* (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018). Ambos demandam uma visão ecossistêmica para acontecerem (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016).

A Infraestruturação é fomentada a partir de diálogos produtivos, abertos, respeitosos entre os membros o que leva a uma relação de confiança entre a rede que promove a sustentação dos projetos de design no longo prazo (DEL GAUDIO, 2015). O *seeding* considera as ideias inovadoras disseminadas por meio da rede de intérpretes e que podem ser a partir daí ser reinterpretados, transformados e renovados para espalharem-se e influenciar outras redes (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018).

Dentre os grandes desafios da atualidade está a sensibilização de mais organizações para essa jornada de transformação para disseminar e ampliar o movimento além da sustentação dos processos de inovação social no longo prazo (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016, 2018). O design estratégico tem potencial para gerar conhecimento a fim de empoderar as pessoas a propor transformações e a gerir as mudanças que vivemos na sociedade hoje (FRANZATO, 2010; 2011; MERONI, 2008). Isso só acontece quando há sustentação dessas práticas já emaranhadas na cultura das organizações o que são raros os exemplos (DESERTI; RIZZO, 2014). Os dois processos detalhados, a infraestruturação e o *seeding* podem apoiar nessa sustentação.

Quando a sustentação dessas inovações sociais consegue ser bem-sucedida, as empresas influenciam umas às outras e podem tornar-se organizações colaborativas, que também têm como características serem sistemas abertos, que lidam com a imprevisibilidade e complexidade da sua constituição (BASSO *et al.*, 2016; MORIN, 2005). Por isso, as organizações colaborativas demandam a participação ativa de todas as partes interessadas (MANZINI, 2017b). Percebe-se o

potencial que o design estratégico tem para contribuir para a evolução e ampliação das organizações colaborativas (BASSO *et al.*, 2016).

Por fim, Deserti (2009) escreveu que o papel do design estava fortalecido nos últimos anos em razão de mudanças econômicas que estavam impulsionando a necessidade de inovação nas empresas em geral (DESERTI, 2009). Em contrapartida, Selloni e Manzini (2016) compartilharam visão de que o design profissional estava tendo presença às vezes significativa, mas geralmente marginal. Já Muratovski (2015) refletiu que o design estratégico tem características de uma megatendência que pode demorar para emergir, mas uma vez assimilado tem o potencial de influenciar processos e percepções. No contexto deste trabalho, pode-se perceber que o design estratégico ainda ocupa um espaço periférico e, portanto, não conquistou esse espaço que pode conquistar. As organizações pesquisadas não conheciam o design estratégico e apenas uma delas utiliza algumas características em seus processos. Dado que o design desafia o *status quo* (DESERTI; RIZZO, 2014) e pode provocar transformações sociais tão profundas, questiona-se: por que o design ainda não conseguiu emergir como uma megatendência, como menciona Muratovski (2015)? O que falta para a disciplina conseguir permear as organizações? Na visão proposta neste trabalho, o design estratégico pode ajudar de forma muito significativa as organizações, na medida em que escolherem esse método para refletir sobre sua trajetória, propósito, cultura organizacional, modelo de negócio e criação de valor para todo o ecossistema. O método do design estratégico pode provocar profundas reflexões e acelerar o engajamento, já que busca uma forma colaborativa e inclusiva de gerir mudanças, criar significados e provocar uma visão sistêmica que ainda é pouco comum nas organizações.

Levando em consideração todos esses elementos acima descritos, a pergunta que surge é: como o design estratégico pode apoiar nesse processo?

Sugere-se, então, que as organizações apliquem alguns métodos e processos do design estratégico como habilitadores para que possam avançar nessa jornada e refletir sobre os pilares trazidos nesse modelo como fundantes para sua trajetória. Dentre os processos do design estratégico que podem apoiar essa etapa, algumas possibilidades são:

- a) Execução de *workshops* usando o design estratégico para engajar e co-construir com a liderança e os colaboradores das empresas a fim de que possam refletir sobre o seu propósito e da companhia. Quais caminhos deseja construir? Se a empresa deixar de existir, o que o mundo perde? Como a empresa agrega valor aos participantes do seu ecossistema? O que está na sua essência e é proprietário dela? A partir dessas reflexões, é possível começar a construção de um caminho que possa revelar o propósito da empresa. Além disso, *workshops* baseados na metodologia do design estratégico podem também facilitar que a empresa avalie como seu modelo de negócio, como ela cria e captura valor para todo o ecossistema atualmente, como almeja impactar no futuro e refletir sobre sua atual cultura organizacional, quais são os comportamentos encorajados, desencorajados e tolerados na cultura e como construir uma cultura organizacional que sustente e habilite todos os colaboradores e liderança a estarem engajados nos temas relacionados a sustentabilidade. Ou seja, metodologias do design estratégico aplicadas em *workshops* nos quais as pessoas interagem de forma democrática, trazendo seus pontos de vista e construindo em conjunto soluções que potencializam as oportunidades de ação da organização;
- b) Utilização de processos de infraestruturação: conectar times diversos, e inclusivos, que possam construir, a partir de diálogos democráticos e abertos, relações produtivas para que esses grupos proponham inovações sociais e criem redes sociais sólidas, permitindo que processos e projetos se sustentem por um longo prazo;
- c) Utilização de processos de *seeding*: propor uma propagação de ideias inovadoras que podem ser disseminadas, reinterpretadas e adaptadas para diferentes contextos e com isso começam a se espalhar. O *seeding* possibilita que organizações colaborem umas com as outras para que evoluam juntas, compartilhando erros e acertos e disseminando conhecimento sobre a jornada.

Não há uma receita única para que as organizações sigam o caminho da sustentabilidade na estratégia do negócio. Também não se pode aferir que um pilar é mais importante do que o outro. Eles se conectam, se influenciam e se reforçam.

Para as que não iniciaram a jornada, faz-se necessário refletir o que faz mais sentido para a organização, onde ela sente maior aderência para iniciar, ou até o que traria menor esforço com maior impacto, para assim começar a influenciar um movimento aberto a mudança para evoluir com os demais pilares. Essas possibilidades de apropriação do design estratégico para facilitar as reflexões nos pilares fundamentais que estão mencionados no modelo são algumas possibilidades. É preciso acima de tudo que as organizações optem por seguir um caminho que leve a um olhar sistêmico, integrativo e inclusivo. Quando a empresa consegue implantar o modelo de forma consistente, o resultado que ela encontrará será avançar no caminho do impacto positivo desta esses elementos passam a ser o resultado de toda caminhada.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder à pergunta de pesquisa desta tese “Como as empresas integram valor econômico, sustentabilidade e propósito para gerar impacto positivo para todo ecossistema?”, o principal objetivo foi desenvolver um modelo conceitual a luz do design estratégico a fim de que empresas possam integrar valor econômico, sustentabilidade e propósito para gerar impacto positivo para todo o ecossistema.

Os objetivos específicos deste estudo foram:

1) Mapear a trajetória da empresa, entender a essência, o propósito e a cultura organizacional e o impacto desses elementos nas escolhas realizadas pela empresa a fim de gerar impacto positivo no curso de sua atividade econômica lucrativa;

2) Entender qual é o modelo de negócio da empresa e como equilibra a visão econômica, a sustentabilidade e o propósito;

3) Identificar as práticas de governança e gestão da empresa que demonstram o compromisso com a transparência ao medir, gerenciar e reportar o seu triplo impacto;

4) Conhecer como a empresa cria valor para todos os participantes do ecossistema, ou seja, como ela leva em consideração todos os participantes do ecossistema nas decisões de curto e longo prazo;

5) Verificar se a empresa utiliza práticas do design estratégico para facilitar os processos de transformação organizacionais e se sim quais são elas.

A pesquisa atingiu seu objetivo ao demonstrar quais são as formas que as empresas estudadas integram valor econômico, sustentabilidade e propósito para gerar suficiente impacto positivo em todo o ecossistema e, ao propor um modelo conceitual que contempla os elementos fundamentais que uma empresa precisa levar em consideração para chegar ao objetivo de ser uma empresa de impacto positivo, que gera contribuição, progresso e constrói uma perspectiva integrativa e inclusiva, essa tese busca inspirar outras empresas a seguir essa trajetória.

Dentre os elementos principais do modelo conceitual estão:

- a) ter fundadores com convicção e ou uma liderança autêntica que genuinamente acredita na geração de impacto positivo;
- b) entender qual é seu propósito. Muitas vezes esse propósito pode não estar revelado, ou seja, o propósito existe, porém, ele ainda não está manifesto. Nesses casos é importante refletir sobre ele, entender o que a empresa tem para entregar ao mundo e o que o mundo precisa. É, muitas vezes, um processo de autoconhecimento do indivíduo e da empresa. Ao relevar o propósito a empresa engaja as pessoas (CARLISI *et al.*, 2017; MACKEY; SISODIA, 2013; MOURKOGIANNIS, 2006; SINEK, 2009) e é fundamental que nele conste a visão de geração de impacto positivo no curso da atividade econômica lucrativa da empresa;
- c) fomentar uma cultura organizacional que encoraje a inovação social, a vivência das crenças da empresa no dia a dia e a tomada de decisão consciente (TAYLOR, 2005; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007); Para que essa inovação social consiga se sustentar recomenda-se a utilização de abordagens do design estratégico como a infraestruturação e *seeding* (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2018). Além disso, lançar mão de *workshops* e encontros onde os diferentes participantes do ecossistema possam construir soluções em conjunto e aos poucos tornar o co-design parte da cultura organizacional da empresa;
- d) criar valor para todos os participantes do ecossistema (OUDEN, 2012) levando-os em consideração em todas as tomadas de decisão de curto e longo prazo;
- e) ter um modelo de negócios (ZOTT; AMIT, 2008) com governança e que traga a sustentabilidade para a estratégia com o compromisso de transparência ao medir, gerenciar e reportar o seu triplo impacto.

O design estratégico atuando como um método pode oferecer uma série de ferramentas a serviço do repensar dos modelos de negócio (ACCORSI; MANZINI; MARANESI, 2014; VERGANTI, 2011). A área tem sido considerada um dos principais habilitadores para a inovação nas organizações (FRANZATO, 2011; MURATOVSKI, 2015), além de ser um fator agregador dos processos e mudanças na organização, estando cada vez mais embebido na estratégia corporativa (BORBA; REYES, 2007). Utilizando elementos como co-design, colaboração,



reflexão crítica e comunidades criativas (MERONI, 2008), o design estratégico pode propor soluções em conjunto que transformem os significados (VERGANTI, 2011; ZURLO; CAUTELA, 2014).

A teoria mostra o quanto o design estratégico pode potencializar as transformações sociais que buscamos (MANZINI, 2008). Apesar de os entrevistados não citarem o design estratégico por desconhecimento do potencial da área, em sua maior parte, essa lacuna já havia sido sinalizada na teoria como uma das oportunidades desse trabalho. Percebe-se que essa é uma grande oportunidade para a área do design estratégico, pois uma organização que deseja criar valor para todos os participantes do ecossistema de forma sistêmica e integrativa, ou seja, clientes, fornecedores, parceiros, comunidade, acionista, entre outros, co-construindo esse valor, precisa implementar e difundir uma cultura de projeto que amplie a capacidade da organização inovar. Isto é, fica claro com isso o papel estratégico do design nas organizações.

O modelo proposto coloca o design estratégico como método que facilita a conexão entre pessoas e ideias, transforma realidades e traz elementos importantes para a construção coletiva do propósito da empresa, elementos de co-design e evolução da empresa como uma organização colaborativa, assim, o design estratégico pode ser um guia ao longo da jornada já que todo design estratégico deveria gerar impacto positivo.

O novo olhar para a criação de valor que pode ser conquistada a partir do design estratégico diz respeito a utilizar a abordagem do co-design, inovação social, da escuta e participação das organizações colaborativas para assim, de uma forma mais consistente, as organizações causarem impacto positivo. As empresas são corresponsáveis na construção de um país melhor e um mundo melhor.

Este trabalho oferece três contribuições relevantes para o campo da sustentabilidade, do propósito e do design estratégico. A primeira delas foram os exemplos claros de como empresas que já aderem à jornada de geração de impacto positivo estão criando, capturando e disseminando valor para todo o ecossistema. Esperamos que esses exemplos inspirem e influenciem novas lideranças e organizações. A segunda contribuição foi trazer elementos que possam inspirar outras empresas e seus participantes do ecossistema a fomentar a sustentabilidade na estratégia do negócio, podendo entender os benefícios que essa abordagem pode trazer. Além de engajar pessoas com propósitos comuns, reter colaboradores,

causar a admiração da sociedade e conseqüentemente angariar novos clientes, existe um debate ainda não concluído de que essas iniciativas podem sim trazer resultados financeiros para a companhia e que lucro e sustentabilidade não são concorrentes. Pode haver *trade-offs* em alguns momentos, porém ambos podem sim caminhar lado a lado. Se não comprovado em um determinado modelo de negócio que a sustentabilidade traz resultado, pelo menos há um consenso de que apoia na mitigação de riscos. Por fim, a tese buscou contribuir com o diálogo entre a disciplina do design estratégico e movimentos contemporâneos que almejam findar com esse desbalanço entre o financeiro, o social e o ambiental que gera um modelo de desenvolvimento não sustentável. Aqui, foi explicitada uma das maiores oportunidades já que encontramos poucos participantes dos ecossistemas que conheciam o design estratégico, mostrando que a disciplina tem muita oportunidade de levar educação e conscientização e de promover transformações, ocupando um espaço ainda vazio nas organizações.

Esta tese também buscou avançar nas lacunas teóricas encontradas no início do trabalho. Como ainda há pouca literatura sobre sustentabilidade na estratégia do negócio, conectando ao propósito e influenciando novos modelos de negócio, este trabalho trouxe exemplos de modelos de negócio e como operam trazendo a sustentabilidade para a sua estratégia. No âmbito da inovação social e das transformações sociais, como vimos, diferentes autores têm proposto caminhos para fomentá-las. Porém, faltam estudos sobre como sustentar os processos de inovação social no longo prazo e disseminá-los de forma sistêmica. Os achados desta tese não são conclusivos, mas trouxeram elementos importantes quando falamos em sustentar processos de inovação social que passam muitas vezes por lideranças com valores claros, uma cultura organizacional consistente que encoraja a inovação social, além de colaboração e co-construção de soluções.

Como vimos, a literatura pouco explora a origem do propósito, motivações, seu impacto nos participantes do ecossistema envolvidos e o quanto fomenta inovação nas organizações. O propósito dos líderes e das organizações foram explorados no trabalho. Ainda que a razão de existir na maioria das vezes esteja clara, ainda falta falar sobre o propósito e articular de forma a potencializar e influenciar para além das organizações. A empresa com o propósito mais maduro foi a Natura. Apesar de a literatura pouco abordar os novos modelos e filosofias de negócio e o movimento da nova economia emergente, esta tese buscou aprofundar

esses modelos e as entrevistas corroboram que ainda são temas muito recentes. Cada empresa tem o seu modelo de negócio e forma como age, falta para apoiar a jornada a estandardização de indicadores e metas.

Da mesma forma, como o sistema B ainda é recente (STUBBS, 2017) e com poucas empresas multinacionais certificadas (SISTEMA B, 2020), há poucos estudos sobre essas empresas certificadas. À medida que esse movimento cresce e novas empresas se certificam, será possível novos estudos. Das multinacionais certificadas hoje temos apenas a Natura e a Danone, que recebeu a certificação no Brasil em 2021. Vimos também na literatura que havia raras contribuições de como a cultura e prática do design podem ser um veículo ou mesmo um agente de mudança na cultura da organização. Apesar de não ter sido possível visualizar práticas do design estratégico fomentando a mudança cultural nessas organizações, acreditamos que, quando o design ocupar esse espaço a disciplina, pelas suas características, poderá auxiliar nessas transformações.

Finalmente, a cooperação entre o design estratégico e a área de gestão pode trazer enorme potencial de construção de um referencial teórico comum na qual as empresas podem realizar inovações, ao passo que transformam suas culturas organizacionais e trazem a inovação social e a sustentabilidade para a estratégia do negócio para fazer transformações robustas e impactarem o ecossistema como um todo. Essa é uma das grandes oportunidades percebidas neste trabalho.

A revisão da literatura e a prática dos *cases* estudados mostraram que existem alguns caminhos para seguir essa jornada. Um deles pode ser a busca pela certificação para se tornar um Empresa B. Esse é um caminho técnico. Tem especificações, critérios, responsabilidades e processos a serem alterados e é necessário fazer a gestão constantemente conforme vimos no detalhamento de como funciona a certificação. O segundo caminho pode ser um olhar mais focado em ESG no sentido de medir, reportar, uma abordagem talvez buscando mais uma linha de conformidade e mitigação de riscos. Nesse caso, as empresas costumam fazer o mapeamento de como está, olham *benchmarks*, procuram colocar a meta e persegui-la. Esse caminho costuma influenciar uma cultura de implementação e conformidade. Por fim, percebemos um caminho muito conectado a uma abordagem moral e de um desejo genuíno em contribuir. Aqui vemos organizações e líderes que têm na sua essência uma visão de progresso, que focam na geração de valor para todos, em uma cultura integrativa e uma mentalidade pioneira. Algumas empresas

buscam a sustentabilidade por meio do pragmatismo, outras por idealismo (HAANAES *et al.*, 2013).

As empresas que estudamos nesta tese estão buscando os três caminhos. A Natura talvez esteja mais consolidada do que as demais, porém todas com um DNA de um fundador(a) preocupado(a) com o progresso mais amplo, com o impacto na sociedade. Frequentemente as empresas com uma cultura organizacional de contribuição tiverem um fundador que trouxe essa visão na sua essência. São empresas nas quais o objetivo não é ter o maior lucro possível, mas o maior lucro sustentável.

Essas lideranças estão evoluindo nessa jornada por convicção e foi possível identificá-las nas entrevistas. Percebemos nos relatos também que há empresas buscando mudar por conveniência, já que o mercado financeiro está começando a cobrar ações e indicadores. Por fim, alguns talvez mudem por constrangimento, uma vez que a sociedade está cada vez mais crítica e atenta a esses temas. Na visão trazida nesta tese, o importante é avançar e quando há uma aspiração moral das lideranças em seguir por esse caminho por convicção a jornada torna-se mais consistente.

É importante reforçar que esta tese não está falando de *greenwashing*, de empresas que estão falando em ESG para fazer marketing, entre outras ações. Estamos falando sobre pessoas e empresas que realmente querem fazer algo em benefício de uma sociedade melhor. Este trabalho mostrou que há vários caminhos para isso e que esse movimento é muito recente e por isso precisa ser mais estudado para aprofundar nas análises e nas recomendações. O que podemos afirmar é que, primeiro, não há uma convergência e sim há uma pluralidade de abordagens para seguir esse caminho. O que buscamos com o modelo conceitual desenvolvido é apoiar organizações que não sabem por onde começar a entender elementos fundamentais para avançar nessa jornada, elementos esses que foram encontrados nos três casos pesquisados. Segundo, esta tese não pretende ser prescritiva e dizer qual o caminho a seguir, se buscar a certificação via Sistema B, se avançar em indicadores ESG, etc. Esta pesquisa pretendeu descrever alguns arquétipos e temas importantes para que as empresas que quiserem realmente adentrar nessa caminhada de impacto positivo possam se inspirar e dar passos nessa direção.

Diante do que foi apresentado, percebe-se que existe uma enorme e recente complexidade nesse contexto. Nesta tese, foram utilizadas algumas expressões, como capitalismo consciente, nova economia emergente, capitalismo de *stakeholders*, para abordar essa visão que busca trazer a sustentabilidade na estratégia do negócio. Acontece que não há ainda uma nomenclatura única para esse movimento. Acredita-se que seja porque estejamos vivendo essa transformação e só mais adiante poderemos olhar para trás e enxergar essa mudança de forma mais clara. Todavia, o que foi possível visualizar nesta tese, com os *cases* estudados, é que as organizações na atualidade não conseguem mais operar centradas apenas em si mesmas. Se as empresas nas décadas passadas eram centradas no alcance dos seus resultados financeiros maximizando valor para os seus acionistas (FRIEDMAN, 1970), hoje há uma pressão para que as organizações incluam um olhar sistêmico para todos os participantes do ecossistema.

Dentre as limitações deste estudo, estão o fato de o movimento ser muito recente e termos ainda poucos exemplos de empresas multinacionais de capital aberto nessa jornada. Futuramente, poderá ser possível comparar várias multinacionais, nacionais e empresas de capital fechado e entender as dinâmicas, semelhanças e diferenças. A segunda limitação diz respeito aos indicadores ESG que ainda não são padronizados e isso gera uma grande dificuldade de tangibilização e comparação. Outra limitação desse estudo foi que todas as empresas pesquisadas tiveram uma origem familiar e isso pode ter uma influência. Seria interessante estudar empresas não familiares que seguiram a jornada do impacto positivo, como se dá essa dinâmica e se os elementos trazidos nesse modelo também são aderentes a esses outros modelos de empresa. Por fim, a realização de *workshops* de validação do modelo com especialistas poderia trazer ainda mais robustez ao estudo.

Assim, no que tange a estudos futuros, recomenda-se continuar as pesquisas científicas sobre a temática para aprofundar esses achados e entender como outras organizações e demais participantes do ecossistema percebem essa perspectiva de geração de impacto positivo. Como esse movimento que busca trazer a sustentabilidade para o centro da estratégia das organizações é muito recente, ainda há poucos estudos e são necessárias mais pesquisas que ajudem nessa reflexão e nas formas de como esses movimentos podem ser potencializados. Pesquisas que

possam contribuir com a consistência das empresas no avanço desse caminho serão muito relevantes. Não há indicadores padronizados e a falta de uma diretriz, regulação ou mesmo estandardização dificulta essa jornada e a separação de organizações que fazem um trabalho sério, autêntico e consistente daquelas que não o fazem. Seria interessante entender as diferenças entre empresas de origem familiar e as que não têm origem familiar quando falamos de geração de impacto positivo. Pesquisas que possam investigar as organizações colaborativas e entender como agem para gerar impacto positivo podem agregar para esse campo.

Finalmente, como não se pode deixar de mencionar, esta tese foi construída em meio a pandemia da Covid-19. Nesse contexto, que assolou o mundo e agravou desigualdades econômicas, sociais, de gênero entre outras, tornou-se talvez ainda mais significativo falar de negócios de impacto positivo e de propósito.

## REFERÊNCIAS

- ABED, A. Altruísmo ou egoísmo velado? *In: Estadão*. São Paulo, 12 jul. 2020. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/altruismo-ou-egoismo-velado/>. Acesso em: 21 out. 2020.
- ABURDENE, P. **Megatrends 2010: the rise of conscious capitalism**. Charlottesville, VA: Hampton Roads Publishing, 2007.
- ACCORSI, R.; MANZINI, R.; MARANESI, F. A decision-support system for the design and management of warehousing systems. **Computers in Industry**, Amsterdam, v. 65, n. 1, p. 175-186, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2013.08.007>
- ACOSTA, A.; BRAND, U. **Pós-extrativismo e decrescimento: saídas do labirinto capitalista**. São Paulo: Elefante, 2018.
- ALTER, K. **Social Enterprise Typology**. [S. l.]: Virtue Ventures LCC, 2007. Disponível em: [www.virtueventures.com/files/setypology.pdf](http://www.virtueventures.com/files/setypology.pdf). Acesso em: 21 out. 2020.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, Londres, v. 22, p. 493-520, 2001. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- ANTUNES, A. Brazil's Natura, the largest cosmetics maker in Latin America, Becomes a B Corp. *In: Forbes*. Jersey City, 16 dez. 2014. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/andersonantunes/2014/12/16/brazils-natura-the-largest-cosmetics-maker-in-latin-america-becomes-a-b-corp/>. Acesso em: 21 out. 2020.
- ARAÚJO, R. M. E. Um olhar sobre o design social e a prática do design em parceria *In: OLIVEIRA, A. J.; FRANZATO, C.; DEL GAUDIO, C. (orgs.). Ecovisões projetuais: pesquisas em design e sustentabilidade no Brasil*. São Paulo: Blucher, 2015. p. 19-28.
- ASHKENAS, R. Change management needs to change. *In: Harvard Business Review*. Boston, 16 abr. 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-cha>. Acesso em: 21 out. 2020.
- ASHKENAS, R. We still don't know the difference between change and transformation. *In: Harvard Business Review*. Boston, 15 jan. 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/01/we-still-dont-know-the-difference-between-change-and-transformation>. Acesso em: 21 out. 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS (ANBIMA). **Guia ASG: incorporação dos aspectos ASG nas análises de investimento**. São Paulo: ANBIMA, 2020.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO (BNDES). **Home**. Rio de Janeiro: BNDES, 2020. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>. Acesso em: 21 jun. 2020.

BANK OF AMERICA. **Environmental and Social Governance Reporting**. [S. l., 2018?]. Disponível em: <https://about.bankofamerica.com/en-us/what-guides-us/reporting.html#fbid=n8AEodH4m8k>. Acesso em: 02 ago. 2020.

BANSAL, P.; SONG, H.-C. Similar but not the same: differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. **Academy of Management Annals**, Londres, v. 11, n. 1, 105-149, 2017. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>

BARAUNA, D.; SOUZA, S; TREIN, F. RAZZERA, D. L. Design para a sustentabilidade na economia de materiais: uso de resíduos no desenvolvimento de produtos. **Mix Sustentável**, Florianópolis. v. 3, n. 3, p. 113-122, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARNES, A.; WOULFE, J.; WORSHAM, M. **A legislative guide to benefit corporations**: create jobs, drive social impact, and promote the economic health of your state. [S. l.]: Patagonia, Inc., Vermont Law School, and The Yale Environmental Law Association, 2020. Disponível em: [https://www.bigelowtea.com/BigelowStoreProd/media/Our-History-Images/Legislative-Guide-B-Corps\\_Final.pdf](https://www.bigelowtea.com/BigelowStoreProd/media/Our-History-Images/Legislative-Guide-B-Corps_Final.pdf). Acesso em: 15 ago. 2020

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 17, p. 99-120, 1991. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BARNEY, J. B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, New York, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001b. <https://doi.org/10.2307/259393>

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, New York, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001a. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>

BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**: conceitos e casos. 3. ed. São Paulo: Pearson: Prentice Hall, 2011.

BARONI, M. Ambigüidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 14-24, 1992. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901992000200003>

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Changing the role of top management: beyond strategy to purpose. *In*: **Harvard Business Review**. Boston, jan./fev. 1995. Disponível em: <https://hbr.org/1995/01/changing-the-role-of-top-management-beyond-structure-to-processes>. Acesso em: 21 out. 2020.



BASKERVILLE, R.; MYERS, M. D. Special issue on action research in information systems: making is research relevant to practice – foreword. **MIS Quarterly**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 329-335, 2004. <https://doi.org/10.2307/25148642>

BASSO, C. M.; BORBA, G. S.; FREIRE, K.; FRANZATO, C. Organizações colaborativas como sistemas abertos: contribuições do metaprojeto para fomentar ações de inovação social. *In*: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE DESIGN SUSTENTÁVEL, 5, v. 2, n. 5., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Blucher, 2016. p. 319-330. <https://doi.org/10.5151/despro-sbds15-4st601a>

BELL, S. R. **Non-profit corporation vs public benefit corporation**. [S. l.], 30 jun. 2020. Disponível em: <https://www.delawareinc.com/blog/non-profit-corporation-vs-public-benefit-corporation/>. Acesso em: 21 out. 2020.

BENTZ, I.; FRANZATO, C. O metaprojeto nos níveis do design. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 12, v. 2, n. 9, 2016, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Blucher Design Proceedings, 2016. p. 1416-1428.

BENTZ, I.; FRANZATO, C. The relationship between strategic design and metadesign as defined by the levels of knowledge of design. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 10, n. 2, p. 134-143, 2017.

BENYUS, J. M. **Biomimicry: innovation inspired by nature**. New York: HarperCollins Books, 2009.

BERGSTROM, T. C. The uncommon insight of Elinor Ostrom. **Scandinavian Journal of Economics**, Hoboken, v. 112, n. 2, p. 245-261, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9442.2010.01608.x>

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Editora Vozes Ltda., 1975.

BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J. C. Design as a knowledge agent. How design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. **Design Studies**, Amsterdam, v. 24, n. 2, p. 181-194, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0142-694X\(02\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S0142-694X(02)00036-4)

BILHARZ, M; LOREK, S.; SCHMITT, K. “Key points” of sustainable consumption. *In*: SUSTAINABLE CONSUMPTION RESEARCH EXCHANGE (SCORE!) NETWORK, 2, 2008, Bruxelas. **Sustainable consumption and production: framework for action**. Bruxelas: GEERKEN, T.; TUKKER, A.; VEZZOLI, C.; CESCHIN, F. (eds.), 2008. p. 287-307.

BISTAGNINO, L.; CAMPAGNARO, C. Systemic Design. *In*: MICHALOS, A. C. (ed.). **Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research**. Dordrecht: Springer, 2014. p. 6563-6569.

BLANK, S. Why the lean start-up changes everything? **Harvard Business Review**, Boston, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

BOCKEN, N. M. P.; PAUW, I.; BAKKER, C.; VAN DER GRINTEN, B. Product design and business model strategies for a circular economy. **Journal of Industrial and Production Engineering**, Londres, v. 33, n. 5, p. 308-320, 2016. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>

BOFF, M. L.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Informações Recomendadas pelo parecer de Orientação N.15/87 da CVM no Relatório da Administração de Empresas Familiares de Capital Aberto. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 6, n. 3, p. 247-257, 2009.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, [s. l.], v. 22, p. 199-208, 1985. <https://doi.org/10.2307/3151365>

BORBA, G. S.; GALISAI, R.; GIORGI, R. Design como cultura de projeto e como integração entre universidade e empresa. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 8, São Paulo, 2008. **Anais [...]**. São Paulo: SENAC. p. 2702-2714.

BORBA, G. S.; REYES, P. B. Inovação orientada pelo design: a construção de uma organização voltada para a Inovação. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 4, 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPED, 2007. p. 1-8.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. **British Journal of Management**, Londres, v. 11, p. 1-15, 2000. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00147>

BRAGA, B.; HESPANHOL, I.; CONEJO, J. G. L.; MIERZWA, J. C.; BARROS, M. T. L.; SPENCER, M.; PORTO, M.; NUCCI, N.; JULIANO, N.; EIGER, S. **Introdução à Engenharia Ambiental: o desafio do desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BROWN, T. When everyone is doing design thinking, is it still a competitive advantage? *In*: **Harvard Business Review**. Boston, 27 ago. 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/08/when-everyone-is-doing-design-thinking-is-it-still-a-competitive-advantage>. Acesso em: 21 out. 2020.

BROWN, T.; KATZ, B. **Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation**. New York: Harper Business, 2009.

BUALLAY, A. Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector. **Management of Environmental Quality**, Londres, v. 30 n. 1, p. 98-115, 2019. <https://doi.org/10.1108/MEQ-12-2017-0149>

BUCHANAN, R. Introduction: design and organizational change. **Design Issues**, Cleveland, v. 24, n. 1, p. 2-9, 2008. <https://doi.org/10.1162/desi.2008.24.1.2>

BUCHANAN, R. Wicked Problems in Design Thinking. *In: MARGOLIN, V.; BUCHANAN, R. (eds.) The idea of design: a design issues reader.* Cambridge, MA: MIT Press, 1995. p. 3-20.

BUSU, M.; NEDELCU, A. C. Sustainability and economic performance of the companies in the renewable energy sector in Romania. **Sustainability**, Basel, v. 10, n. 1, p. 8, 2018. <https://doi.org/10.3390/su10010008>

BUSU, M.; TRICA, C. L. Sustainability of circular economy indicators and their impact on economic growth of the European Union. **Sustainability**, Basel, v. 11, n. 19, p. 5481, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11195481>

CAETANO, R.; PARO, P. **Empreendedorismo consciente: como melhorar o mundo e ganhar dinheiro.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

CAI, L.; HE, C. Corporate environmental responsibility and equity prices. **Journal of Business Ethics**, Berlim, v. 125, n. 4, p. 617-635, 2014. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1935-4>

CALBINO, D. O estado da arte da produção científica em economia solidária. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 1, n. 2, p. 95-103, 2016.

CAMPBELL, A. Does your organization need a mission? **Leadership and Organization Development Journal**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 3-9, 1989. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001134>

CAMPBELL, A. The power of mission: aligning strategy and culture. **Planning Review**, Amsterdam, v. 20, n. 5, p. 10-63, 1993. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00146-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00146-0)

CAMPBELL, A.; YEUNG, S. Creating a sense of mission. **Long Range Planning**, Amsterdam, v. 24, n. 4, p. 10-20, 1991. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90002-6)

CAMPOS, N. G. T. **Aporte de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de modelo de medición de impacto.** Tese (Doutorado em Engenharia Civil Industrial) – Universidad Técnica Federico Santa María, Santiago, Chile, 2014.

CAPELLE-BLANCARD, G.; PETIT, A. Every little helps? ESG news and stock market reaction. **Journal of Business Ethics**, Berlim, v. 157, p. 543-565, 2019. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3667-3>

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos seres vivos.** São Paulo: Cultrix, 1996.

CARLISI, C.; HEMERLING, J.; KILMANN, J.; SHIPMAN, D. Purpose with the Power to Transform Your Organization. *In: Boston Consulting Group (BCG).* Boston, 15 maio 2017. Disponível em: <https://www.bcg.com/en->

br/publications/2017/transformation-behavior-culture-purpose-power-transform-organization.aspx. Acesso em: 13 jun. 2020.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. **Business & Society**, New York, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

CARSON, R. **Primavera Silenciosa**. 1. ed. São Paulo: Editora Gaia, 2010

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From Strategy to Business Models and on to Tactics. **Long Range Planning**, Amsterdam, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>

CASADESUS-MASANELL, R.; ZHU, F. Business model innovation and competitive imitation: the case of sponsor-based business models. **Strategic Management Journal**, Londres, v. 34, n. 4, p. 464-482, 2013. <https://doi.org/10.1002/smj.2022>

CASSELLS; R.; DUNCAN, A. S. **Gender Equity Insights 2020**: delivering the business outcomes. Bentley: Bankwest Curtin Economics Centre (BCEC), jun. 2020.

CAUTELA, C.; PISANO, P.; PIRONTI, M. The emergence of new networked business models from technology innovation: an analysis of 3-D printing design enterprises. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Berlim, v. 10, p. 487-501, 2014. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0301-z>

CAUTELA, C.; ZURLO, F. Ambidexterity and dynamic capabilities in design management: an anatomy. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, Londres, v. 15, n. 4, p. 310-335, 2012. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2012.048085>

CAUTELA, C.; ZURLO, F. Managing the five tensions of the design process. **Design Management Review**, Hoboken, v. 22, n. 3, p. 6-14, 2011. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2011.00135.x>

CELASCHI, F. Advanced design-driven approaches for an Industry 4.0 framework: the human-centred dimension of the digital industrial revolution. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 10, n. 2, p. 97-104, 2017.

CELASCHI, F. La cultura del progetto per il sistema dei beni culturali. *In*: CELASCHI, F.; TROCCHIANESI, R. (orgs.). **Design & Beni culturali**. Milão: Edizioni POLI, 2004. p. 19-31.

CELASCHI, F.; CELI, M. Advanced design as reframing practice: ethical challenges and anticipation in design issues. **Futures**, Londres, v. 71, p. 159-167, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.12.010>

CELASCHI, F.; CELI, M.; FORMIA, E.; FRANZATO, C.; IMBESI, L.; PERUCCIO, P. P.; HERNANDIS, B. Systems and design: beyond processes and thinking. *In*: International Forum of Design as a Process-Systems & Design: Beyond Processes

and Thinking, 6., 2016, Valência. **Anais** [...]. Valência: EDITORIAL UNIVERTITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA, 2016. p. 20-36.

CELASCHI, F.; CELI, M.; GARCÍA, L. M. The extended value of design: an advanced design perspective. **Design Management Journal**, Hoboken, v. 6, n. 1, p. 6-15, 2011. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7177.2011.00024.x>

CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci, 2007.

CELASCHI, F.; FORMIA, E. Design cultures as models of biodiversity: design processes as agent of innovation and intercultural relations. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 3, n. 1, p. 1-6, 2010.

CELASCHI, F.; FORMIA, E.; LUPO, E. From trans-disciplinary to undisciplined design learning: educating through/to disruption. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 6, n. 1, p. 1-10, 2013.

CELASCHI, F.; MARCO, A.; STASZOWSKI, E.; GALISAI, R.; CASONI, G. Sharing skills in design driven innovation processes. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 2, n. 1, p. 24-36, 2009.

CESCHIN, F. How the design of socio-technical experiments can enable radical changes for sustainability. **International Journal of Design**, Taiwan, v. 8, n. 3, p. 1-21, 2014.

CESCHIN, F.; GAZIULUSOY, I. Evolution of design for sustainability: From product design to design for system innovations and transitions. **Design Studies**, Amsterdam, v. 47, p. 118-163, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2016.09.002>

CHANG, H.-J. **Chutando a escada: a estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica**. São Paulo: Editora Unesp, 2004.

CHECKLAND, P. Soft systems methodology: a thirty-year retrospective. **Systems Research and Behavioral Science**, Hoboken, v. 17, p. S11-S58, 2000. [https://doi.org/10.1002/1099-1743\(200011\)17:1+<::AID-SRES374>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1099-1743(200011)17:1+<::AID-SRES374>3.0.CO;2-O)

CHECKLAND, P. **Systems thinking, systems practice**. Chichester: John Wiley & Sons, 1981.

CHECKLAND, P. **Systems thinking, systems practice**: includes a 30-Year retrospective. Chichester: John Wiley & Sons, 1999.

CHECKLAND, P. Systems Thinking. *In*: CURRIE, W.; GALLIERS, B. (eds.). **Rethinking Management Information Systems: an interdisciplinary perspective**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2003. p. 45-56.

CHECKLAND, P.; SCHOLLES, J. **Soft systems methodology in action**. Chichester: John Wiley & Sons, 1990.

CHESBROUGH, H. W. **Open innovation**: the new imperative for creating and profiting from new technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CHILDRESS, J. R. **Culture rules**: the 10 core principles of corporate culture and how to use them to create. [S. l.]: Principia Associates, 2017.

CHOUINARD, Y. **Let my people go surfing**: the education of a reluctant businessman. New York: Penguin Books, 2006.

CHRISTENSEN, C. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CLIMATE ACTION TRACKER. **Temperatures**. [S. l.]: Climate Action Tracker, 2020. Disponível em: <https://climateactiontracker.org/global/temperatures/>. Acesso em: 10 out. 2020.

COLLINS, J. **Good to great**: why some companies make the leap... and others don't. New York: Harper Business, 2001.

COLLINS, J.; PORRAS, J. L. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COUTO, R. M. S. O design social na PUC-Rio. *In*: OLIVEIRA, A. J.; FRANZATO, C.; DEL GAUDIO, C. (orgs.). **Ecovisões projetuais**: pesquisas em design e sustentabilidade no Brasil. São Paulo: Blucher, 2015. p. 29-36.

CRANE, A.; PALAZZO, G.; SPENCE, L. J.; MATTEN, D. Contesting the value of "creating shared value". **California Management Review**, Berkeley, v. 56, n. 2, 2014. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. 2. ed. Londres: SAGE Publications, 2003, p. 179-207.

CROSS, N. **Design thinking**: understanding how designers think and work. New York: Oxford, 2011.

CRUL, M.; DIEHL, J. C.; RYAN, C. **Design for sustainability**: a step-by-step approach. Paris: UNEP, 2009.

CUNHA, K. Empreendedorismo: Saiba como definir o porte da empresa e no que isso pode impactar o negócio. *In*: **Conube**. Taboão da Serra, 17 ago. 2021. Disponível em: <https://conube.com.br/blog/como-definir-o-porte-da-empresa/>. Acesso em: 21 jun. 2020.

DAVIS-PECCOUD, J.; VAN DEN BRANDEN, J.-C.; BRAHM, C.; MATTIOS, G.; MONTGOLFIER, J. Sustainability is the next digital. *In*: **Bain & Company**. Boston, 8

set. 2020. Disponível em: <https://www.bain.com/insights/sustainability-is-the-next-digital/>. Acesso em: 12 out. 2020.

DE SORDI, J. O.; MEIRELES, M.; SANCHES, C. Design Science aplicada às Pesquisas em Administração: reflexões a partir do recente histórico de publicações internacionais. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 10-36, 2011.

DEL GAUDIO, C. Ecovisões sobre design social. *In*: OLIVEIRA, A. J.; FRANZATO, C.; DEL GAUDIO, C. (orgs.). **Ecovisões projetuais**: pesquisas em design e sustentabilidade no Brasil. São Paulo: Blucher, 2015. p. 13-18.

DEL GAUDIO, C. Os desafios para o design no âmbito social e as perspectivas futuras: o conceito de infraestruturação e a redefinição do papel do designer. *In*: OLIVEIRA, A. J.; FRANZATO, C.; DEL GAUDIO, C. (orgs.). **Ecovisões projetuais**: pesquisas em design e sustentabilidade no Brasil. São Paulo: Blucher, 2015. p. 65-80.

DELEIVINGNE, L.; GRÜNDLER, A., KANE, S.; KOLLER, T. The ESG premium: new perspectives on value and performance. *In*: MCKINSEY & COMPANY. [S. l.], 12 fev. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-esg-premium-new-perspectives-on-value-and-performance>. Acesso em: 21 out. 2020.

DELL'ERA, C.; VERGANTI, R. Collaborative strategies in design-intensive industries: knowledge diversity and innovation. **Long range planning**, Amsterdam, v. 43, n. 1, p. 123-141, 2010.

DELL'ERA, C.; VERGANTI, R. Design-driven laboratories: organization and strategy of laboratories specialized in the development of radical design-driven innovations. **R&D Management**, v. 39, n. 1, p. 1-20, 2009.

DELL'ERA, C.; VERGANTI, R. Strategies of innovation and imitation of product languages. **Journal of Product Innovation Management**, Hoboken, v. 24, n. 6, p. 580-599, 2007.

DESERTI, A. The strategic role of design: the Italian case. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 2, n. 2, p. 64-68, 2009.

DESERTI, A.; RIZZO, F. Design and the cultures of enterprises. **Design Issues**, Cleveland, v. 30, n. 1, p. 36-56, 2014. [https://doi.org/10.1162/DESI\\_a\\_00247](https://doi.org/10.1162/DESI_a_00247)

DESERTI, A.; ZURLO, F. Design and Industry: lessons from the Italian Design System. **DPPI'11: Proceedings of the 2011 Conference on Designing Pleasurable Products and Interfaces**, New York, art. 55, p. 1-8, jun. 2011. <https://doi.org/10.1145/2347504.2347564>

DEVINNEY, T. M.; AUGER, P.; ECKHARDT, G. M. **The myth of the ethical consumer**. Londres: Cambridge University Press, 2010.

DIAMANDIS, P. H.; KOTLER, S. **Abundância**: o futuro é melhor do que você imagina. São Paulo: HSM Editora, 2012.

DOHRMANN, S.; RAITH, M.; SIEBOLD, N. Monetizing social value creation: a business model approach. **Entrepreneurship Research Journal**, [s. l.], v. 5, p. 127-154, 2015. <https://doi.org/10.1515/erj-2013-0074>

DORST, K. The problem of design problems. *In*: CROSS, N.; EDMONDS, E. (ed.) **Expertise in design**: design thinking research symposium 6. Sydney: University of Technology, 2003. p. 135-147.

DORST, K; CROSS, N. Creativity in the design process: co-evolution of problem-solution. **Design Studies**, Amsterdam, v. 22, p. 425-437, 2001. [https://doi.org/10.1016/S0142-694X\(01\)00009-6](https://doi.org/10.1016/S0142-694X(01)00009-6)

DRESCH, A; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design Science Research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DREYFUS, H. **Designing for People**. New York: Allworth Press, 2003.

DRÈZE, J.; SEN, A. **India**: economic development and social opportunity. Oxford: Clarendon Press, 2002.

DYER, J.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, New York, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998. <https://doi.org/10.2307/259056>

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. **Management Science**, Catonsville, v. 60, n. 11, p. 2835-2857, 2014. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>

ECCLES, R. G.; SERAFEIM, G. The performance frontier: innovating for a sustainable strategy. *In*: **Harvard Business Review**. Boston, maio 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/05/the-performance-frontier-innovating-for-a-sustainable-strategy>. Acesso em: 21 out. 2020.

ECKHARDT, G. M.; DOBSCHA, S. The consumer experience of responsabilization: the case of Panera Cares. **Journal of Business Ethics**, Berlim, v. 159, p. 651-663, 2018. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3795-4>

EDELMAN. **2020 Edelman Trust Barometer**. [S. l.]: Edelman, 2020. Disponível em: <https://www.edelman.com/trust/2020-trust-barometer>. Acesso em: 19 jun. 2021.

EDELMAN. **Good Purpose Study**. [S. l.]: Edelman, 2013. Disponível em: [http://www.fairtrade.travel/source/websites/fairtrade/documents/Edelman\\_Goodpurpose\\_-\\_Global\\_Consumer\\_Survey.pdf](http://www.fairtrade.travel/source/websites/fairtrade/documents/Edelman_Goodpurpose_-_Global_Consumer_Survey.pdf). Acesso em: 04 fev. 2019.



EDQUIST, C. Systems of innovation: perspectives and challenges. *In*: FAGERBERG, J.; MOWERY, D., NELSON, R. (eds.). **Oxford Handbook of Innovation**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2005. p. 181-208.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, New York, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.  
<https://doi.org/10.2307/258557>

EKINS, P.; SIMON, S. The sustainability gap: a practical indicator of sustainability in the framework of the national accounts. **International Journal of Sustainable Development**, Londres, v. 2, n. 1, p. 32-58, 1999.

ELKINGTON, J. 25 Years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. **Harvard Business Review**, Boston, p. 2-5, 25 jun. 2018.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Ilha Gabriola, CA: Capstone, 1997.

ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business. **Environmental Quality Management**, [s. l.], v. 8, p. 37-51, 1998.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade**: canibais com garfo e faca. São Paulo: M. Books, 2012.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, Thousand Oaks, v. 36, n. 3, p. 90-100, 1994. <https://doi.org/10.2307/41165746>

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **Economia circular**. Cowes, Ilha de Wight: Ellen Macarthur Foundation, 2020. Disponível em:  
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/pt/economia-circular/conceito>. Acesso em: 03 maio 2020.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **Growth within**: a circular economy vision for a competitive Europe. Cowes, Ilha de Wight: Ellen MacArthur Foundation, 2015. Disponível em: <https://ellenmacarthurfoundation.org/growth-within-a-circular-economy-vision-for-a-competitive-europe> Acesso em: 03 maio 2020.

ELLSWORTH, R. **Leading with purpose**. Stanford: Stanford Business Books, 2002.

ERHARDT, N.; WERBEL, J. D.; SHRADER, C. B. Board of director diversity and firm financial performance. **Corporate Governance**, Cambridge, v. 11, n. 2, p. 102-111, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00011>

EXAME.TALKS. Roberto Marques CEO Global da Natura &Co [S. l.: s. n.], 24 abr. 2020. 1 vídeo (40 min 36 s). Disponível em:  
<https://www.youtube.com/watch?v=oGczDovLj-M>. Acesso em: 31 jan. 2021.

EY ENTREPRENEURIAL WINNING WOMEN CONFERENCE. **Winning with purpose**. Londres: Ernst & Young Global Limited, 2016. Disponível em:

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-purpose-led-organizations/\\$FILE/EY-purpose-led-organizations.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-purpose-led-organizations/$FILE/EY-purpose-led-organizations.pdf). Acesso em: 04 fev. 2019.

FAGERBERG, J.; MOWERY, D.; NELSON, R. (eds.). **Oxford handbook of innovation**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2005.

FASSI, D.; MERONI, A.; SIMEONE, G. Design for social innovation as a form of design activism: an action format. *In: Social frontiers: the next edge of social innovation research conference proceedings*. 2013, p. 14-15.

FASTE, T.; FASTE, H. **Demystifying “design research” design is not research, research is design**. Boston: IDSA: Education Symposium, 2012.

FINK, L. Larry Fink's 2020 letter to CEOs: a fundamental reshaping of finance. *In: BLACKROCK*. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.blackrock.com/us/individual/larry-fink-ceo-letter>. Acesso em: 01 maio 2020.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOMBRUN, C. J.; GARDBERG, N. A.; BARNETT, M. L. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. **Business and Society Review**, Londres, v. 105, n. 1, 2000. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00066>

FONSECA, A. Novas Formas de Pensar os Negócios: Capitalismo Consciente e Sistema B definem novos modelos para sucesso econômico das empresas. *In: Valor Econômico*. São Paulo, 15 jun. 2018. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/noticia/2018/06/15/movimentos-querem-redefinir-o-que-e-sucesso-nos-negocios.ghtml>. Acesso em: 21 out. 2018.

FORLANO, L. Decentering the human in the design of collaborative cities. **Design Issues**, Cleveland, v. 32, n. 3, p. 42-54, 2016. [https://doi.org/10.1162/DESI\\_a\\_00398](https://doi.org/10.1162/DESI_a_00398)

FORLANO, L. Posthumanism and design. **She Ji: Journal of Design, Economics, and Innovation**, Amsterdam, v. 3, n. 1, p. 16-29, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2017.08.001>

FORRESTER, J. W. System Dynamics and the lessons of 35 years. *In: DE GREENE, K. (ed.). The systemic basis of policy making in the 1990s*. Cambridge, MA: M.I.T Press, 1991. p. 199-240.

FORRESTER, J. W. **System dynamics: the foundation under systems thinking**. Cambridge, MA: Sloan School of Management Massachusetts: Institute of Technology, 2010. Disponível em: <http://static.clexchange.org/ftp/documents/system-dynamics/SD2011-01SDFoundationunderST.pdf>. Acesso em: 21 out. 2018.

FORRESTER, J. W. System dynamics: the next fifty years. **System Dynamics Review**, Londres, v. 23, n. 2/3, 2007. <https://doi.org/10.1002/sdr.381>

- FRANÇA FILHO, G. A via sustentável solidária no desenvolvimento local. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 140-154, 2008.
- FRANZATO, C. O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 3, n. 3, p. 89-96, 2010. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2010.33.03>
- FRANZATO, C. O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico. **Redige: Revista de Design, Inovação e Gestão Estratégica**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 50-62, 2011.
- FRANZATO, C.; DEL GAUDIO, C.; BENTZ, I. M. G.; PARODE, F.; BORBA, G. S.; FREIRE, K. M. Inovação cultural e social: design estratégico e ecossistemas criativos. In: FREIRE, K. M. (org.). **Design estratégico para a inovação cultural e social**. São Paulo: Editora Kazua, 2015. p. 157-182.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E.; MARTIN, K.; PARMAR, B. Stakeholder capitalism. **Journal of Business Ethics**, Berlim, v. 74, p. 303-314, 2007. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9517-y>
- FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; BIDHAN, P. Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. **Organization Science**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- FREIRE, K.; DEL GAUDIO, C.; FRANZATO, C. Design-driven strategies for creative social innovation ecosystems. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, Florianópolis, v. 6, n. 16, p. 46-69, 2018. <https://doi.org/10.47916/ijkem-vol6n16-2017-3>
- FREIRE, K.; DEL GAUDIO, C.; FRANZATO, C. Strategies by design towards creative ecosystems of social innovation. **Systems & Design: Beyond Processes and Thinking**, Valência, p. 639-650, 2016. <https://doi.org/10.4995/IFDP.2016.3289>
- FREUDENREICH, B.; LÜDEKE-FREUND, F.; SCHALTEGGER, S. A stakeholder theory perspective on business models: value creation for sustainability. **Journal of Business Ethics**, Berlim, v. 166, p. 3-18, 2020. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, Londres, v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- FRIEDMAN, K. Theory construction in design research: criteria: approaches, and methods. **Design Studies**, Amsterdam, v. 24, p. 507-522, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0142-694X\(03\)00039-5](https://doi.org/10.1016/S0142-694X(03)00039-5)

FRIEDMAN, M. A Friedman doctrine – The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, New York, p. 17, 13 set. 1970.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1982

FUKAYAMA, M. **Business as a force for good**: a politic economic analysis of how business leaders can change the status quo. Londres: London School of Economics and Political Science, 2017.

GAIGER, L. I. A economia solidária na contramarcha da pobreza. **Sociologia Problemas e práticas**, Lisboa, v. 79, p. 43-63, 2015.

GAIGER, L. I. A outra racionalidade da economia solidária: conclusões do primeiro mapeamento nacional no Brasil. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, n. 84, 2012a. <https://doi.org/10.4000/rccs.725>

GAIGER, L. I. Eficiência. *In*: CATTANI, A. D. (org.). **Dicionário Internacional da outra economia**. São Paulo: Editora Almedina, 2009. p. 169-175.

GAIGER, L. I. Práticas sociais e conhecimento acadêmico no campo da economia solidária. **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, São Paulo, n. 73, 2012b.

GELLES, D.; YAFFE- BELLANY, D. Shareholder value is no longer everything, top CEOs say. *In*: **The New York Times**. New York, 19 ago. 2019. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2019/08/19/business/business-roundtable-ceos-corporations.html>. Acesso em: 21 out. 2020.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. The multinational corporation as an interorganizational network. **Academy of Management Review**, New York, v. 15, n. 4, 1990. <https://doi.org/10.2307/258684>

GIACOMIN, J. What is human centred design? **The Design Journal**, Londres, v. 17, n. 4, p. 606-623, 2014. <https://doi.org/10.2752/175630614X14056185480186>

GLADWIN, T.; KENNELLY, J.; KRAUSE, T. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 20, n. 4, p. 878-907, 1995. <https://doi.org/10.2307/258959>

GLOBAL REPORT INTEGRATED (GRI). **GRI 2020**. Amsterdam: GRI, 2020. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/>. Acesso em 19 jun. 2021.

GLOBAL REPORT INTEGRATED (GRI). **GRI 2021**. Amsterdam: GRI, 2021. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/>. Acesso em: 19 maio 2021

- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- GOLSBY-SMITH, T. Fourth order design: a practical perspective. **Design Issues**, Cleveland, v. 12, n. 1, p. 5-25, 1996.
- GOMEZ, L. E.; BERNET, P. Diversity improves performance and outcomes. **Journal of the National Medical Association**, Amsterdam, v. 111, n. 4, p. 383-392, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jnma.2019.01.006>
- HAANAES, K.; MICHAEL, D.; JURGENS, J.; RANGAN, S. Making sustainability profitable. *In: Harvard Business Review*. Boston, mar. 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/03/making-sustainability-profitable>. Acesso em: 21 out. 2020.
- HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARDOON, D.; AYELE, S; FUENTES-NIEVA, R. Documento Informativo OXFAM 210. Uma economia para o 1%. *In: OXFAM*. São Paulo, 18 jan. 2016. Disponível em: <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/592643/bp210-economy-one-percent-tax-havens-180116-pt.pdf;jsessionid=9BD66738E28A3BE388C3F9D4B33799BD?sequence=36>. Acesso em: 10 out. 2020.
- HART, O.; ZINGALES, L. Companies should maximize shareholder welfare not market. **Journal of Law, Finance, and Accounting**, [s. l.], v. 2, p. 247-274, 2017.
- HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, Briarcliff Manor, v. 17, n. 2, 2003. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>
- HENISZ, W.; KOLLER, T.; NUTTALL, R. Five ways that ESG creates value. **McKinsey Quarterly**, [s. l.], nov. 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Five%20ways%20that%20ESG%20creates%20value/Five-ways-that-ESG-creates-value.ashx>. Acesso em: 21 out. 2020.
- HERTWICH, E. G; WOOD, R. The growing importance of scope 3 greenhouse gas emissions from industry. **Environmental Research Letters**, Bristol, v. 13, n. 10 104013, 2018. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/aae19a>
- HEVNER, A.; MARCH, S.; PARK, J.; RAM, S. Design science in information systems research. **MIS Quarterly**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 75-105, 2004. <https://doi.org/10.2307/25148625>

HILLGREN, P. A.; SERAVALLI, A.; EMILSON, A. Prototyping and infrastructuring in design for social innovation. **CoDesign**, Londres, v. 7, n. 3-4, p. 169-183, 2011. <https://doi.org/10.1080/15710882.2011.630474>

HINDRICHSON, P. H.; FRANZATO, C. Design de cenários: uma tecnologia para promover o compartilhamento de conhecimentos em redes de projeto. **Revista D: Design, Educação, Sociedade e Sustentabilidade**, Canoas, v. 4, n. 1, p. 155-168, 2014.

HONEYMAN, R. **O manual da empresa B**: como usar os negócios como força para o bem. Curitiba: Voo, 2017.

HONEYMAN, R. Why B Corps have great employee engagement. *In*: **HuffPost**. [S. l.], 6 fev. 2015. Disponível em: [https://www.huffingtonpost.com/ryan-honeyman/why-b-corps-have-great-em\\_b\\_7488564.html?ec\\_carp=7917885790513919444](https://www.huffingtonpost.com/ryan-honeyman/why-b-corps-have-great-em_b_7488564.html?ec_carp=7917885790513919444). Acesso em: 17 jan. 2019.

HOULDER, D.; NANDKISHORE, N. Four hard questions to ask about your company's purpose. **Harvard Business Review**, Boston, 22 mar. 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/03/4-hard-questions-to-ask-about-your-companys-purpose>. Acesso em: 21 out. 2020.

HUNT, V.; PRINCE, S.; DIXON-FYLE, S.; YEE, L. **Delivering through diversity**. Boston: McKinsey & Company, jan. 2018. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx). Acesso em: 21 out. 2020.

HUNT, V.; SIMPSON, B.; YAMADA, Y. The case for stakeholder capitalism. *In*: **Mckinsey & Company**. [S. l.], 12 nov. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-case-for-stakeholder-capitalism>. Acesso em: 21 dez. 2020.

HUSTED, B. W.; SOUZA-FILHO, J. M. Board structure and environmental, social, and governance disclosure in Latin America. **Journal of Business Research**, Amsterdam, v. 102, p. 220-227, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.017>

IIVARI, J.; VENABLE, J. Action Research and Design Science Research – seemingly similar but decisively dissimilar. *In*: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 17., 2009, Verona. **Anais [...]**. Verona: ECIS, 2009. p. 1642- 1653.

ILLICH, I. **A convivencialidade**. Lisboa: Europa-América, 1976.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **PNAD Contínua - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: [https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=series-historicas&utm\\_source=landing&utm\\_medium=explica&utm\\_campaign=desemprego](https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=desemprego). Acesso em: 09 ago. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE (IPCC). **IPCC Report Climate Changes**. Genebra: IPCC, 2019. Disponível em: [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/05/SR15\\_Chapter1\\_Low\\_Res.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/05/SR15_Chapter1_Low_Res.pdf). Acesso em: 20 fev. 2021

IRELAND, R. D.; HITT, M. A. Mission statements: importance, challenge and recommendations for development. **Business Horizons**, Amsterdam, v. 35, n. 3, p. 34-42, 1992. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(92\)90067-J](https://doi.org/10.1016/0007-6813(92)90067-J)

ISMAIL, S.; MALONE, M. S.; YURI, V. G. **Organizações exponenciais**: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: HSM Editora, 2015.

JACOBIDES, M. G.; CENNAMO, C.; GAWER, A. Towards a theory of ecosystems. **Strategic Management Journal**, Londres, v. 39, p. 2255–2276, 2018. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>

JÉGOU, F., MANZINI, E. **Collaborative services**: social innovation and design for sustainability. Milão: Edizioni Polidesign, 2008.

JÉGOU, F.; CAREY, J. **Creating space for sustainable food systems in urban communities**: practical approaches and examples for cities. [S. l.]: Strategic Design Scenarios Publishing, 2015.

JONES, P. H. Systemic design principles for complex social systems. *In*: METCALF, G. S. (ed.). **Social Systems and Design, Translational Systems Sciences**. Toronto: Springer Verlag, 2014. p. 91-128.

JORDI, C. Rethinking the firm's Mission and Purpose. **European Management Review**, Londres, v. 7, p. 195-204, 2011. <https://doi.org/10.1057/emr.2010.11>

KHOSLA, A. Alternatives strategies in achieving sustainable development. *In*: JACOBS, P.; MUNRO, D. A. (eds.) **Conservation with equity**: strategies for sustainable development. Cambridge: International Union for Conservation of Nature and Natural Resources, 1987. p. 191-208.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The truth about leadership**: the no-fads, heart-of-the-matter facts you need to know. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.

KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, Boston, v. 89, p. 62-77, 2011.

KRIPPENDORFF, K. **The semantic turn**: a new foundation for design. Boca Raton: Taylor & Francis, 2006.

KUECHLER, W.; VAISHNAVI, V. A framework for theory development in design science research: multiple perspective. **Journal of the Association for Information Systems**, [s. l.], v. 13, n. 6, p. 395-423, 2012. <https://doi.org/10.17705/1jais.00300>

KURLAND, N. Accountability and the public benefit corporation. **Business Horizons**, Amsterdam, v. 60, n. 4, p. 519-528, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.009>

LACERDA, D. P.; DRESCH, A.; PROENÇA, A.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. Design science research: a research method to production engineering. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000014>

LALOUX, F. **Reinventing organizations**: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Bruxelas: Nelson Parker, 2014.

LANGER, M. E.; SCHÖN, A.; EGGER-STEINER, M.; HUBAUER, I. Implementing evaluation in the context of sustainable development (I). The planning and commissioning procedure of evaluations with sustainable development as part of a Tool Box. Viena: Research paper 01/2003 of the paper-series published by the Research Focus Managing Sustainability, 2003.

LATOUCHE, S. The path to degrowth for a sustainable society. *In*: LEHMANN, H. (ed.). **Factor X**. X Eco-Efficiency in Industry and Science, v. 32. Cham: Springer, 2018. p. 277-284. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-50079-9\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-319-50079-9_17)

LEITÃO, A. Economia circular: uma nova filosofia de gestão para o séc. XXI. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 149-171, 2015.

LÉLÉ, S. M. Sustainable development: a critical review. **World Development**, [s. l.], v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.

LEPAK, D. P.; SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S. Value creation and value capture: a multilevel perspective. **Academy of Management Review**, New York, v. 32, n. 1, p. 180-194. 2007. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464011>

LIEDER, M.; RASHID, A. Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 115, p. 36-51, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.042>

LOKHANDE, M.; CADOTTE, E. R.; AGRAWAL, B. Molding conscious leaders. **South Asian Journal of Business and Management Cases**, Nova Delhi, v. 8, n. 3, p. 262-275, 2019. <https://doi.org/10.1177/2277977919860282>

LÓPEZ MAYHER, C. **Qué aportan las empresas B en el desarrollo social y/o medioambiental?** Análisis de tres casos de estudio. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão de Desenvolvimento) – American University, Washington, 2013. Disponível em: <https://academiab.org/wp-content/uploads/2015/06/Empresas-B-y->



Teor% C3% ADa-de-Cambio-Cristina-L% C3% B3pez-Julio-2013.pdf. Acesso em: 21 out. 2020.

LOWE, A.; TAN, A.; FUST, S.; CHOPRA, R. **The rise of the chief sustainability officer**: how sustainability leadership can unlock business resilience, innovation and future performance. [S. l.]: Korn Ferry, 2021. Disponível em: [https://focus.kornferry.com/wp-content/uploads/2015/02/Korn\\_Ferry-TheRiseOfTheChiefSustainabilityOfficer-web.pdf](https://focus.kornferry.com/wp-content/uploads/2015/02/Korn_Ferry-TheRiseOfTheChiefSustainabilityOfficer-web.pdf). Acesso em: 31 jan. 2021.

MACHADO, L.; FREITAS JUNIOR, J. C.; KLEIN, A.; FREITAS, A. S. A Design Research como método de pesquisa de administração: aplicações práticas e lições aprendidas. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. p. 1-16.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo consciente**: como libertar o espírito heroico dos negócios. São Paulo: HSM Editora, 2013.

MAIR, J.; MART, I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, Amsterdam, v. 41, p. 36-44, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANDALAH. **Home**. [S. l.]: Mandalah, 2018. Disponível em: <https://mandalah.com/home>. Acesso em: 01 dez. 2018.

MANO, C.; HERZOG, A. L., SCHERER, A. Por que a Natura trocou mais uma vez de presidente. *In*: **Revista Exame**. [S. l.], 5 nov. 2016. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/ele-e-o-cara/>. Acesso em: 31 jan. 2021.

MANSON, N. J. Is operations research really research? **Operations Research Society of South Africa**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 155-180, 2006.

MANZINI, E. Design in a changing, connected world. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 7, n. 2, p. 95-99, 2014a.

MANZINI, E. **Design para a inovação social e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MANZINI, E. Design schools as agents of (sustainable) change. *In*: INTERNATIONAL SYMPOSIUM CUMULUS//DRS FOR DESIGN EDUCATION RESEARCHERS, 1., 2011, Paris. **Anais eletrônicos [...]**. Paris: BOHEMIA, E; MOZOTA, B. B.; COLLINA, L., 2011. Disponível em: <http://sigeneration.ca/documents/Designschoolsasagentsofsustainablechange.pdf>. Acesso em: 19 out. 2020.

MANZINI, E. Designing coalitions: design for social forms in a fluid world. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 10, n. 2, p. 187-193, 2017a. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2017a.102.12>

MANZINI, E. Making things happen: social innovation and design. **Design Issues**, Cleveland, v. 30, n. 1, p. 57-66, 2014b. [https://doi.org/10.1162/DESI\\_a\\_00248](https://doi.org/10.1162/DESI_a_00248)

MANZINI, E. **Quando todos fazem design**: uma introdução ao design para a inovação social. São Leopoldo: Unisinos, 2017b.

MANZINI, E. Strategic Design for Sustainability: instruments for radically oriented innovation. *In*: JÉGOU, F; MANZINI, E. (orgs.). **Sustainably everyday**: scenarios of urban life. Milão: Edizioni Ambiente, 2003. p. 231-234.

MANZINI, E. Strategic design for sustainability: towards a new mix of products and services. *In*: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON ENVIRONMENTALLY CONSCIOUS DESIGN AND INVERSE MANUFACTURING, 1., 1999, Tóquio. **Anais [...]**. Tóquio: IEEE, 1999. p. 434-437.

MANZINI, E.; JÉGOU, F. Scenarios for sustainable household. **CIR.IS**, Milão, Politecnico di Milano, p. 1-12, set. 1998. Disponível em: <https://p2infohouse.org/ref/26/25607.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2020.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the 'environmentally friendly innovation' Italian prize. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 11, n. 8, p. 851-857, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(02\)00153-1](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(02)00153-1)

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis**: os requisitos ambientais os produtos industriais. São Paulo: Edusp, 2011.

MARCH, S.; SMITH, G. F. Design and natural science research on information technology. **Decision Support Systems**, [s. l.], v. 15, n. 4, p. 251-266, 1995.

MARGOLIN, V.; MARGOLIN, S. Um "modelo social" de design: questões de prática e pesquisa. **Revista Design em Foco**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 43-48, 2004.

MARGOLIS, J.; ELFENBEIN, H. A.; WALSH, J. **Does it pay to be good?** A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. [S. l.], 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1866371>. Acesso em: 02 ago. 2020.

MARQUIS, C. **Better business**: how the B Corp movement is remaking capitalism. New Haven: Yale University Press, 2020b.

MARQUIS, C. **Danone North America**: the world's largest B Corp. Harvard Kennedy School Case Study, 26 abr. 2019.

MARQUIS, C. The B Corp movement goes big. **Stanford Social Innovation Review**, v. 18, n. 4, p. 22-29, 2020a. <https://doi.org/10.48558/AWFY-4V86>

MARTINS, J. G. F.; LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. Proposta de método para classificação do porte das empresas. **Connexio: Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**, Natal, v. 6, n. 1, 2017.

MASSA, L.; TUCCI, C.; AFUAH, A. A critical assessment of business model research. **Academy of Management Annals**, Londres, v. 11, n. 1, p. 73-104, 2017. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>

MATTEN, D.; CRANE, A. Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. **Academy of Management Review**, New York, v. 30, p. 166-179, 2005. <https://doi.org/10.2307/20159101>

MAURI, F. **Progettare progettando strategia**. Milão: Masson S.P.A, 1996.

MAZZUCATO, M. **Mission economy: a moonshot guide to changing capitalism**. Londres: Harper Business, 2021.

MAZZUCATO, M. The entrepreneurial state: overlooking the key role of the state in promoting innovation is one of the biggest mistakes of market fundamentalism. **Soundings**, [s. l.], n. 49, p. 131-142, 2011.

McPHERSON, S. Corporate responsibility: what to expect in 2019. *In: Forbes*. Jersey City, 14 jan. 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/susanmcperson/2019/01/14/corporate-responsibility-what-to-expect-in-2019/#2eb8f5d3690f>. Acesso em: 01 maio 2020.

MEADOWS, D. H. **Thinking in systems: a primer**. Londres: Sustainability Institute, 2008.

MELÉ, D. The view and purpose of the firm in Freeman's Stakeholder Theory. **Philosophy of Management**, Berlim, v. 8, p. 3-13, 2009. <https://doi.org/10.5840/pom2009832>

MENA, F. Pandemia é resposta biológica do planeta. *In: Folha de São Paulo*. São Paulo, 9 ago. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fronteiras-do-pensamento/2020/08/pandemia-e-resposta-biologica-do-planeta-diz-fisico-fritjof-capra.shtml>. Acesso em: 10 ago. 2020.

MERONI, A. (ed.). **Creative communities: people inventing sustainable ways of living**. Milão: Edizioni Polidesign, 2007.

MERONI, A. Food de-intermediation. Strategic Design for the creation of transparent food networks. *In: SALMI, E.; ANUSIONWU, L. (eds.). Cumulus Working Papers Nantes*. Helsinque: University of Art and Design, 2006. p. 50-58. Disponível em: [https://www.cumulusassociation.org/wp-content/uploads/2015/09/WP\\_Nantes-16\\_06.pdf](https://www.cumulusassociation.org/wp-content/uploads/2015/09/WP_Nantes-16_06.pdf). Acesso em: 10 ago. 2020.

MERONI, A. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 31-38, 2008.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 1994.

MINTZBERG, H. **Inside our strange world of organizations**. Chicago: Free Press, 1989.

MONAT, J. P.; GANNON, T. F. What is systems thinking? A review of selected literature plus recommendations. **American Journal of Systems Science**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 11-26, 2015.

MONTICELLI, J. M.; BERNDARDON, R.; TREZ, G. Family as an institution: the influence of institutional forces in transgenerational family businesses. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 1, p. 54-75, 2018. <https://doi.org/10.1108/IJEER-10-2017-0403>

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2005.

MORIN, E. **O método 1: a natureza da natureza**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2016.

MOSHER, M.; SMITH, L. Sustainability incorporated - How to integrate sustainability into business. *In*: SUSTAINABILITY. [S. l.], dez. 2015. Disponível em: <https://sustainability.com/our-work/reports/sustainability-incorporated/>. Acesso em: 28 fev. 2019.

MOURKOIANNIS, N. **Purpose**: the starting point of great companies. New York: St. Martin's Griffin, 2006.

MOVIDA. **Home**. Mogi das Cruzes: MOVIDA, 2020. Disponível em: <https://www.movida.com.br/>. Acesso em: 20 jun. 2021.

MOVIDA. **Relatos integrados**. Mogi das Cruzes: MOVIDA, 2021. Disponível em: <https://ri.movida.com.br/a-companhia/relatorio-de-sustentabilidade>. Acesso em: 14 jun. 2021.

MURATOVSKI, G. Paradigm shift: report on the new role of design in business and society. **She Ji: Journal of Design, Economics and Innovation**, Amsterdam, v. 1, n. 2, p. 118-139, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2015.11.002>

MURRAY, A.; MEYER, D. Purpose leads to performance. *In*: FORTUNE. [S. l.], 22 nov. 2019. Disponível em: <https://fortune.com/2019/11/22/purpose-leads-to-performance-ceo-daily/>. Acesso em: 14 jun. 2021.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation**. Londres: Young Foundation/NESTA, 2010.

MYERS, M. D. **Qualitative research in business & management**. Londres: Sage, 2013.

NATURA. **Relatório anual 2020**. [S. l.]: Natura &Co, 2020. Disponível em: <https://www.natura.com.br/relatorio-anual>. Acesso em: 07 fev. 2021.

NATURA. **Relatório anual Natura 2020**. [S. l.]: Natura &Co, 2020. Disponível em: [https://static.rede.natura.net/html/sitecf/br/05\\_2021/relatorio\\_anual/Relatorio\\_Anuar\\_Natura\\_GRI\\_2020.pdf](https://static.rede.natura.net/html/sitecf/br/05_2021/relatorio_anual/Relatorio_Anuar_Natura_GRI_2020.pdf). Acesso em: 07 fev. 2021.

NEBELUNG, L. J. Leadership as connection: a radical approach. **People and Strategy**, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 48-52, 2010.

NELSON, H.; STOLTERMAN, E. **The design way**: intentional change in an unpredictable world. 2. ed. Cambridge, MA: The MIT Press, 2012.

NELSON, M.; BELL, M. How will ESG performance shape your future? *In*: ERNST & YOUNG GLOBAL LIMITED. Londres, 22 jul. 2020. Disponível em: [https://www.ey.com/en\\_gl/assurance/how-will-esg-performance-shape-your-future](https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-will-esg-performance-shape-your-future). Acesso em: 21 out. 2020.

NIEDDERER, K.; LUDDEN, G.; STEPHEN, S.; LOCKTON, D.; MACKRILL, J.; MORRIS, A.; CAIN, R.; GARDINER, E.; EVANS, M.; GUTTERIDGE, R.; HEKKERT, P. Design for behaviour change as a driver for sustainable innovation: challenges and opportunities for implementation in the private and public sectors. **International Journal of Design**, Taiwan, v. 10, n. 2, p. 67-85, 2016.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **The wise company**: how companies create continuous innovation. Oxford: Oxford University Press, 2019.

NORMAN, D. A.; STAPPERS, P. J. Design X: complex sociotechnical systems. **She Ji: Journal of Design, Economics, and Innovation**, Amsterdam, v. 1, n. 2, p. 83-106, 2015.

NUNES, F. Fundos se aliam a grandes empresas contra desmatamento. *In*: **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 10 ago. 2020. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,fundos-se-aliam-a-grandes-empresas-contr-desmatamento,70003393754>. Acesso em: 21 out. 2020.

O'TOOLE, J.; VOGEL, D. Two and a half cheers for conscious capitalism. **California Management Review**, Berkeley, v. 53, n. 3, p. 60-76, 2011. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.3.60>

OLIVEIRA, A. J.; FRANZATO, C.; DEL GAUDIO, C. (orgs.). **Ecovisões projetuais**: pesquisas em design e sustentabilidade no Brasil. São Paulo: Blucher, 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **17 objetivos para transformar nosso mundo**. Brasília, [2015?]. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/>. Acesso em: 13 nov. 2018.

OSTROM, E. Collective action and the evolution of social norms. **The Journal of Economic Perspectives**, Nashville, v. 14, n. 3, p. 137-158, 2000. <https://doi.org/10.1257/jep.14.3.137>

OSTROM, E. **Governing the commons**. New York: Cambridge University Press, 1990.

OUDEN, E. **Innovation design**: creating value for people, organizations and society. Londres: Springer, 2012.

PARO, P.; GEROLAMO, M. C. Pesquisa Empresas Humanizadas. *In*: EMPRESAS HUMANIZADAS. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.humanizadas.com/#2>. Acesso em: 15 ago. 2020.

PEARCE, D. Foundations of an ecological economics. **Ecological Modelling**, Amsterdam, v. 38, p. 9-18, 1987. [https://doi.org/10.1016/0304-3800\(87\)90042-1](https://doi.org/10.1016/0304-3800(87)90042-1)

PEARCE, J. A. The company mission as a strategic tool. **MIT Sloan Management Review**, [s. l.], v. 23, n. 3, p. 15-24, 1982.

PENIN, L. S. **Strategic design for sustainable social innovation in emerging contexts**: framework and operative strategies. Tese (Doutorado em Desenho Industrial e Comunicação Multimídia) – Departamento INDACO, Strategic Design, Arti, Comunicazione e Moda, Politecnico di Milano, Milão, 2006.

PETERAF, M.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003. <https://doi.org/10.1002/mde.1126>

PEZZEY, J. Economic Analysis of Sustainable Growth and Sustainable Development. Washington, DC, Banco Mundial, Departamento de Meio Ambiente, Relatório de Trabalho nº 15, maio de 1989.

PINK, D. H. **Drive**: the surprising truth about what motivates us. New York: Riverhead Books, 2009.

PIRONTI, M.; CAUTELA, C.; CHRISTODOULOU, J. Business models innovation through new customer roles: a design-driven case study. **Symphonya Emerging Issues in Management**, n. 2, p. 25-41, 2015.

PISANO, G. P.; VERGANTI, R. Which kind of collaboration is right for you? **Harvard Business Review**, Boston, v. 86, n. 12, p. 78-86, 2008.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Freepress, 1985.

PORTER, M. E.; HILLS, G.; PFITZER, M.; PATSCHEKE, S.; HAWKINS, E. **Measuring shared value**: how to unlock value by linking social and business results. [S. l.]: FSG, 2012. Disponível em: [https://www.hbs.edu/faculty/publication%20files/measuring\\_shared\\_value\\_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/publication%20files/measuring_shared_value_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf). Acesso em: 21 out. 2020.

PORTER, M. E.; KRAMER M. The big idea: creating shared value. **Harvard Business Review**, Boston, v. 89, n. 1-2, 2011.

PRAHALAD, C. K.; NIDUMOLU, R.; RANGASWAMI, M. R. Por que a sustentabilidade é hoje o maior motor da inovação. **Harvard Business Review**, Boston, p. 27-34, 2009.

PRAT, N.; COMYN-WATTIAU, I.; AKOKA, J. A taxonomy of evaluation methods for information systems artifacts. **Journal of Management Information Systems**, Londres, v. 32, n. 3, p. 229-267, 2015.  
<https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1099390>

PRIEM, R. L. A consumer perspective on value creation. **Academy of Management Review**, New York, v. 32, p. 219-235, 2007.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464055>

PROSCI. **5 Tenets of Change Management**. [S. /], 2018. Disponível em: <https://www.prosci.com/resources/articles/seven-change-concepts>. Acesso em: 19 out. 2020.

QUINN, R. E.; THAKOR, A. V. Como criar uma empresa com propósito: estimule seus funcionários a trazer energia e inteligência para o trabalho. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, p. 42-49, 2018.

RADA, E. C.; ZATELLI, C.; CIOCA L. I.; TORRETTA, V. Selective collection quality index for municipal solid waste management. **Sustainability**, Basel, v. 10, n. 1, p. 257, 2018. <https://doi.org/10.3390/su10010257>

RANGAN, K.; CHASE, L. A.; KARIM, S. K. Why every company needs a CSR strategy and how to build it. **Harvard Business School**, Working paper n. 12-088, 5 abr. 2012. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-088.pdf>. Acesso em: 21 out. 2020.

RATTNER, H. Sustainable development. **Trends and perspectives**. São Paulo: FEA/USP, 1991.

RAWORTH, K. **Economia Donut**: uma alternativa ao crescimento a qualquer custo. São Paulo: Editora Schwarcz; Companhia das Letras, 2019.

RAZETO, L. **Los caminos de la economía de solidaridad**. Santiago: Vivarium, 1993.

REPTRACK. **Global trends in reputation 2020**. Boston: RepTrack, 2020. Disponível em: <https://www.reptrak.com/blog/2020-global-trends-in-reputation/>. Acesso em: 02 maio 2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a general theory of planning. **Policy Sciences**, Berlim, v. 4, p. 155-169, 1973.

RIZZO, F.; DESERTI, A.; COBANLI, O. Design and social innovation for the development of human smart cities. **Nordes**, Copenhagen, v. 1, n. 6, 2015.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSA, R.; GOES, F. Vale terá USD 2 bilhões para reduzir emissões. **Valor Econômico**, São Paulo, 13 maio 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/05/13/vale-tera-us-2-bilhoes-para-reduzir-emissoes.ghtml>. Acesso em: 13 maio 2020.

RYAN, A. A framework for systemic design. **FORMakademisk**, Gothenburg, v. 7, n. 4, p. 1-14, 2014. <https://doi.org/10.7577/formakademisk.787>

RYAN, A. **A theory of systemic design**. Oslo: RSD2 Symposion 2013. Disponível em: <http://systemic-design.net/wp-content/uploads/2013/12/Ryan.pdf>. Acesso em: 31 maio 2020.

SACHS, J. D.; SCHMIDT-TRAUB, G.; MAZZUCATO, M.; MESSNER, D.; NAKICENOVIC, N.; ROCKSTRÖM, J. Six transformations to achieve the sustainable development goals. **Nature Sustainability**, Londres, v. 2, p. 805-814, 2019. <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9>

SACHS, J. D.; SCHMIDT-TRAUB, G.; WILLIAMS, J. Pathways to zero emissions. **Nature Geoscience**, Londres, v. 9, n. 11, p. 799-801, 2016. <https://doi.org/10.1038/ngeo2826>

SANDERS, E. B. N.; STAPPERS, J. P. Co-creation and the new landscapes of design. **CoDesign**, Londres, v. 4, n. 1, p. 5-18, 2008. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>

SCALETSKY, C. C. (org.). **Design estratégico em ação**. São Leopoldo: Unisinos, 2016.

SCHEIN, E. H. Models and tools for stability and change in human systems. **Reflections The SoL Journal**, Cambridge, v. 4, n. 2, p. 34-46, 2002. <https://doi.org/10.1162/152417302762251327>

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. São Francisco, CA: Jossey Bass, 2004



SCHOLTZ, H.; KIEVIET, S. The influence of board diversity on company performance of South African Companies. **Journal of African Business**, Londres, v. 19, n. 1, p. 105-123, 2018. <https://doi.org/10.1080/15228916.2017.1356065>

SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2003.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. Londres: Routledge, 2010.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Lisboa: Calouste-Gulbernkian, 1934.

SCHWERIN, D. A. **Capitalismo consciente**: como criar o sucesso do futuro inspirando-se na sabedoria do passado. São Paulo: Cultrix, 2005.

SEEMILLER, C.; GRACE, M.; CAMPAGNOLO, P. D. B.; ALVES, I. M. R.; BORBA, G. S. How Generation Z College Students Prefer to Learn: A Comparison of U.S. and Brazil Students. **Journal of Educational Research and Practice**, Minneápolis, v. 9, n. 1, p. 349-368, 2019. <https://doi.org/10.5590/JERAP.2019.09.1.25>

SELLONI, D.; MANZINI, E. Policy constellations as ecosystems of design actions: exploring three cases of social innovation policies in Italy. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 9, n. 2, p. 128-136, 2016.

SEMLER, R. Managing without managers. **Harvard Business Review**, Boston, v. 67, n. 5, p. 76-84, 1989.

SEMLER, R. Out of this world: doing things the Semco way. **Global Business and organizational excellence**, Hoboken, v. 26, n. 5, p. 13-21, 2007. <https://doi.org/10.1002/joe.20161>

SEMLER, R. **The seven-day weekend**: changing the way work works. Londres: Random House, 2003.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988.

SEN, A. **O desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia de Bolso, 2010.

SENNETT, R. **Juntos**: os rituais, os prazeres, e a política da cooperação. Rio de Janeiro: Record, 2012.

SEVALDSON, B. GIGA-mapping: visualization for complexity and systems thinking in design. **NORDES – Nordic Design Research**, Helsinque, n. 4, p. 1-20, 2011.

SHAN, L.; FU, S.; ZHENG, L. Corporate sexual equality and firm performance. **Strategic Management Journal**, Londres, v. 38, n. 9, p. 1812-1826, 2017. <https://doi.org/10.1002/smj.2624>

SHAPIRO, B.; NAUGHTON, M. The expression of espoused humanizing values in organizational practice: a conceptual framework and case study. **Journal of Business Ethics**, Berlim, v. 126, n. 1, p. 65-81, 2015.

SILVA, S. P. **O campo de pesquisa da economia solidária no Brasil**: abordagens metodológicas e dimensões analíticas. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2018.

SIMON, H. A. **As ciências do artificial**. Coimbra: Armênio Amado, 1981.

SIMONI, M.; CAUTELA, C.; ZURLO, F. Product design strategies in technological shifts: an explorative study of italian design-driven companies. **Technovation**, Amsterdam, v. 34, n. 11, p. 702-715, 2014.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.06.002>

SIMPSON, S.; FISCHER, B.; ROHDEM, M. The conscious capitalism philosophy payoff: a qualitative and financial analysis of conscious capitalism corporations. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, [s. l.], v. 10, n. 4, p. 19-29, 2013.

SINEK, S. **Start with why**: how great leaders inspire everyone to take action. New York: Portfolio/Penguin, 2009.

SINGER, P. Economia solidária. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 22, n. 62, p. 289-314, 2008.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SISODIA, R. S.; SHETH, J. N.; WOLFE, D. B. **Firms of endearment**: how world-class companies profit from passion and purpose. 2. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2014.

SISODIA, R. S.; WOLFE, D. B.; SHETH, J. N. **Firms of endearment**: how world-class companies profit from passion and purpose. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007.

SISTEMA B. **Estamos em seu país**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://sistemab.org/br/brasil/>. Acesso em: 01 maio 2020.

SISTEMA B. **Quem somos**. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://sistemab.org/br/quem-somos/>. Acesso em: 15 nov. 2018.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SPENCE, M. **The next convergence**: the future of economic growth in a multispeed world. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.

SPRINGETT, N. Corporate purpose as the basis of moral leadership of the firm. **Strategic Change**, Londres, v. 13, p. 297-307, 2004. <https://doi.org/10.1002/jsc.686>

- STAKE, R. Case Studies. *In*: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (eds.). **Strategies of qualitative inquiry**. Thousand Oaks, Londres, Nova Delhi: Sage Publications, 1998. p. 236-247.
- STEEN, M. Codesign as a process of joint inquiry and imagination. **Design Issues**, Cleveland, v. 29, n. 2, p. 16-28, 2013. [https://doi.org/10.1162/DESI\\_a\\_00207](https://doi.org/10.1162/DESI_a_00207)
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. Newbury Park, Calif: Sage Publications, 1990.
- STRICKLER, Y. **This could be our future: a manifesto for a more generous world**. New York: Viking/Penguin Books, 2019.
- STUBBS, W. Integrating for-profit and for-purpose considering into B Corp Business Practices. **Academy of Management Proceedings**, New York, v. 1, p. 10189, 2017. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.78>
- SUNKEL, O. Beyond the World Conservation Strategy: integrating development and the environment in Latin-America and the Caribbean. *In*: JACOBS, P.; MUNRO, D. A. (eds.). **Conservation with equity: strategies for sustainable development**. Cambridge: International Union for Conservation of Nature and Natural Resources, 1987. p. 35-54.
- SUSTAINABLE BRANDS. **Sustainable brands report: the bridge for better brands**. Disponível em: <https://go.sustainablebrands.com/resources-enabling-good-life-report-ty>. Acesso em: 12 out. 2020.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. On the goals of successful family companies. **Family Business Review**, Thousand Oaks, v. 5, n. 1, p. 43-62, 1992. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>
- TALIENTO, M.; FAVINO, C.; NETTI, A. Impact of environmental, social, and governance information on economic performance: evidence of a corporate 'sustainability advantage' from Europe. **Sustainability**, Basel, v. 11, n. 6, p. 1738, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11061738>
- TANSLEY, A. G. The use and abuse of vegetational concepts and terms. **Ecology**, Oxford, v. 16, n. 3, p. 284-307, 1935.
- TANURE, B. Como liderar com a dor na alma e no corpo. *In*: **Valor Econômico**. São Paulo, 23 abr. 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/coluna/como-liderar-com-a-dor-na-alma-e-no-corpo.ghtml>. Acesso em: 21 out. 2020.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- TANURE, B.; PATRUS, R. Formação de equipes para uma empresa estadista. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, p. 67-75, 2013.

TAUHATA, S. CEO da BlackRock divulga carta e coloca sustentabilidade como centro de investimentos. *In: Valor Econômico*. São Paulo, 14 jan. 2020a. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2020/01/14/ceo-da-blackrock-divulga-carta-e-anuncia-mudanca-no-padrao-de-investimento.ghhtml>. Acesso em: 14 jan. 2020.

TAUHATA, S. Valor passa a publicar índice de resiliência climática: carteira teórica do ICDPR reúne as 34 companhias listadas com melhor nível de gestão climática. *In: Valor Econômico*. São Paulo, 12 jul. 2020b. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2020/07/12/valor-passa-a-publicar-indice-de-resiliencia-climatica.ghhtml>. Acesso em: 13 jul. 2020.

TAYLOR, C. **Walking the talk**. New York: Random House Business Books, 2005.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, Amsterdam, v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010.

TRINDADE, E. Três “Mosqueteiros” da Cosmética criaram multinacional brasileira da Beleza. *In: Folha de São Paulo*. São Paulo, 3 set. 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2019/09/tres-mosqueteiros-da-cosmetica-criaram-multinacional-brasileira-da-beleza.shtml>. Acesso em: 31 jan. 2021.

TROTTA, E.; SIMÕES, G.; FERRAZ, A. Millennials: unravelling the habits of Generation Y in Brazil. *In: Itaú BBA*. [S. l.], 15 ago. 2019. Disponível em: <http://www.itaubbaresearch.com/User/ReadEmailLink/?guid=d1763af8-0273-4e46-861f-5d7e86274173&cid=003460000101tNSAAY>. Acesso em: 02 maio 2020.

VEALE, J. A. Systemic government and the civil servant. A new pattern for systemic design. **FormAkademisk – Forskningstidsskrift for Design Og Designdidaktikk**, Oslo, v. 7, n. 3, art. 1, p. 1-25, 2014. <https://doi.org/10.7577/formakademisk.792>

VENABLE, J.; PRIES-HEJE, J.; BASKERVILLE, R. A comprehensive framework for evaluation in Design Science Research. *In: PEFFERS, K.; ROTHENBERGER, M.; KUECHLER, B. (eds.). Design Science Research in information systems*. Advances in theory and practice. Berlin: Springer, 2012. p. 423-438.

VERGANTI, R. **Design-driven innovation**: changing the rules of competition by radically innovating what things mean. Boston: Harvard Business Press, 2009.

VERGANTI, R. Innovating through design. **Harvard Business Review**, Boston, v. 84, n. 12, p. 114, 2006.

VERGANTI, R. Radical design and technology epiphanies: a new focus for research on design management. **Journal of Product Innovation Management**, Hoboken, v. 28, n. 3, p. 384-388, 2011. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00807.x>

VIGNATI, A.; FOIS, L.; MELAZZINI, M.; PEI, X.; ZURLO, F. E-learning and design practice: tools and methods for professional learning of strategic design approach,

**The Design Journal**, Londres, v. 20, n. Suppl. 1, p. S1026-S1036, 2017.  
<https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1353046>

WANG, C. Conscious capitalism firms: do they behave as their proponents say? **California Management Review**, Berkeley, v. 55, n. 3, p. 60-86. 2013.  
<https://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.3.60>

WANG, F.; HANNAFIN, M. J. Design-based research and technology-enhanced learning environments. **Educational Technology Research and Development**, [s. l.] v. 53, n. 4, 2005, p. 5-23, 2005. <https://doi.org/10.1007/BF02504682>

WATERMAN JUNIOR, R. H.; PETERS, T. J.; PHILLIPS, J. R. Structure is not organization. **Business Horizons**, Amsterdam, v. 23, n. 3, p. 14-26, 1980.  
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)

WERBER, C. Danone is showing multinationals the way to a less destructive form of capitalism. *In*: Quartz. [S. l.], 13 dez. 2019. Disponível em: <https://qz.com/work/1739547/danone-ceo-emmanuel-faber-is-building-the-worlds-largest-b-corp/>. Acesso em: 21 out. 2020.

WILBER, K. Introduction to integral theory and practice. **AQAL – Journal of Integral Theory and Practice**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 2, 2005.

WILSON, I. The agenda for redefining corporate purpose: five key executive actions. **Strategy & Leadership**, Londres, v. 32, n. 1, p. 21-26, 2004.  
<https://doi.org/10.1108/10878570410511381>

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENTAL AND DEVELOPMENT (WCED). **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WORLD FOOD PROGRAMME (WFP). **Zero Hunger**. Roma: WFP, 2020. Disponível em: <https://www.wfp.org/zero-hunger>. Acesso em: 10 out. 2020.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **The top 10 causes of deaths**. Genebra: WHO, 9 dez. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/the-top-10-causes-of-death>. Acesso em: 10 out. 2020.

WRIGHT CAPITAL. **Home**. São Paulo: Wright Capital, 2020. Disponível em: <http://www.wright.capital/>. Acesso em: 14 jun. 2020.

XIE, J.; NOZAWA, W.; YAGI, M.; FUJIII, H.; MANAGI, S. The environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance? **Business Strategy and the Environment**, Londres, v. 28, n. 2, 2019.  
<https://doi.org/10.1002/bse.2224>

YAMAMOTO, M.; HOSODA, E. **The economics of waste management in East Asia**. New York: Routledge, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZADEK, S. A rota da responsabilidade empresarial. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, p. 42-51, ago. 2005.

ZOTT, C.; AMIT, R. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, Londres, v. 29, n. 1, p. 1-26, 2008. <https://doi.org/10.1002/smj.642>

ZURLO, F. **Design estratégico**. Roma: Treccani, 2010.

ZURLO, F. **Un modello di lettura per il Design Strategico**: la relazione tra design e strategia nell'impresa contemporanea. 1999. Tese (Doutorado em Desenho Industrial) – Politecnico di Milano, Milão, 1999.

ZURLO, F.; CAUTELA, C. Design strategies in different narrative frames. **Design Issues**, Cleveland, v. 30, n. 1, p. 19-35, 2014. [https://doi.org/10.1162/DESI\\_a\\_00246](https://doi.org/10.1162/DESI_a_00246).

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

### 1 OBJETIVO GERAL

Entender como as empresas integram valor econômico, sustentabilidade e propósito para gerar impacto positivo para todo ecossistema.

### 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) mapear a trajetória da empresa, entender a essência, o propósito e a cultura organizacional e o impacto desses elementos nas escolhas realizadas pela empresa a fim de gerar impacto positivo no curso de sua atividade econômica lucrativa;
- b) entender qual é o modelo de negócio da empresa e como equilibra a visão econômica, a sustentabilidade e o propósito;
- c) identificar as práticas de governança e gestão da empresa que mostram o compromisso com a transparência ao medir, gerenciar e reportar o seu triplo impacto;
- d) conhecer como a empresa cria valor para todos os participantes do ecossistema, ou seja, como considera todos os participantes do ecossistema nas decisões de curto e longo prazo; e
- e) verificar se a empresa utiliza práticas do design estratégico para facilitar os processos de transformação organizacionais e, se sim, quais são elas.

### 3 QUESTÃO DE PESQUISA

Como as empresas integram valor econômico, sustentabilidade e propósito para gerar impacto positivo para todo ecossistema?

### 4 PRINCIPAIS CONCEITOS TEÓRICOS ABORDADOS

- a) Design Estratégico
- b) Conceito de Valor
- c) Conceito de Propósito
- d) Modelos de Negócio
- e) Sustentabilidade
- f) Ecossistema
- g) Inovação Social

## 5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

- a) *Design Science Research*: aproximar o pesquisador do fenômeno estudado, principalmente em temas pouco explorados (design estratégico conectado a sustentabilidade na estratégia do negócio, evolução do mundo empresarial para um propósito, além da geração de lucro e sim geração de valor)

## 6 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

- a) Empresas certificadas pelo Sistema B (nacional e multinacional) e que acompanham *scorecard* de ESG junto ao Conselho de Administração (nacional e multinacional)

## 7 COLETA DE DADOS

- a) Entrevistas semiestruturadas e em profundidade: roteiro de entrevista  
Entrevistados: 21 (alta liderança, colaboradores, clientes e fornecedores, investidor)
- b) Período: 5 de abril de 2021 e 3 de maio de 2021
- c) Análise de documentos: *sites* das empresas, relatórios setoriais, publicações
- d) Pesquisa bibliográfica: artigos nacionais e internacionais

## 8 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS DE CAMPO

- a) As entrevistas foram agendadas com antecedência.
- b) Entrevistas duraram entre 22 minutos e 74 minutos

Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

## 9 ANÁLISE DO CASO – análise de conteúdo com o auxílio do *software* NVivo 12.0



## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS ADAPTADO CONFORME O PÚBLICO

<b>PESQUISADOR:</b>	<p>Explicar a pesquisa - Esta tese terá por objetivo desenvolver um modelo conceitual, utilizando o design estratégico como facilitador para a construção de estratégias que promovam o diálogo entre a perspectiva econômica, a sustentabilidade e o propósito organizacional nos negócios a fim de gerar valor e impacto positivo para todo o ecossistema.</p> <p>Explicar o campo da pesquisa - O design estratégico permite propor inovação hipotetizando novos contextos por meio da técnica de planejamento de cenários que permite focar alguns futuros possíveis e os fatores que podem influenciá-lo. (ZURLO, 1999).</p> <p>Dentro do design estratégico, fala-se muito de elementos como a colaboração, o co-design, ou seja, construção em conjunto, havendo uma preocupação social e uma busca para estar a serviço de gerar impacto positivo no mundo. Também dentro do design estratégico busca-se inovar por meio da conexão de ideias e pessoas e propor cada vez mais inovação social. Além disso, o design estratégico traz o olhar do cliente e as pessoas para o centro do processo, pois há uma preocupação com a construção de sentido e um olhar para o futuro.</p> <p>Pedir autorização para gravar Apresentar o tema sugerido no roteiro da entrevista; deixar falar sem interromper Verificar se os tópicos foram abordados</p>
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Roteiro de entrevista</b>
<b>Dados gerais do entrevistado</b>	<p><b>Nome</b> <b>Cargo</b> <b>Tempo de empresa</b></p>
1 - Mapear a trajetória da empresa e entender se está no propósito / na essência da empresa a geração de impacto positivo no curso de sua atividade econômica lucrativa	<p>1- Como você descreveria a trajetória da empresa ao longo dos anos? (principais marcos que reforçam a caminhada para a geração de impacto positivo)</p> <p>2- Falando de essência, valores e cultura, quais são as características ou aspectos que fazem parte da empresa que são muito proprietários dela? Você vê esses elementos praticados de forma coerente, consistente e autêntica no dia a dia?</p> <p>3 - A empresa tem um propósito claro? Se sim, qual é ele e como é vivenciado?</p> <p>4 - Você tem exemplos / lembranças/ frases que sobreviveram ao longo do tempo e demonstram o propósito e a cultura da empresa?</p>

	<p>5 - Na sua visão, se tivesse que escolher uma palavra que define a (nome da empresa) qual seria?</p>
<p>2 - Entender qual é o modelo de negócio da empresa e como equilibra a visão econômica, social e ambiental</p>	<p>6 - Como você descreveria o modelo de negócio da empresa e o que é sucesso no negócio?</p> <p>7 - A sustentabilidade está na estratégia do negócio? Quais os elementos que demonstram isso? Tens exemplos de decisões difíceis que poderiam impactar o negócio pelo olhar do lucro negativamente, mas foram o certo a fazer pelo olhar da sustentabilidade? Ou exemplos de que as decisões consideram não apenas o retorno aos acionistas, mas sim todos os envolvidos no negócio.</p> <p>8 - Quanto às práticas ambientais, como vocês as avalia? A empresa cumpre com as exigências legais, não cumpre em alguns aspectos, mas vai além em outros ou cumpre todos e ainda vai além investindo tempo e recursos financeiros para ser referência?</p> <p>9 - E quanto às práticas sociais, como você as vê e quais são as iniciativas mais importantes?</p> <p>10 - No tema da sustentabilidade, há aqueles que dizem que a empresa é ou não é sustentável, ou seja, que não basta as empresas neutralizarem ou mitigarem impacto negativo, que precisam ir para uma nova lógica de geração de impacto positivo. Qual é a sua visão sobre isso?</p> <p>11 - Atualmente muitas empresas têm colocado metas como a redução de emissão de gás carbônico, porém sem um plano consistente para chegar lá. Fala-se muito hoje em <i>greenwashing</i>, ações com um intuito de impactar a marca e a reputação da empresa do que realmente uma intenção genuína em eliminar impactos sociais e ao meio ambiente. Como a empresa garante a sua consistência, coerência e autenticidade?</p>
<p>3) Entender as práticas de governança e gestão da empresa que demonstram o compromisso com a transparência ao medir, gerenciar e reportar o seu triplo impacto.</p>	<p>12 - Em governança: Quais os órgãos de governança estabelecidos que atentam para a geração de valor aos <i>stakeholders</i> como membros da comunidade e colaboradores?</p> <p>13 - Há um compromisso com impacto positivo nos atos constitutivos (Estatuto Social) da empresa vinculando à responsabilidade dos administradores com impacto positivo e geração de valor aos <i>stakeholders</i> no curto e longo prazo?</p> <p>14 - Em gestão: Quais são as ferramentas de medição utilizadas pela empresa? O que gostaria de entender aqui é se a empresa mensura seus impactos socioambientais com o mesmo rigor que faz com seus indicadores financeiros e se sim quais ferramentas utiliza (Ex: Assessment de</p>

	<p>Impacto B)</p> <p>15 - Quais as ferramentas de reporte utilizadas pela empresa? (Ex: GRI, SASB, IIRC)</p> <p>16 - Esses indicadores de ESG e práticas da certificação B são acompanhados pelo conselho de administração ou estão mais na executiva?</p> <p>17 - O que, na sua visão, impede outras empresas de seguir o caminho dessa visão de integração de lucro, sustentabilidade e propósito que falamos até aqui?</p>
<p>4) Conhecer como a empresa cria valor para todos os participantes do ecossistema, ou seja, como leva em consideração todos os participantes do ecossistema nas decisões de curto e longo prazo</p>	<p>18 - Como, na sua visão, a empresa cria valor para todos os seus <i>stakeholders</i>? E aqui se você pudesse me dar 1 exemplo de cada público: Colaboradores / clientes / fornecedores /acionistas / comunidade / demais ecossistema de parceiros / sociedade no geral.</p> <p>19 – A empresa faz co-design, ou seja, cria e colabora em conjunto para criar valor com algum desses públicos. Você teria exemplos?</p> <p>Quando fornecedor ou cliente: Por que você escolhe essa empresa e não seus concorrentes?</p>
<p>5) Verificar se a empresa utiliza práticas do design estratégico para facilitar os processos de transformação organizacionais e se sim quais são elas.</p>	<p>20 - A empresa utiliza as práticas do design estratégico (colaboração, inovação, construção de sentido, projeção) para provocar essas transformações organizacionais? Se sim, quais são elas?</p>

## APÊNDICE C – EXEMPLO DE CARTA DE ANUÊNCIA ASSINADA PELAS EMPRESAS PARTICIPANTES

### CARTA DE ANUÊNCIA

Eu, Caroline Carpenedo, doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Unisinos, sob orientação do professor Dr. Gustavo Severo Borba, solicito **AUTORIZAÇÃO** para a realização da pesquisa **EMPRESAS DE IMPACTO POSITIVO: Um novo olhar para criação de valor a partir do design estratégico** em sua empresa.

A pesquisa tem por objetivo desenvolver um modelo conceitual, utilizando o design estratégico como facilitador para a construção de estratégias que promovam o diálogo entre a perspectiva econômica, a sustentabilidade e o propósito organizacional a fim de gerar valor para todo o ecossistema.

A pesquisa terá início após aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa. Tendo em vista as contribuições possibilitadas pelo estudo, comprometo-me a encaminhar uma cópia da versão final do trabalho para a empresa.

A coleta de dados será realizada através de uma entrevista semiestruturada e em profundidade. Após aceite do convite, a entrevista será agendada e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) será explicado aos participantes da pesquisa. Em função da pandemia da Covid-19, as entrevistas poderão ser feitas de forma remota.

Colocamo-nos à disposição para mais esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

---

Pesquisadora

---

Representante da Empresa

## APÊNDICE D – EXEMPLO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ASSINADO PELOS PARTICIPANTES

Eu, Caroline Carpenedo, doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Unisinos, sob orientação do professor Dr. Gustavo Severo Borba, estou realizando a pesquisa **EMPRESAS DE IMPACTO POSITIVO: Um novo olhar para criação de valor a partir do design estratégico**.

O objetivo desta pesquisa é desenvolver um modelo conceitual, utilizando o design estratégico como facilitador para a construção de estratégias que promovam o diálogo entre a perspectiva econômica, a sustentabilidade e o propósito organizacional, a fim de gerar valor para todo o ecossistema. Para isso, realizarei entrevistas semiestruturadas e em profundidade com participantes como você. As entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas. O material será guardado em um computador ao qual somente o orientador e eu teremos acesso. Após transcrição das entrevistas, os áudios gravados serão eliminados respeitando a nova lei de proteção dos dados (LGPD). O conteúdo trazido na entrevista será usado apenas para os fins desta pesquisa e asseguro que suas falas utilizadas na pesquisa não serão identificadas. Nestas entrevistas, poderá haver perguntas que lhe causem desconforto. Sua participação é voluntária, o que significa que você pode desistir a qualquer momento, sem que isso gere qualquer prejuízo para você.

Em função da pandemia da Covid-19, as entrevistas poderão ser feitas de forma remota. Neste caso, enviarei este documento por *e-mail* e bastará um retorno seu com o aceite para participar desta pesquisa voluntariamente. Em caso de dúvidas, você poderá entrar em contato comigo pelo telefone (51) 99940-0796 ou pelo e-mail [caroline.carpenedo@gmail.com](mailto:caroline.carpenedo@gmail.com) ou com o meu orientador Gustavo Borba pelo telefone (51) 999739043 ou pelo email [gustavo.borba@unisinos.br](mailto:gustavo.borba@unisinos.br).

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura da participante: \_\_\_\_\_

Assinatura da pesquisadora:

Caroline Carpenedo: \_\_\_\_\_