RSC 2.0: Reinventando a Responsabilidade Social Corporativa para o Século XXI

Translated by Alvany Maria dos Santos Santiago
Alania Caroline G. B. dos Santos
Cinthia Sayuri de Morais Hirata

Resumo: Este artigo é baseado na premissa de que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como sistema ético, de governança e negócios falhou e é necessário ser substituído por uma nova abordagem – RSC 2.0. Mudar da RSC 1.0 para RSC 2.0 requer a adoção de cinco novos princípios – criatividade, escalabilidade, capacidade de resposta, "glocalidade" e circularidade – e incorporá-los profundamente no DNA da gestão da organização. A essência do RSC 2.0 é transformacional e apresenta uma estratégia prática para criar o capitalismo de longo prazo.

Tradução do CSR 2.0: Reinventing Corporate Social Responsibility for the 21st Century de Wayne Visser. Disponível em https://www.managementexchange.com/hack/csr-20-reinventing-corporate-social-responsibility-21st-century
Com autorização do autor.

Alvany Maria dos Santos Santiago, M.Sc., PhD.
Professor of Management & Human Resources, Ethics and Corporate Sustainability Responsibility and Sustainable Development Graduate Program in Dynamics of Development in Brazil Semi-arid region.
http://www.ppgdides.univasf.edu.br/site/index.php/en/
Federal University of Sao Francisco Valley (Univasf) www.univasf.edu.br
Leader of the research group Laboratory of Career and Competences Development (LCDC) and member of the researcher group Global Environmental Governance and Carbon Market (GAGMC) at Federal University of Bahia http://grupogagmc.blogspot.pt/p/blog-page_27.html
http://orcid.org/0000-0002-5869-4848
E-mails: alvanysantiago@gmail.com alvany.santiago@univasf.edu.br
M: +55 71 9 9179-8371.
Avenida José de Sá Maniçoba, S/N Prédio dos Colegiados. Centro. CEP 56304-917 Petrolina-PE Brazil.

Alania Caroline G. B. dos Santos. Business Administraton bachelor degree from the Federal University of the São Francisco Valley (Univasf).

Cinthia Sayuri de Morais Hirata, Administrator, Federal University of the São Francisco Valley (Univasf). Master's Student at the Post-Graduate Program in Public Administration (PROFIAP) at Federal University of the São Francisco Valley (Univasf). She was trained in

Marketing and Value Management and a Business English course at Mount Saint Mary'S College - Emmitsburg, M.S.M.C., United States, 2015, and Strategic Planning at the School of Advertising and Marketing, ESPM, São Paulo, Brazil, 2013.

Problema

A ascensão e a queda da RSC

O conceito de RSC não é novo e tem evoluído ao longo do tempo. O moderno conceito de RSC foi traçado do meio para o final dos anos 1800. Industrialistas como John H. Patterson do National Cash Register (Registro Nacional de Caixa) disseminaram o movimento de bem estar industrial, enquanto filantropos, como John D. Rockefeller, estabeleceram um precedente que é ecoado até hoje no trabalho de titãs de negócios como o Bill Gates.

RSC entrou no léxico popular nos anos 1950 com o livro de referência de R. Bowen, "Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios". O conceito foi fortalecido nos anos 1960, com a crítica de Rachel Carson às indústrias químicas em "Primavera silenciosa" que contribuiu para o surgimento do movimento ambiental. RSC ganhou força junto aos consumidores com o triunfo de Ralph Nader sobre a General Motors com seus processos inseguros na manufatura automotiva.

Nos anos 1990, a RSC foi institucionalizada através de normas como a ISO 14001 (norma ambiental) e SA 8000 (norma laboral), orientações como a Global Report Initiative (Iniciativa Global de Relatório) e códigos de governança corporativa que incluem Cadbury e King. Durante o século XXI, uma infinidade de orientações de RSC, códigos e normas foram gerados (existem mais de 100 listados no "De A a Z da Responsabilidade Social Corporativa").

Apesar deste ritmo constante de crescimento, a RSC falhou amplamente. Nós estamos de fato testemunhando o declínio da RSC, que deve continuar até sua morte natural, a menos que ela renasça e rejuvenesça. Enquanto a RSC tem apresentado um impacto positivo tanto para as comunidades quanto para o meio ambiente, seu sucesso deve ser julgado dentro do contexto de impacto total do negócio na sociedade e no planeta. A partir desta perspectiva, a RSC falhou em praticamente todas as medidas de desempenho social, ecológico e ético que temos disponíveis.

Alguns fatos mostram-se suficientes para explicar este ponto de vista: nossa pegada ecológica global triplicou desde 1961; o índice Planeta Vivo do World World Wide Fund for Nature (WWF)[1], mostra o declínio de 29% das espécies desde 1970; e 60% dos ecossistemas do mundo foram degradados, de acordo com a Avaliação Ecossistêmica do Milênio. Nós não fomos muito melhor nas questões sociais: de acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNDP), 2,5 bilhões de pessoas continuam vivendo com menos de dois dólares ao dia; 1 bilhão não têm acesso a água potável e 2,6 bilhões não têm acesso a saneamento.

Há também algumas notícias boas sobre as questões éticas. Em 2007, uma em dez 10 pessoas ao redor do mundo tiveram que pagar suborno para obter serviços. Antes da falência da Enron, devido às fraudes e corrupção em 2001, a revista Fortune havia votado nela como uma das '100 Melhores Empresas para Trabalhar na América'. Preocupantemente, a Enron tinha todos os códigos de RSC, relatórios e práticas que eram esperados de uma empresa socialmente responsável. A história da Lehman Brothers foi preocupantemente similar.

'Houston, nós temos um problema!'

O Fracasso da RSC

Por que o CSR falhou tão espetacularmente em abordar as questões que afirma estar mais preocupadas? Isso se resume a três fatores: a tríplice maldição da CSR moderna:

Maldição 1: RSC incremental

Uma dos grandes avanços dos anos 1970 foi a Gestão de Qualidade Total, a Total Quality Management (TQM), em sua versão original em inglês, concebida pelo estatístico americano W. Edwards Deming, aperfeiçoada pelos japoneses e exportada para o mundo como a ISO 9001. No âmago da Gestão da Qualidade Total e da norma ISO está a melhoria contínua, um princípio que agora tornou-se onipresente em todo

[1] Fundo Mundial para a Vida Selvagem e Natureza.

sistema de gestão de desempenho. A mais popular norma de gestão ambiental, ISO 14001, que é também baseada nesse princípio.

Não há nada de errado com a melhoria contínua por si só. Pelo contrário, ela trouxe segurança e confiabilidade para os produtos que estão associados à qualidade de vida moderna. Mas quando a usamos como a principal abordagem para enfrentar os desafios sociais, ambientais e éticos, ela falha em dois aspectos fundamentais: velocidade e escala. A abordagem incremental da RSC, embora repleta de micro evidências e melhorias graduais, falhou completamente e totalmente em gerar qualquer impacto nas crises de sustentabilidade que enfrentamos, muitas das quais estão piorando a um ritmo que supera de longe todas as tentativas de melhorias levadas a cabo pelas iniciativas de RSC.

Maldição 2: RSC periférica

Pergunte a qualquer gestor qual sua maior frustração em relação à RSC e eles lhe responderão: falta de comprometimento da alta direção. Isso é um código para dizer que RSC é, na melhor das hipóteses, uma função periférica na maioria das empresas. Pode haver gestor de RSC, até um departamento de RSC, relatórios de RSC e um comprometimento público com alguns códigos e padrões de RSC, mas escondem a verdade subjacente do capitalismo que é o lucro dos acionistas, que são obsessivos com resultados financeiros de curto prazo que são contraditórios em quase todas as ações de longo prazo necessárias na abordagem das partes interessadas (stakeholders) para uma RSC de alto impacto.
A razão pela qual Enron colapsou, e na verdade, a razão pela qual nossa crise financeira atual ficou fora de controle, não foram executivos desonestos ou práticas criativas de contabilidade, mas sim uma cultura de ganância embutida no DNA das empresas e do mercado financeiro. É difícil encontrar vários exemplos substanciais nos quais os mercados financeiros recompensam o comportamento responsável.

Maldição 3: RSC não econômico (desperdiçador ou esbanjador)

Se alguma vez houve um registro monotonamente repetitivo nos debates de RSC, esse foi a necessidade do assim chamado melhores práticas em RSC. Gestores de

RSC e consultores (mesmo o sagrado CEO, ocasionalmente) ficam desesperados por provas convincentes para “fazer bem é bom para o negócio” (isto é, RSC recompensa). De fato, a falta de pesquisa não é impedimento para esses desesperados por melhores práticas em RSC, como se fossem um fato inteiramente auto explicativo.

A verdade mais inconveniente é que a RSC às vezes recompensa, em circunstâncias específicas, porém, na maioria das vezes não. Há coisas mais fáceis de serem conquistadas, como eco-eficiência nos resíduos e energia, por enquanto. As mudanças substanciais em RSE que são necessárias para reverter a miséria da pobreza e a sexta extinção em massa de espécies requerem mudanças estratégicas e investimento massivo, que podem ser lucrativas a longo prazo, com retorno econômico ao longo de uma ou duas gerações, mas já definimos que o mercado financeiro não funciona dessa forma; pelo menos, até o momento.

SOLUÇÃO

RSC 1.0: Sepultando o passado

A RSC deve ser vista pelo que é: um ultrapassado, antiquado artefato que uma vez foi útil mas seu tempo já passou. Se admitirmos a falha da RSC, podemos nos colocar à beira de uma revolução, como aquela que transformou a internet da Web 1.0 para a Web 2.0. O surgimento das redes sociais, de conteúdo gerado pelo usuário e abordagens de código aberto são uma metáfora apropriada para as mudanças que a RSC deve sofrer para redefinir sua contribuição e causar um sério impacto sobre os desafios sociais, ambientais e éticos que o mundo enfrenta.

Por exemplo, assim como a internet Web 1.0 mudou de uma abordagem de consumo de conteúdo de audiência passiva para um modelo colaborativo interativo tipo o Google-facebook . A RSC 1.0 está começando a mudar para além da abordagem antiquada de RSC, como filantropia ou relações públicas (amplamente criticada como

"Marketing verde"[2]), para um modelo mais interativo e mais direcionado para os *stakeholders*. A Web 1.0 foi dominada por *hardware* e *software* padronizados, enquanto a Web 2.0 incentiva a cocriação e a diversidade. De igual modo isso ocorre na RSC, quando começamos a perceber as limitações dos códigos genéricos da RSC e dos standards que têm se proliferado nos últimos 10 anos.

As similaridades entre a Web 1.0 e a RSC 1.0 estão ilustradas no quadro seguinte:

Web 1.0	RSC 1.0
Um mundo plano apenas começando a se conectar e a achar um novo meio de lançar informação e peças de publicidade.	Um veículo para empresas estabelecerem relacionamentos com as comunidades, canalizar contribuições filantrópicas e gerenciar sua imagem.
Viu a ascensão de notáveis inovadores como Netscape, contudo estes foram rapidamente dominados por gigantes como a Microsoft com sua Internet Explorer.	Incluiu muitos pioneiros de *startups* como a Traidcraft, mas tem se tornado ultimamente um produto para grandes multinacionais como a Walmart.
Focada na padronização de *hardware* e *software* para PC como plataforma de entrega, ao invés de aplicações multiníveis.	Baseou-se na padronização de "um tamanho serve para todos", através dos códigos, normas e diretrizes para apresentar suas propostas.

Se isso é de onde viemos, para onde devemos ir? As similaridades entre a Web 2.0 e a RSC 2.0 estão ilustradas no quadro a seguir.

Web 2.0	RSC 2.0
Definida por palavras de ordem como "inteligência coletiva", "redes de trabalho colaborativas" e "participação do usuário".	Definida por "bens comuns globais", "parcerias inovadoras" e "envolvimento das partes interessadas".
As ferramentas incluem mídia social, distribuição de conhecimento e testes beta.	Mecanismos incluem painel de partes interessadas diversificada, transparência de relatórios tempo real e a nova onda de empreendedorismo social.
É tanto um estado de ser como um avanço técnico - é uma nova filosofia ou um modo de ver o mundo de forma diferente.	É reconhecer uma mudança no poder centralizado para o descentralizado; uma mudança na escala de poucos e grandes para

[2] *Greenwash* na tradução literal significa "lavagem verde", contudo esse termo não expressa em português o significado real da expressão. *Greenwashing* é utilizado para designar o ato de se posicionar ou fazer propagandas que induzem à imagem de um produto, serviço ou organização ser ambientalmente correto e sustentável quando na verdade não o é. Por isso a tradutora achou mais apropriado o uso de "Marketing Verde" ao invés de "Lavagem Verde". O termo envolve uma série de outras questões que merecem uma explanação mais densa do que é possível fazer em tão curto espaço.

	muitos e pequenos; uma mudança de aplicação de único e exclusivo para múltiplo e compartilhado.

RSC 2.0: Abraçando o futuro

Se isso é de onde viemos, para onde devemos ir? Exploraremos mais detalhadamente essa revolução que irá, se bem sucedida, mudar a forma como falamos e praticamos a RSC e, por último, o modo como fazemos negócios. Há cinco princípios que compõem o DNA da RSC 2.0: Criatividade, escalabilidade, responsividade, "glocalidade e circularidade.

Figura 1: Os princípios da RSC 2.0

Princípio 1: Criatividade

Para ter sucesso na revolução da RSC, precisaremos de inovação e criatividade. Sabemos pelo trabalho de Thomas Kuhn em *Estrutura das Revoluções Científicas* que as mudança ocorrem quando podemos repensar nosso mundo, quando podemos encontrar um novo paradigma ou padrão de pensamento. Esse processo de "destruição criativa" é atualmente uma teoria bem aceita de mudança social, introduzida inicialmente pelo sociólogo alemão Werner Sombart e elaborada e popularizada pelo economista austríaco Joseph Schumpeter. Parafraseando Einstein, não podemos resolver os problemas de hoje com o pensamento de ontem.

O mundo dos negócios é naturalmente criativo e inovador. O que é diferente na Era da Responsabilidade é que a criatividade nos negócios necessita ser direcionada para resolver os problemas sociais e ambientais do mundo. A Apple, por exemplo, é altamente criativa, mas o seu Iphone faz pouco para enfrentar nossas necessidades sociais mais urgentes. Por outro lado, a inovação M-PESA da Vodafone pela Safaricon

no Quênia, que permite que o dinheiro seja transferido por texto, tem empoderado a nação em que 80% da população não possui conta bancária e que mais dinheiro chega ao país por meio de remessas internacionais do que por ajuda estrangeira. Ou considere a inovação do Freeplay, oferecendo lanternas, rádios e *laptops* a corda (*Wind-up*[3]), sem baterias, na África, oportunizando, assim, o acesso a produtos e serviços por milhões de pessoas que vivem em áreas fora na rede de eletricidade.

Tudo isso é parte de uma interessante tendência em direção à empresa social or negócio social que está ganhando o mundo, apoiada por simpatizantes como o empresário suíço americano Stephen Schmidheiny, Bill Drayton da Ashoka, Jeff Skoll do e-Bay, Klaus Schwabb do Forum Mundial de Economia, Muhammad Yunus do Banco Grameen e John Elkington do Volans Venture. Não é uma panacéia, mas para alguns produtos e serviços, direcionar a criatividade dos negócios em direção às necessidades mais urgentes da sociedade é a maneira mais rápida, escalável de adentrar a Era da Responsabilidade.

Medidas práticas para aumentar a criatividade incluem: 1) inserir critérios sociais e ambientais no núcleo de P&D, como a Nike fez com seu Considered Design e patentes seletivas de código aberto, usando iniciativas como o GreenXchange. 2) Montar fóruns, caixas de sugestões e competições em que empregados e outros *stakeholders* podem ter suas ideias inovadoras reconhecidas e recompensadas. 3) Apoiar, investir e colaborar com organizações e empreendedores sociais e "intra-empreendedores" (empreendedores na organização). 4) Contar com a representação de diversos stakeholders nos conselhos consultivos e agir como diretores não executivos que podem desafiar o *status quo*. 5) Incentivar lideranças que não punam os erros, mas sim incentivem a cultura da experimentação e do aprendizado.

Princípio 2: Escalabilidade

[3] A tecnologia *Wind-up* permite a geração e o armazenamento de energia elétrica por meio do uso de manivelas e dínamos.

A literatura sobre a RSC é generosamente polvilhada com estudos de caso encantadores de projetos verdadeiramente responsáveis e sustentáveis, e poucas empresas pioneiras. O problema se configura porque poucos atingem escala. É quase como se, uma vez que os clichês e aplausos são alcançados, nenhuma ação adicional é necessária. Eles se tornam projetos piloto notáveis e exemplos de melhores práticas, maculados apenas pelo fato de serem infinitamente repetidos em circuitos de conferências acerca da RSC no mundo, sem qualquer visão de como poderão transformar a condução dos negócios de seus progenitores.

Os problemas sustentáveis que enfrentamos, sejam as alterações climáticas ou a pobreza, que estão em escala massiva e são tão urgentes, que quaisquer soluções de RSC que não correspondam a essa escala e urgência são nos melhores dos casos distrações e nos piores uma perversa diversão. Há quanto tempo estamos lidando com o consumismo ético (orgânicos, comércio justo e similares), com quase nenhum impacto nas maiores corporações do mundo ou cadeias de suprimentos? E, no entanto, quando o ex-CEO da Walmart, Lee Scott, teve sua experiência marcante[4] pós Katrina e decidiu que todo o algodão seria orgânico e todos os peixes certificados pela *Marine Stewardship Council* (MSC[5]), começamos então o modelo de RSC 2.0 com escalabilidade.

Escalabilidade não limitada ao setor de varejo. Nos serviços financeiros sempre houve empréstimos de caridade para os pobres e indigentes do mundo. Mas quando Muhammad Yunus, em razão de uma devastadora fome em Bangladesh, criou o Banco *Grameen*, que passou de um empréstimo de 74 dólares em 1974 para um empreendimento de 2,5 bilhões de dólares, levando a criação de mais de 3.000 instituições similares de microcrédito em 50 países, atingindo mais de 133 milhões de clientes, isso sim é uma lição de escalabilidade. Ou em contraste, o louvável, mas com preço elevado carro híbrido da Toyota, o prius, para os ricos e o ecológico carro Nano de 2.500 dólares do grupo Tata, barato e *eco-friendly,* acessível às massas. Um

---

[4] *Damascus experience* pode ser uma referência a expressão “road to Damascus” que significa um evento marcante, um marco ou uma virada brusca na vida de alguém ou no rumo dos acontecimentos.

[5] *Marine Stewardship Council (MSC)* promove a pesca sustentável certificada.

é uma solução incremental com potencial a longo prazo, o outro é uma solução escalável com impacto imediato.

Medidas práticas para aumentar a escalabilidade incluem: 1) Adotar as opções sustentáveis ou ética, reformulando cada linha de produtos, como a Sainsbury fez, começando com o comércio justo para as bananas. 2) Ter um programa de melhores práticas compartilhado na organização, onde pequenas e bem sucedidas soluções sustentáveis podem ser replicadas de modo mais amplo. 3) Colaboração entre os setores para elevar os padrões na indústria, como o programa de desintoxicação entre as empresas têxteis. 4) Participação em fóruns de compartilhamento de conhecimento intersetorial, a fim de disseminar práticas bem sucedidas para outras indústrias, como a *Water Footprint Network*[6] e WBCSD[7] da Greenhouse Gas Protocol. 5) Trabalhar com cadeias de suprimentos, com a Walmart está fazendo com seu *Sustainability Index*[8] e com clientes, como a Unilever está fazendo com seu *Sustainable Living Plan*[9], e com a base da pirâmide de mercado, como a Ashoka está fazendo com modelo de *Hybrid Value Chain*[10] - para encorajar mudança comportamental em massa.

Princípio 3: Responsividade

As empresa têm um longo histórico de capacidade de resposta às necessidades da comunidade - gerações testemunhas da filantropia e comovente generosidade na sequência de desastres como 11 de setembro ou o terremoto de Sichuan. Mas isso é responsividade em seus próprios termos, responsividade, como as doações, é fácil e cheque assinado nada faz para perturbar seus planos comerciais. A severidade dos problemas globais que enfrentamos exige que empresas vão muito mais longe. A RSC

---

[6] Organização internacional fundada em 2008 com o intuito de “resolver a crise hídrica mundial pelo avanço no uso justo e inteligente da água”. WATER FOOTPRINT. About us. Disponível em: <http://waterfootprint.org/>. Acesso em 24 out. 2016.

[7] *World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)* ou Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável.

[8] Índice de Sustentabilidade.

[9] Plano de Vida Sustentável.

[10] Cadeia de Valor Híbrido.

2.0 requer respostas desconfortáveis, transformadoras, que questionem se a indústria ou o próprio modelo de negócios é parte da solução ou parte do problema.

Quando se tornou claro que as mudanças climáticas constituem um sério desafio para a sustentabilidade da indústria de combustíveis fósseis, todas as maiores companhias de petróleo formaram a Coalizão Global do Clima, um *lobby* explicitamente concebido para desacreditar e negar a ciência da mudança climática e enfraquecer a principal resposta política internacional, o Protocolo de Kyoto. Em um típico estilo de RSC 1.0, essas mesmas companhias estavam fazendo simultaneamente reivindicações vazias sobre suas credenciais de RSC. Em contrapartida, o grupo de líderes empresariais sobre mudanças climáticas do príncipe de Wales tem, desde 2005, feito *lobbying* para uma legislação sobre mudanças climáticas mais severa no Reino Unido, nos Estados Unidos e no âmbito internacional, aceitando que serão necessárias até 2015, as reduções na emissão de carbono na ordem de 50-85%.

A responsividade da RSC 2.0 também significa maior transparência, não apenas através mecanismos de resposta como o *Global Report Initiative (GRI)* e o *Carbon Disclosure Project*, mas também ao se compartilhar recursos intelectuais críticos. As *Eco-Patent Commons*[11], instituída pelo *WBCSD* para tornar patentes de tecnologia disponíveis, sem *royalty*, para ajudar a reduzir os resíduos, a poluição, o aquecimento global e a demanda de energia, é um passo na direção correta. Outro ponto são as plataformas de intercâmbio de doadores que têm começado a se proliferar, permitindo que doadores individuais e corporativos se conectarem diretamente com seus beneficiários *via* web, puncionando a “longa cauda da RSC”.

Medidas práticas para aumentar a responsividade incluem: 1) Adotar princípios de investimento impactantes que avaliem a eficácia da filantropia e dos gastos com

[11] Organização que tem como missão gerenciar uma coleção de patentes mundiais para livre uso por empresas e detentores de direitos de propriedade intelectual a fim de tornar mais rápida a inovação e a implementação de processos industriais, com vistas a melhoria e proteção do meio ambiente global. ECO-PATENTS COMMONS. About the Eco-Patent Commons. Disponível em <https://ecopatentcommons.org/about-eco-patent-commons>. Acesso em: 26 out. 2016.

desenvolvimento da comunidade. 2) Organizar e institucionalizar uma variedade de painéis com as partes interessadas para apresentar *feedback* honesto da performance de sustentabilidade da organização. 3) Engajar-se em um *lobbying*, positivo e construtivo, em questões estratégicas sociais e ambientais, como a *Seventh Generation* fez na rotulagem do seus produtos de limpeza doméstica. 4) Acatar as abordagens da Web 2.0 como mídia social e colaboração interativa para melhorar a transparência, como os *sites* da Just Means têm facilitado. 5) Trabalhar ativamente para avançar os relatórios integrados e contabilidade de todos os custos, como a Puma tem feito com sua conta *Profit & Loss* e a *ContextReporting.org* está fazendo com sua plataforma *benchmarking*.

Princípio 4: Glocalidade

O termo "*Glocalization* deriva da palavra japonesa *dochakuka,* que significa simplesmente localização global. Originalmente referida como a forma de adaptar técnicas agrícolas às condições locais, *dochakuka* evoluiu para uma estratégia de marketing quando os empresários japoneses a adotaram nos anos 80. Posteriormente, foi introduzida e popularizada no Ocidente na década de 90 por Manfred Lange, Roland Robertson, Keith Hampton, Barry Wellman e Zygmunt Bauman. No contexto da RSC, a ideia de “pensar global e agir local” reconhece que a maioria das questões de RSC se manifesta como dilemas ao invés de escolhas fáceis. Na abordagem complexa e interconectada de RSC 2.0 , as empresas (e seus críticos) precisam se sofisticar para entender o local e encontrar soluçoes locais adequadas sem esquecerem os princípios universais.

Por exemplo, alguns anos atrás BHP Billiton estava desesperada por causa de seu desempenho relativamente fraco no (então) índice *Business in the Environment* (BIE), gerido pela *UK Charity Business in the Community*. Análises adicionais mostraram que a companhia teve a sua avaliação rebaixada pelo seu alto uso de energia e eficiência energética relativa. Suficientemente justo. Será? A maioria das operações da BHP Billiton estava, naquele tempo, sediada no sul da África, que tem uma das mais baratas eletricidades do mundo. Não admira isso não ser uma alta prioridade. O

que era prioridade, no entanto, era controlar a malária naquela comunidade, onde tiveram um imenso impacto positivo. Entretanto o índice BiE não tinha nenhum item de avaliação com relação a malária, por isso, este impacto foi então ignorado. Ao invés disso, este caso demonstra uma típica abordagem RSC 1.0, ocidentalmente orientada, “um tamanho serve para todos”.

A pirâmide RSC de Carrol já foi mencionada. Mas em uma cooperativa agrícola de açúcar na Guatemala, eles têm sua própria pirâmide RSC - a responsabilidade econômica ainda é a base, mas ao invés das dimensões legais, éticas e filantrópicas, sua pirâmide inclui responsabilidade com a família (dos funcionários), com a comunidade e engajamento político. Claramente, ambas as pirâmides de Carroll e da Guatemala são úteis em seus específicos contextos. Por isso, a RSC 2.0 substitui o pensamento de “ou” por “ambos/e”. Tanto o SA 8000 e o padrão nacional chinês de trabalho têm seu papel a desempenhar. Ambos os remédios tradicionais quanto os baratos genéricos têm o seu lugar na solução dos problemas globais de saúde. A RSC 2.0 é uma busca pelo conceito chinês de sociedade harmônica, que implica em uma dinâmica, embora produtiva, tensão de opostos - uma RSC *Tai Chi*, equilibrando o *yin* e *yang.*

Medidas práticas para aumentar a "glocalidade" incluem: 1) Comprometer-se publicamente em seguir os melhores princípios e padrões globais, como a UN Global Compact ou a ISO 26000. 2) Assegurar que grupos comunitários e organizações da sociedade civil locais sejam consultados em todos os grandes ações que os afetem, como por exemplo utilizando os estudos de impacto ambiental e social. 3) Firmar acordos como o global MoU[12] com as comunidades para definir as metas de desempenho, como a Chevron e a Shell fazem na Nigéria. 4) Ter um programa voluntário ativo apoiado pelos funcionários, que proporcione a socialização intercultural e internacional do conhecimento com a organização e permita uma maior sensibilidade aos desafios locais. 5. Elaboração de diretrizes políticas claras e procedimentos de como valores se concretizam na prática, como a América Anglo-saxônica age, por exemplo, em questões que envolvem suborno e corrupção.

---

[12] *Memorandum of Understanding*

Princípio 5: Circularidade

A razão da RSC 1.0 ter falhado não é por falta de boa intenção, tampouco por falta de esforço. A velha RSC falhou porque o nosso sistema econômico global é baseado em uma concepção fundamentalmente falha. Por toda a energia milagrosa liberada pela "mão invisível" do mercado livre de Adam Smith, o nosso sistema capitalista moderno é deficiente em sua essência. Simplesmente, ele é concebido como um sistema abstrato sem limites. Já em 1960, o pioneiro economista, Kenneth Boulding, chamou isso de "economia cowboy", a nossa visão dos recurso ilimitados, as infinitas fronteiras implicam na não limitação do consumo de recursos ou eliminação de resíduos. Por outro lado, ele argumentou, precisamos projetar uma "economia nave espacial", onde não há "fora"; tudo é projetado para se reciclar constantemente.

Na década de 1990, em "The Ecology of Commerce", Paul Hawken traduziu estas ideias em três regras básicas para a sustentabilidade: resíduo é igual a comida; a natureza escoa a atual renda solar; e a natureza depende da diversidade. Ele também propôs a substituição da nossa economia baseada na venda de produtos para um modelo de serviço de locação, de maneira excepcional, usando o exemplo dos carpetes 'Evergreen' Interface que são alugados e constantemente substituídos e reciclados. William McDonough e Michael Braungart ampliaram esse pensamento em seu modelo industrial "do berço ao berço". Do berço ao berço não é apenas sobre o fechamento do ciclo de produção, mas sobre o design para o bem, ao invés do modus operandi "menos mau" da RSC 1.0.

Por isso, a circularidade da RSC 2.0 devia, de acordo com as aspirações do modelo industrial "do berço ao berço", criar edifícios que, como as árvores, produzem mais energia do que consomem e reaproveitam e purificam a água usada; ou fábricas que produzem água potável como efluentes; ou produtos que se decompõem e se tornam alimentos e nutrientes; ou materiais que podem retornar aos ciclos industriais como matérias-primas de alta qualidade para novos produtos. Circularidade não precisa se aplicar apenas ao meio ambiente. As empresas devem estar constantemente desenvolvendo o seu capital social e humano, não apenas através da educação e treinamento, mas também através do suporte à comunidade e bem-estar dos

funcionários. A RSC 2.0 aumenta a importância do significado do trabalho e da vida a um status de igual valor, ao lado da integridade ecológica e da viabilidade financeira.

Medidas práticas para aumentar a circularidade incluem: 1) Realizar estudos do impacto do ciclo de vida de todos os produtos e serviços para compreender seus impactos de "berço ao berço". 2) Adotar *footprinting (pegada de carbono)* dos produtos e técnicas de rotulagem, como a Tesco tem feito com a rotulagem de carbono e a empresa Patagônia com sua *Footprint Chronicles*. 3 Proporcionar, ou colaborar na execução, esquemas de devolução de produto, reciclagem e *upcycling*[13] , como a Fonebak faz com telefones celulares e a FujiXerox com suas impressoras. 4) Compromisso público com o *BHAGS* (*Big Hairy Audacious Goals*)[14] - o que a Interface chama de Missão Zero, as indústrias esportivas chamam de Corrida do Zero e John Elkington, de Revolução Zeronaut. 5) Trabalhar na criação de parques ecológicos industriais, em que os resíduos gerados ao final do processo são projetados para serem matérias primas em outros processos, como é o caso da cidade de Kalundborg na Dinamarca.

IMPACTO PRÁTICO

Revoluções envolvem transição. Que marcas podemos esperar ver no caminho da transformação? A tabela abaixo resume as mudanças na definição das características entre a RSC 1.0 e RSC 2.0.

Tabela 1: Mudando as características da RSC

RSC 1.0	**RSC 2.0**
Paternalista	Colaborativa
Baseada no risco	Baseada na recompensa
Voltada para imagem	Voltada para a performance
Especializada	Integrada

[13] *Upcycling* consiste na transformação de materiais (resíduos, produtos inúteis e descartáveis) em novos materiais ou produtos de maior valor, uso ou qualidade.

[14] Discussões presentes em alguns sites da Internet traz como equivalente ao termo BHAGS a expressão “objetivo grande, desafiante e ousado”. Como tradução literal temos: “Objetivo grande, cabeludo e audacioso”. O vocábulo “cabeludo” faz referência a um objetivo, neste caso, bastante difícil de lidar.

Padronizada	Diversificada
Marginal	Em escala
Ocidental	Global

Relações paternalistas, baseadas na filantropia, entre empresas e a comunidade, dá lugar a parcerias mais igualitárias. Respostas mínimas e defensivas às questões sociais e ambientais são substituídas por estratégias pró ativas e investimento em crescentes mercados responsáveis, como a tecnologia limpa. Como as abordagens de reputação consciente e relações públicas da RSC perdem credibilidade, empresas são julgadas quanto ao desempenho na atuação social, ambiental e ética (as coisas estão melhorando no campo em termos absolutos e cumulativos?).

Como podem essas características mutáveis se manifestarem em práticas de RSC? A tabela abaixo resume as mudanças chaves no modo no qual a RSC será visivelmente operacionalizada.

RSC 1.0	**RSC 2.0**
Mercados Premium	Mercado de base da pirâmide
Projetos de caridade	Empresa social
Índices de RSC	Taxas de RSC
Departamentos de RSC	Incentivos de RSC
Consumo ético	Edição da escolha
Responsabilidade do produto	Acordos de serviço
Relatórios de ciclos de RSC	Fluxo de dados de RSC
Grupos interessados	Redes Sociais
Padrões de processos	Padrões de performance

1) RSC não mais será limitada aos produtos e serviços de luxo (como as opções *green* e de comércio justo). Ao invés disso, RSC crescerá para englobar soluções acessíveis para aqueles que mais necessitam de melhorias na qualidade de vida. Por exemplo, o modo como a Nestlé tem fortalecido seus Produtos a Preços Populares (PPPs) como a variedade da Maggie, e a Danone enriqueceu os seus iogurtes em parceria com o grupo Grameen.

2) Investimento em empreendimentos sociais que são auto sustentáveis serão favorecidos em detrimento das organizações de caridade. Por exemplo, há 235 organizações de 58 países que agora dão suporte a ONG World Toilet Organization (Organização Sanitária Mundial). Uma delas, *Index Award* (a maior instituição mundial a conceder prêmio em design) ajudou a desenvolver a franquia SaniShop que criou a marca e projetou produtos sanitários *flat-pack*[15] para aumentar a escala de distribuição nos países em desenvolvimento.

3) Índices de RSC (que atualmente classificam um conjunto limitado de grandes corporações) abrirá caminho para sistemas de classificação de RSC que traduzam o desempenho social, ambiental, ético e econômico em escores corporativos (similares às escalas de crédito) que podem ser empregados por analistas e outros em seus processos decisórios. Como consequência, o ranking Global 100 "As corporações mais sustentáveis do mundo" é menos útil para investidores do que para as classificações ESG da MSCI.[16], baseadas na avaliação de mais de 500 pontos e escores de mais de 100 indicadores feita por analistas, para classificar as empresas em uma escala de nove pontos, de AAA a C.

4) A dependência dos departamentos de RSC diminuirão, assim que o desempenho responsável e sustentável for incorporado à avaliação organizacional e aos sistemas de incentivo de mercado. Esse é um dos 10 passos para incorporar a sustentabilidade em uma organização, a *Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S)*. Por exemplo, a Companhia Argentina de confeitos, Arcor, inclui sustentabilidade nas avaliações da alta gestão, e a Xcel Energy associa os bônus de redução de carbono e o desempenho em segurança.

5) As empresas da RSC 2.0 irão "escolher-editar" (isto é, parar de oferecer produtos "menos éticos"), permitindo assim compras livres de culpa. Por exemplo, a companhia varejista britânica *Iceland* adotou a política livre de transgênicos em todos seus produtos alimentícios , enquanto o *The Body Shop* tem uma política que todos os seus cosméticos não serem testados em animais. Outros exemplos incluem a Unilever, MCDonald's e Nestlé, bem como a Bélgica, que todos se comprometeram a comprar apenas óleo de palma certificado pela *Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO),* até 2015.

---

[15] Produtos *Flat-pack* (ou *Ready-to-Assemble*) são aqueles que vêm desmontados em peças planas e embalados de forma compacta. Esses produtos são montados pelos próprios compradores e dispensam, muitas vezes, o uso de ferramentas específicas de montagem.

[16] Avaliações de ESG (Environmental, Social and Governance) trazem dados e análises acerca dos fatores ambientais, sociais e relacionados a governança para uma melhor apoio às decisões dos investidores.

6) A responsabilidade legal pela pós venda dos produtos se tornará obsoleta, quando ao invés de comprarmos, alugarmos os produtos, migrando para uma economia de serviços. A *Interface* foi uma das pioneiras ao ofertar seus carpetes *Evergreen Lease*, de tal modo que a manutenção e reciclagem seria de responsabilidade da empresa. Um exemplo mais recente é a *Zipcar*, o maior clube e serviço de partilha de automóveis do mundo , que propicia uma alternativa à locação de carros e ao direito à propriedade tradicionais. Na indústria de eletrônicos, a *Cisco* e outros montaram esquemas de devolução e reciclagem que permitem fechar o ciclo de produção.

7) As redes sociais conectadas à Web 2.0 que facilitam o "*crowdsourcing*" substituirão as reuniões periódicas com dos painéis com os stakeholders . Por exemplo, a *General Electric (G.E.)* usou a plataforma OpenEye World de *crowdsourcing* para obter o feedback de especialistas no seu relatório *Corporate Citizenship* antes de ser finalizado e publicado. A *GlaxoSmithKline (GSK)* usou o princípio *wiki* de código aberto para criar sua *Patent Pool* para doenças tropicais. A *Wikirate* permite que os stakeholders atualizem suas análises da sustentabilidade das organizações de forma pública e de forma dinâmica.

8) Os standards de gestão da RSC 1.0, como a ISO 14001, serão substituídas por novos padrões de desempenho, como os ligados às mudanças climáticas com limites e limiares absolutos. O problema com os processos dos standards é que as organizações estabelecem suas próprias metas voluntárias (e com frequência sem ambição), independente da escala e da urgência do problema. Em contraste, standards como a SA 8000 (padrões de trabalho) e “zero carbono” ou “neutro em água” ou o “zero desperdício” estabelecem requisitos mínimos quantificados de desempenho.

RSC 2.0: O novo DNA dos negócios

Todas essas visões do futuro implicam em uma mudança radical do atual modelo de RSC e cunha a pergunta: precisamos de um novo modelo de RSC? A persistente pirâmide da RSC de Carroll, com suas suposições culturais ocidentais, design estático e a completa omissão das questões ambientais não se ajusta mais aos fins. Até mesmo a ênfase no social da Responsabilidade Social Corporativa implica uma visão bastante limitada da agenda. Então, como poderia ser um novo modelo?

O modelo de RSC 2.0 propõe que mantenhamos o acrônimo, mas que se altere as escalas. A mesma sigla, RSC, passa a representar Sustentabilidade e

Responsabilidade Corporativa. Esta mudança reconhece que a “sustentabilidade” (com origem no movimento ambiental) e a “responsabilidade” (com origem no movimento social ativista) são os dois pontos principais da questão[17]. Um exame superficial dos relatórios não financeiros de empresas confirmará rapidamente isso - eles são em sua maioria relatórios de sustentabilidade empresarial ou de responsabilidade empresarial.

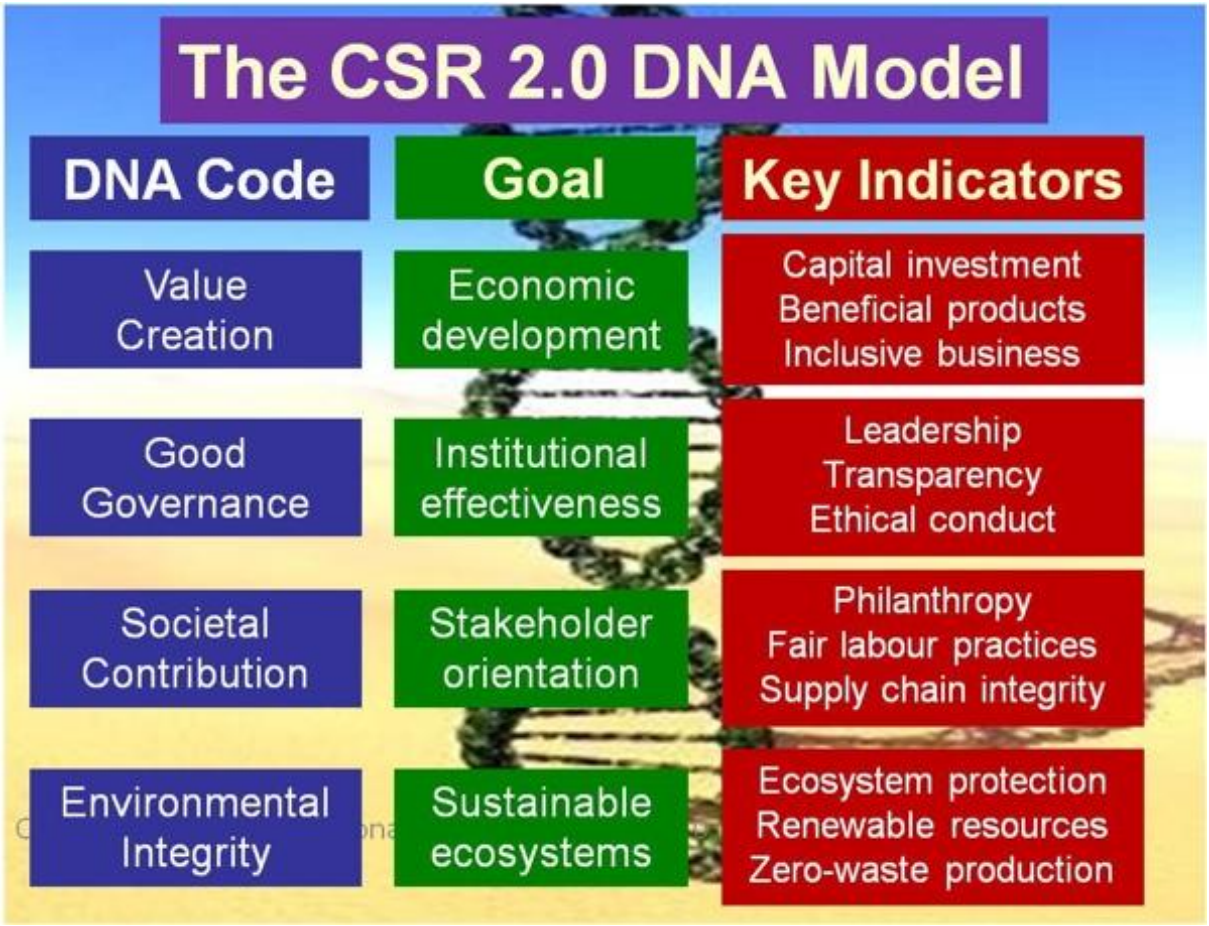
A RSC 2.0 também propõe uma nova interpretação dos termos. Assim como os segmentos entrelaçados do DNA, a sustentabilidade e a responsabilidade podem ser pensadas como elementos diferentes, ainda que complementares da RSC. Desse modo, assim como ilustrado na Figura 1, a sustentabilidade deve ser vista como um destino - os desafios, a visão, a estratégia e os objetivos que estamos buscando - enquanto que a responsabilidade se refere à jornada - as soluções, respostas, gestão e ação que mostram como chegarmos lá.

Figura 2: Responsabilidade e Sustentabilidade Corporativa (A nova RSC)

[17] A expressão utilizada pelo autor “*the two main games in town*” faz alusão a expressão idiomática “*the only game in town*” que, segundo o Macmillan Dictionary online significa (em tradução livre): a única coisa de um tipo particular disponível.

O DNA da RSC 2.0 (Figura 3) representa um novo modelo holístico da RSC. A essência do modelo de DNA da RSC 2.0 são as quatro bases do DNA da responsabilidade, que são como as quatro bases nitrogenadas do DNA biológico (adenina, citosina, guanina e timina), às vezes abreviada com as quatro letras GTCA (que foi a inspiração para o filme de ficção científica GATTACA em 1997). No caso da RSC 2.0, as bases do DNA da responsabilidade são a criação de valor, a boa governança, a contribuição social e a integridade ambiental.

Figura 3: O DNA da RSC 2.0 (modelo de dupla hélice**)**



Desse modo, se olharmos para a criação de valor, fica claro que estamos falando de mais do que a rentabilidade financeira. O objetivo é o desenvolvimento econômico, o que significa não apenas a contribuição para o enriquecimento dos acionistas e executivos, mas melhorar o contexto econômico na qual a empresa opera, incluindo investimento em infraestrutura, a criação de empregos, prover o desenvolvimento de habilidades e assim por diante. Pode haver qualquer número de indicadores chaves de performance (*KPIs*[18)], mas quero destacar dois que acredito serem essenciais: produtos benéficos e negócios inclusivos. Os produtos e os serviços das empresas realmente melhoram a nossa qualidade de vida, ou eles causam danos ou adicionam mais lixo aos resíduos que Charles Handy chama de "sociedade chindogu"[19]. E como os benefícios econômicos são compartilhados? A prosperidade beneficiará famílias e pessoas de classe média ou ricos e privilegiados[20]; são os trabalhadores, as pequenas

---

[18] KPI é a sigla para o termo em inglês *Key Performance Indicator* (Indicador-chave de Desempenho, em português).

[19] *Chindogu* é uma palavra japonesa utilizada para designar a arte de criar engenhocas que se destinam a solucionar problemas cotidianos, mas que podem não ter utilidade prática de fato ou causar embaraço social com o seu uso.

[20] *Does wealth trickle up or down* possivelmente faz ligação com as expressões *trickle up* e *trickle down*. A primeira se refere a teoria em que a economia é suportada pela demanda agregada global de famílias e pessoas de classe média. O segundo é um termo político populista usado para caracterizar as políticas econômicas como favorecendo os ricos e privilegiados.

e médias empresas (PMEs) na cadeia de suprimentos e as comunidades pobres genuinamente empoderadas?

A boa governança é um outra área que não é nova, mas que em minha opinião falhou em ser devidamente reconhecida ou integrada no círculos da RSC. O objetivo da eficácia institucional é tão importante quanto os mais elevados ideais sociais e ambientais. Afinal, se uma instituição falha, ou não é transparente e justa, isso enfraquece tudo o que a RSC está tentando realizar. As tendências de divulgar relatórios e, também, outras formas de transparência, como as mídias sociais e os bancos de dados públicos sobre o desempenho de RSC ligados às marcas ou aos produtos, serão cada vez mais importantes indicadores de sucesso, além de incorporar condutas éticas na cultura das empresas. Ferramentas como *Goodguide*, o termômetro da integridade da KPMG e o ranking EthicalQuote da Covalence se tornarão mais predominantes.

A contribuição social é uma área em que a RSC tradicionalmente se debruça, em seu objetivo voltado aos *stakeholders*. Isso concede à filantropia um lugar legítimo dentro da RSC - com uma peça de azulejo em um mosaico maior - ao mesmo tempo em que também proporciona um destaque à importância de práticas de trabalho justas. É simplesmente inaceitável que haja mais pessoas trabalhando como escravas nos dias atuais do que havia antes da escravidão ser abolida oficialmente, em meados de 1800, assim como exposições regulares de empresas de marcas *top* usando trabalho infantil são desprezíveis. Essa área de envolvimento dos *stakeholders*, da participação comunitária e a integração com a cadeia de suprimentos continuam sendo um dos elementos mais incômodos e críticos da RSC.

Finalmente, a integridade ambiental define o caminho mais alto do que a minimização do dano e visa, preferencialmente, manter e melhorar a sustentabilidade do ecossistema. Os indicadores chaves (*KPIs)* dão algum sentido à ambição aqui requerida - 100% de energia renovável e zero desperdício. Não podemos continuar com as mesmas práticas que têm, de acordo com Índice Global Planeta Vivo da WWF[21], nos causado a perda de um terço da biodiversidade do planeta, desde que começaram o monitoramento em 1970. Nem podemos continuar a jogar com a perspectiva de alterações climáticas perigosas - e, talvez, catastróficas e irreversíveis.

A RSC 2.0 é, em sua essência, o esclarecimento e a reorientação da finalidade do negócio. É um equívoco acreditar que o propósito dos negócios é ser rentável ou servir aos acionistas. Isso servirá apenas como meio para o alcance dos outros objetivos. Por fim, o propósito dos negócios é servir a sociedade, através do fornecimento de produtos e serviços seguros, de alta qualidade que promovam nosso bem estar, sem a degradação de nossos sistemas de apoio à vida ecológica e comunitária. A essência

[21] *World Wildlife Fund (WWF)* é uma organização não governamental em prol da conservação, investigação e recuperação ambiental.

da RSC 2.0 é a contribuição positiva à sociedade - não como uma reflexão tardia a beira do limite, mas como um modo de conduzir os negócios.

Primeiro Passos

Para dar os primeiros passos, devemos entender como superar a resistência às mudanças. De acordo com a fórmula para a mudança de Richard Beckhard e David Gleicher, D x V x F > R, onde:

D = Insatisfação em como as coisas estão agora;

V = Visão do que é possível;

F = Primeiros passos concretos que podem ser tomados em direção à visão; e

R = Resistência à mudança.

Em termos de RSC e de sustentabilidade, a mais fraca variável é a D, isto é, insatisfação com o *status quo*. Isso requer conectar pessoas aos impactos de suas ações, usando ferramentas como *footprinting* (para ecologia, carbono e água), avaliação do ciclo de vida e auditoria da cadeia de suprimentos.

A evolução da RSC 1.0 para a RSC 2.0 será uma batalha longa e sangrenta. Na minha experiência particular, como sul-africano, levou-se mais de 40 anos de protestos contínuos e organizados para mudar o arraigado poder do governo *apartheid*[22], especialmente tendo em conta os poderosos interesses das grandes empresas. O movimento ocupar é um importante indicador de que o elemento D está mudando, de um modo favorável para a RSC 2.0 e deve ser encorajado e mantido.

Em termos de Primeiros Passos, recomendo cinco ações para as organizações que realmente querem mudar da RSC 1.0 para a 2.0.

1) Reavaliar: Trata-se de fazer um balanço dos impactos sociais, ambientais e éticos da empresa, ou seja, criando um patamar de desempenho de sustentabilidade e responsabilidade. As diretrizes de sustentabilidade da *Global Reporting Initiative (GRI)*, da *Carbon Disclosure Project (CDP)* e da *International Financial Corporation's (IFC)* são um bom ponto de partida, embora, em última análise, deveriam abranger avaliação dos impactos do ciclo de vida (que resultou na troca do reciclável Nylon 6 da BASF) e na contabilidade de custo total (usada em empresas como *Ontario Hydro* e *Baxter International*).

2) Realinhar: Trata-se de repensar quais parcerias intersetoriais mudarão percepções e práticas. Alinhado ao oitavo Objetivo de Desenvolvimento do Milênio (ODM), as organizações precisam achar parceiros nos negócios, no governo e na sociedade civil

[22] Sistema de segregação ou discriminação racial ocorrida na África do Sul na década de 90.

que irão complementar as competências internas, enquanto desafiam o *status quo.* Exemplos incluem a Rio Tinto em parceria com a *World Conservation Union (IUCN)* para abordar os impactos da biodiversidade e a parceria da Unilever com a UNICEF , Oxfam, PSI, Save the Children e o World Food Programme para ajudar a melhorar as vidas de bilhões de pessoas no mundo.

3) Redefinir: Trata-se de liderança ousada, em particular definindo uma visão e metas estratégias para a organização, que irão inspirar e desafiar todos os *stakeholders*. Exemplos incluem o ex-CEO da Walmart, Lee Scott, que estabeleceu três objetivos para a empresa, incluindo 100% de energia renovável, zero desperdício e tornando todos os produtos sustentáveis. A Missão Zero da Interface, o Plano de Vida Sustentável da Unilever definido por Paul Polman e a estratégia *STMicroelectronics Carbon Neutral* definida por Pasquale Pistorio são outros casos que podemos citar.

4) Redesign: Trata-se de inovação, especialmente reprojetando produtos e serviços que apresentem um impacto negativo mínimo. Algumas empresas estão se inspirando no conceito de biomimética de Janine Benyus (aprendendo com a natureza), como o exemplo dos azulejos adesivados, sem cola, *"gekko foot"* da Interface, enquanto outros são desafiados pelo conceito de base da pirâmide (servindo aos pobres) de C.K. Prahalad e Stuart Hart, como o forno de baixa fumaça *Oorja* da BP ou o serviço financeiro através de mensagem de texto, MPESA da Vodafone.

5) Reestruturar: Trata-se da transformação do contexto em que as organizações operam, ou seja mudando as regras do jogo, especialmente o ambiente político. Por exemplo, apoiar as políticas audaciosas das mudanças climáticas para assegurar o preço e um comércio eficiente de carbono, assim como fizeram os CEOs do Grupo de Líderes Empresariais da UE sobre Mudanças Climáticas. Ou trabalhando com rótulos de ingredientes, informando o nível de sal, gordura e açúcar no caso das indústrias de alimentos e varejistas ou opções de retorno de produtos nas indústrias eletrônicas.

Na essência da transformação da RSC 2.0 encontra-se a adoção do modelo de capitalismo de longo prazo. Isso significa testar as atividades econômicas contra cinco princípios do capitalismo responsável:

1) Investimento - assegurar que o dinheiro seja canalizado para investimentos produtivos e não em negociações especulativas da economia cassino, como o Banco Cooperativo demonstrou seu sucesso.

2) Visão de longo prazo - entender que a real riqueza é criada por uma perspectiva de longo prazo, incluindo as necessidade das futuras gerações, assim como a *Generation Investment* e as práticas da *Berkshire Hathaway* da *Warren Buffet*.

3) Transparência - adotar a transparência dos rendimentos, de acordo com a *Global Reporting Initiative* (GRI), o *Carbon Disclosure Project* e *Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)*.

4) Completa Contabilidade de Custos - internalização de custos sociais e ambientais (externalidades), seja através de impostos (por exemplo, sobre carbono e poluição) e lucro e perdas social e ambiental (por exemplo, a Puma).

5) Inclusão - ratificação do conceito de criação de valor compartilhado de Michael Porter e servir à base da pirâmide de mercado (BOP), como o demonstrado pelo protocolo BOP 2.0.

Vivemos em tempos emocionantes - um verdadeiro período de bifurcação. Vivemos na extremidade da revolução pós-industrial e, pela primeira vez, podemos finalmente vislumbrar como poderiam ser o novo modelo de negócios sustentáveis e o capitalismo inspirado no propósito. Assim como muitas coisas na vida, a busca por um futuro sustentável é como carrinho de mão. O único modo para termos progresso é o pegarmos e o empurramos para a frente. E o único jeito de motivarmos as pessoas a se juntarem a nós nesse esforço é se elas acreditarem no que estamos construindo. E o que estamos construindo? Estamos construindo nada menos que uma nova forma de capitalismo que serve a sociedade e sustenta o planeta.