PREFÁCIO DE JOHN MACKEY, CEO DO WHOLE FOODS MARKET



FERRAMENTAS PARA
TRANSFORMAR SUA ORGANIZAÇÃO

CAPITALISMO CONSCIENTE Cuia Prático

RAJ SISODIA
TIMOTHY HENRY
THOMAS ECKSCHMIDT



Copyrighted Material

- "Um valioso manual sobre como transformar relações comerciais de ganhar--perder em ganhar-ganhar-ganhar."
 - —William Ury, coautor de Como chegar ao sim: Como negociar acordos sem fazer concessões e autor de Como chegar ao sim com você mesmo
- "Este guia, oportuno para a construção de uma organização de alto desempenho mais humana e mais sustentável, é concreto, acionável e impregnado com a paixão de seus autores para criar excelentes ambientes de trabalho e mudar a experiência de todos nós, que passamos a maior parte de nossas vidas no escritório!"
 - —Tony Schwartz, CEO, The Energy Project; autor de *The Way We're Working Isn't Working*
- "Capitalismo Consciente Guia Prático ilumina o caminho que as empresas podem tomar para se tornarem mais conscientes. Deveria ser leitura essencial em salas de reunião e escolas de negócios."
 - —**Chade-Meng Tan**, ex-"Jolly Good Fellow" do Google, autor dos best-sellers do New York Times *Joy on Demand e Busque dentro de você*; e professor adjunto na Lee Kuan Yew School of Public Policy da Universidade Nacional de Singapura
- "Este livro é um roteiro para líderes empresariais interessados em criar culturas que valorizem a inovação e a consciência social e construam organizações de sucesso que tenham um impacto positivo no mundo."
 - -Ron Shaich, fundador, presidente e CEO da Panera Bread
- "Este livro relata, de maneira convincente, por que as empresas de sucesso do futuro serão aquelas enraizadas em um senso mais profundo de propósito, combinado com um roteiro altamente prático sobre como passar da intenção à ação."
 - —Paul Polman, CEO da Unilever

CAPITALISMO CONSCIENTE Guia Prático



FERRAMENTAS PARA TRANSFORMAR SUA ORGANIZAÇÃO

CAPITALISMO CONSCIENTE Consciente Prático Guia Prático

RAJ SISODIA, TIMOTHY HENRY E THOMAS ECKSCHMIDT

COM JESSICA AGNEESSENS E HALEY RUSHING



Copyrighted Material

CAPITALISMO CONSCIENTE GUIA PRÁTICO - Ferramentas para transformar sua organização

Original em inglês © 2018 Harvard Business School Publishing Company

Publicado mediante acordo com Harvard Business Review Press.

Autores:

Raj Sisodia, Timothy Henry e Thomas Eckschmidt

Tradução:

Silvia Morita

Coordenação editorial:

Claudia Kubrusly, Joana Mello e Priscila Seixas

Revisão:

Maurício Carneiro, Priscila Seixas e Raquel Benchimol

Capa e projeto gráfico:

Harvard Business School Publishing Company

Diagramação:

Maurício Carneiro

Catalogação na Publicação (CIP)

Sisodia, Raj

S623

Capitalismo consciente: guia prático/ Raj Sidodia ; Timothy Henry e Thomas Eckschmidt ; traduzido por Silvia Morita. — Curitiba : Voo, 2018. 432 p.

ISBN 978-85-67886-21-3

1. Empreendedorismo 2. Administração de empresas I. Henry, Timothy II. Eckschmidt, Thomas III. Morita, Silvia IV. Título

CDD: 658

Elaboração: Cleide A. Fernandes CRB6/2334

Impresso no Brasil de forma consciente e responsável.



Editora Doyen Ltda. Rua Ébano Pereira, 11, conj. 1203, Curitiba/PR, CEP 80.410-240 www.editoravoo.com.br

DE RAJ

Dedicado a cinco líderes conscientes inspiradores que estão tornando o mundo melhor a cada dia: Herb Kelleher, Jim Sinegal, Paul Polman, Howard Schultz e Ratan Tata.

Vocês realmente elevaram a humanidade por meio de suas lideranças sábias e cuidadosas.

DE TIMOTHY

Para meus filhos, Kaylee e Michael, que vocês encontrem significado e propósito em suas vidas profissionais. Em memória do meu colega Jeff Klein.

DE THOMAS

À minha esposa, Ana, e minha filha, Gabriela, por serem minha inspiração e me darem a coragem para buscar sonhos maiores!

Sumário

Prefácio, por John Mackey Prólogo		
2707080		xvii
1. Por qu	e Capitalismo Consciente?	1
2. Iniciar	ndo a jornada	15
Parte Um		
Propósito	Evolutivo	
3. Introd	ução ao propósito da organização	39
4. Descol	brindo o seu propósito	45
5. Articu	lando o seu propósito	63
6. Acultu	irando o seu propósito	71
Parte Dois		
Integração	o dos Stakeholders (Partes Afetadas)	
7. O mod	lelo de stakeholder	99
8. Orient	ando-se para os stakeholders	107
9. Identifinecessi	icando os stakeholders do negócio e mapeando sua idades	.s 141
10. Incorp	porando a integração dos stakeholders	157

Parte Três

Cultura Responsável

11.	Introdução à cultura responsável			
12.	Desenhando uma cultura responsável: Manual da cultura			
13.	Evoluindo e enraizando sua cultura	227		
Parte	e Quatro			
Lide	rança Servidora			
14.	Introdução à liderança servidora	243		
15.	Líderes conscientes são SELFLESS (altruístas)	249		
16.	Tornando-se mais consciente	269		
17.	Abordagem organizacional para a liderança servidora	289		
Parte	e Cinco			
Impl	ementação			
18.	Definindo as prioridades da organização	309		
19.	Mobilizando a organização	327		
Epílog	0	353		
Apêna	lice A: Capitalismo Consciente e o Sistema B (B Corp Movement)	359		
-	lice B: Dinâmica das Laranjas Ugli	373		
Apêna	lice C: Abordagem Barrett para medir e construir uma cultura	275		
Notas	responsável	377 387		
	remissivo	391		
		399		
U	Agradecimentos Sobre os autores			
	Sobre a Voo			
	** · · ·	403		

Prefácio

Por John Mackey, cofundador e CEO do Whole Foods Market

Nos últimos cinco anos, desde que Raj Sisodia e eu escrevemos *Capitalismo Consciente - Como libertar o espírito heroico dos negócios*, a sociedade passou a enxergar um significativo crescimento do Capitalismo Consciente. Ele vem consistentemente tornando-se um movimento global para mudar a forma como pensamos os negócios e conduzimos nossas empresas. Milhares de empresas já estão inspiradas por um propósito evolutivo, muito além de apenas maximizarem os lucros. De fato, mais e mais jovens empreendedores estão iniciando negócios com uma profunda intenção de tornar o mundo um lugar melhor e de trazer prosperidade para a humanidade. Empreendedores sociais estão criando milhares de organizações que têm como foco resolver os desafios que enfrentamos coletivamente. Cada vez mais, os limites entre empreendedores de negócios e empreendedores sociais estão deixando de existir, uma vez que seus propósitos superiores começam a se mesclar.

Acredito que tanto nosso livro quanto nossa organização sem fins lucrativos têm sido fatores fundamentais para ampliar o movimento rumo a um mundo com um capitalismo mais consciente. Nosso livro vendeu mais de 160 mil cópias e foi traduzido para treze idiomas ao redor do mundo. Nossa organização sem fins lucrativos (www.consciouscapitalism.org) tem representações (*chapters*) em mais de trinta cidades nos Estados Unidos e em outros quatorze países.

Várias outras importantes organizações também estão ajudando a consciência empresarial a evoluir em direções positivas. Isso inclui o Sistema B (B Corp Movement), que criou uma forma alternativa de constituição societária. Empresas Certificadas B são obrigadas a considerar não apenas os interesses dos acionistas, mas também o bem-estar dos demais stakeholders e

o bem geral da sociedade e do meio ambiente em seu processo de tomada de decisão.

Essa forma alternativa de organização corporativa já está formalizada em 36 estados norte-americanos e em vários outros países (veja em www.benefitcorp.net). O B Team é uma organização internacional sem fins lucrativos, dedicada a criar valor social, ambiental e econômico através dos negócios. A organização é encabeçada por uma série de líderes internacionais renomados, como Richard Branson, Paul Polman, Mark Benioff, Muhammed Yunus, Ratan Tata e muitos outros notáveis (veja em www.bteam.org). Uma terceira organização com um grande impacto global é o Capitalismo Inclusivo, cujo propósito é tornar o capitalismo mais equitável, sustentável e inclusivo (conheça em www.inc-cap.com/about-us). Todas essas organizações compartilham o desejo de que as empresas coloquem valores sociais e ambientais pelo menos no mesmo nível que o valor dos acionistas – o que é frequentemente chamado de tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*).

O tripé da sustentabilidade é uma ideia incrível e também uma das principais inspirações para o movimento do Capitalismo Consciente. Contudo, um modelo mais holístico se faz necessário para uma mudança verdadeiramente significativa. O trabalho do professor Ed Freeman sobre a teoria dos stakeholders formou a base para o segundo pilar do Capitalismo Consciente. Avançou de uma interessante ideia acadêmica para a ideia central de como os líderes devem pensar sobre suas empresas - conscientemente criando valor para todos os seus principais stakeholders. Embora a identidade dos principais stakeholders possa variar de empresa para empresa, em Capitalismo Consciente nós identificamos seis: clientes, empregados, fornecedores, investidores, sociedade e meio ambiente. Enquanto o tripé da sustentabilidade tenta assegurar que a sociedade e o meio ambiente sejam equiparados ao lucro dos investidores, a teoria dos stakeholders propõe um "sexteto" da sustentabilidade, que também inclui clientes, empregados e fornecedores. Todos esses seis principais stakeholders são importantes, e a empresa verdadeiramente consciente enxerga uma rede de interdependência entre eles e gerencia o negócio para criar valor simultaneamente para todos.

É claro que gerar valor para os seis principais stakeholders não é uma tarefa fácil – pelo menos até o momento em que mudamos a nossa maneira de pensar sobre eles. A sempre presente tentação é de barganhar (*tradeoff*) entre os stakeholders, para que um ganhe em detrimento de outro; se procurarmos barganhas,

certamente as encontraremos. O que é mais difícil de fazer, mas também absolutamente necessário, é mudar a nossa consciência para estratégias ganha-ganha-ganha – o que Raj e eu chamamos de "Ganha⁶". Uma vez que reconhecemos os vários vínculos de interdependências entre os stakeholders e nos permitimos criar estratégias nas quais todos estão ganhando, isso é o que efetivamente iremos criar.

Apesar de bastante encorajado pelo progresso do Capitalismo Consciente nos últimos cinco anos, estou profundamente transtornado por uma tendência contrária muito poderosa – o ativismo de investidores em relação a empresas de capital aberto negociadas em bolsa. Ativismo que é impelido pela filosofia de maximização do valor para o acionista – frequentemente, valor para o acionista no curto prazo, uma vez que os investidores ativistas buscam realizar o maior resultado o mais rápido possível. A maioria dos investidores ativistas não se preocupa com nenhum dos quatro princípios de um capitalismo mais consciente, ou mesmo com nada além da geração de lucros maiores e da valorização das ações no curto prazo. Investidores ativistas geralmente adquirem uma participação de 1% a 10% nas empresas de capital aberto, usando suas posições de investidores para pressionar o conselho da empresa, seus diretores estatutários e o CEO a tomarem decisões que aumentem a rentabilidade e o valor de suas ações no curto prazo.

Normalmente, são decisões que promovem demissões em massa de empregados e outros cortes de despesas consideráveis, forçando a empresa a comprar suas próprias ações e a fazer pagamentos de dividendos. Também pode significar a possibilidade de colocar a empresa à venda pela maior oferta. Se o conselho, a diretoria e o CEO não acatarem suas demandas, eles costumam tentar substituir diretores e conselheiros por seus próprios indicados, forçando também, a partir disso, a substituição do CEO.

Nos últimos anos, várias grandes corporações foram pressionadas por investidores ativistas. Nessa lista podemos incluir Dell, Apple, Microsoft, Procter & Gamble, DuPont e Panera Bread. Em resposta, Michael Dell fechou o capital de sua empresa, e Ron Shaich, fundador e CEO do Panera, vendeu sua empresa para JAB, uma grande holding. Os dois líderes estavam primariamente motivados pelo desejo de escapar dos investidores ativistas que encurralavam suas empresas.

Em 2016 e 2017, nossa empresa, Whole Foods Market, enfrentou os desafios de dois investidores ativistas. O primeiro, pelo Neuberger Berman Group, começou em meados de 2016, após terem adquirido 3% das nossas

ações. A empresa passou a fazer várias demandas para a equipe de gestão: reduzir a estrutura de custo, trazer novos membros para o conselho da empresa, contratar um novo diretor financeiro, eliminar a estrutura de coCEO e colocar a empresa à venda. Nós escutamos todos os nossos stakeholders com bastante atenção, inclusive nossos acionistas, e fazemos o melhor possível para deixá-los felizes. Ideias de Neuberger Berman que faziam sentido para melhorar o negócio, nós as implementamos. Sugestões que acreditávamos ser danosas para a empresa, ignoramos.

Em abril de 2017, um segundo investidor ativista, Jana Partners, anunciou que havia adquirido 8,8% da empresa. Quando nos encontramos pessoalmente com seus representantes duas semanas depois, eles não ofereceram nenhuma sugestão construtiva que pudesse melhorar o nosso negócio. Ao invés disso, disseram que estávamos fazendo um trabalho terrível na gestão da empresa e fizeram três demandas: substituir sete dos doze membros do conselho, dar a eles poder de veto sobre candidatos a substitutos dos sete conselheiros e colocar a empresa à venda. Se não aceitássemos essas demandas em cinco dias, eles escalariam os ataques contra a empresa. Eles não especificaram o que envolveria a escalada de seus ataques, mas nossos bancos e advogados de "defesa contra ativistas" acreditavam que seria uma batalha convocando os acionistas para selecionar um novo conselho estatutário. Se eles tivessem sucesso em tal investida, o novo conselho estatutário poderia despedir a equipe atual de gestão e nos substituir por uma nova equipe, que colocaria a empresa à venda pela major oferta.

Nós reagimos rapidamente às ameaças do Jana e implementamos duas táticas que provaram ser bastante efetivas. Primeiro, fizemos cinco dos nossos diretores executivos, considerados pelos nossos conselheiros de defesa contra os ativistas como altamente vulneráveis a perderem suas posições na votação dos acionistas demandada pelo Jana, renunciarem às suas posições de conselheiros. Nós os substituímos por outros cinco diretores altamente respeitados que o Jana teria muita dificuldade de substituir em uma eleição *proxy* dos acionistas. As demissões incluíram vários excelentes diretores que odiamos ter perdido, mas todos estavam dispostos a fazer o sacrifício pessoal para o bem da empresa.

Segundo, decidimos procurar por um "cavaleiro do bem" que quisesse adquirir a empresa. Todos nós acreditávamos que seria um desastre para o

Whole Foods Market se fôssemos forçados a vender o negócio para outra empresa de supermercados, provavelmente uma que não compartilhasse do nosso propósito, valores, padrões de qualidade ou cultura. Esse era o caminho que nenhum dos líderes da empresa queria percorrer. Mas poderíamos, muito provavelmente, ser forçados a esse caminho devido à incansável pressão de ambos os investidores ativistas, Neuberger Berman e Jana. Haveria outro parceiro que permitisse ao Whole Foods Market manter suas qualidades únicas enquanto evoluísse para a nova realidade de mercado nos anos subsequentes? Quanto mais eu pensava nisso, mais percebia que havia uma única empresa que seria perfeita para nós, uma empresa que eu já admirava bastante nos últimos vinte anos: a Amazon.

No final de abril, entramos em contato com pessoas da Amazon para avaliar o interesse deles pelo Whole Foods Market. Quando eles se mostraram interessados, agendamos uma reunião em Seattle alguns dias mais tarde. Uma equipe de quatro executivos do Whole Foods Market se reuniu com quatro executivos da Amazon, incluindo o fundador e CEO Jeff Bezos, numa tarde de domingo. Ficamos simplesmente deslumbrados com a nossa primeira conversa. Os executivos da Amazon eram todos brilhantes e altamente criativos. Passamos várias horas daquele dia discutindo as diversas possibilidades de como poderíamos trabalhar juntos. Nossa equipe estava muito entusiasmada e convencida da oportunidade de uma fusão com a Amazon após a primeira reunião. E a equipe da Amazon sentia o mesmo. A tratativa foi extremamente rápida, com o acordo de fusão assinado apenas seis semanas após a nossa primeira reunião.

Assim, parece que a experiência do Whole Foods Market com investidores ativistas está tendo um final muito feliz para todos os stakeholders. Mas o que teria acontecido se a Amazon não tivesse interesse em nos comprar? Será que outro "cavaleiro do bem" teria se ajustado perfeitamente ao modelo de negócios capitalista consciente do Whole Foods Market? Possivelmente, mas eu não tenho a menor ideia de quem teria sido. Poderia o Whole Foods ter se mantido independente e vencido com sucesso a batalha contra Neuberger Berman e Jana, impedindo que eles nos forçassem a uma venda para a maior oferta, independentemente do impacto em nosso propósito evolutivo e em nossa filosofia de negócio de Capitalismo Consciente? Talvez, mas teria sido muito difícil de conseguir. A competi-

ção na área de alimentos naturais e orgânicos aumentou dramaticamente nos últimos cinco anos.

Precisamos reduzir custos, centralizar mais nossas compras para ganhar maior economia de escala e reduzir nossos preços para fechar a lacuna com muitos dos nossos competidores. Poderíamos fazer essas três mudanças sem impactar negativamente nossas vendas, nosso lucro e nossa cultura, enquanto os investidores ativistas estivessem em nossa cola prontos para atacar caso qualquer dessas iniciativas desse errado ou não gerasse resultados imediatos? Talvez, mas as chances não estavam a nosso favor. Era muito provável que a empresa consciente e única que o Whole Foods havia se tornado fosse destruída. Agora, com a Amazon como nossa parceira, teremos tempo para evoluir a empresa da forma positiva que necessitamos para sermos mais competitivos, enquanto ganhamos acesso à tremenda expertise tecnológica e de supply-chain da Amazon para nos ajudar a evoluir mais rapidamente e de forma ímpar.

O ativismo de investidores, tal como é constituído e praticado, é um perigo claro e presente ao movimento do Capitalismo Consciente, cujo modelo de negócios muito especial visa conquistar um maior número de empresas negociadas em bolsa, prometendo tornar nosso mundo um lugar melhor e elevar a humanidade a um padrão mais alto. Investidores ativistas justificam seus atos em uma crença equivocada de que a maximização do lucro é o único propósito de uma empresa e que, por isso, deve ser alcançado a qualquer custo. Esse é um parasita maligno que está profundamente arraigado nas estruturas do capitalismo financeiro, ameaçando matar seu hospedeiro e desacreditando a instituição do próprio capitalismo.

O movimento do Capitalismo Consciente precisa enfrentar suas ameaças de frente de todas as maneiras possíveis – sobretudo filosófica e legalmente. O movimento Sistema B (B Corp) é um excelente ponto de partida por oferecer uma maneira de mudar o ambiente jurídico que determina o propósito de uma empresa. Ele oferece alguma proteção contra investidores ativistas que perseguem a maximização do valor das ações no curto prazo para os acionistas em detrimento dos demais stakeholders. Contudo, o capitalismo financeiro, como o conhecemos, precisa de uma revisão completa para que o Capitalismo Consciente continue a realizar seu propósito no mundo. Essa enorme tarefa ainda está diante de nós e requererá empreendedores

financeiros brilhantes no desenvolvimento de novas soluções para esse desafio massivo.

Enquanto isso, empresas pelo mundo afora devem se manter implacáveis em sua jornada para se tornar mais conscientes e criar maior valor em todas as dimensões para todos os seus stakeholders. Para alguns negócios, apesar do rápido crescimento da filosofia do Capitalismo Consciente, ela permanecerá sendo apenas isso - uma filosofia -, e seus partidários, independentemente de quão bem-intencionados, podem ter dificuldade para converter essa filosofia em uma prática real. Mas agora, graças a Raj Sisodia, Timothy Henry e Thomas Eckschmidt, e o Capitalismo Consciente Guia Prático - Ferramentas para transformar sua organização, a transformação é mais factível. Raj, Timothy e Thomas apresentam metodologicamente uma gama de exercícios, tarefas e exemplos que irão finalmente ajudar o leitor a evoluir como um líder de negócios conscientes. Estou confiante de que este guia prático se provará um recurso de grande valia para os líderes em busca de uma forma sistêmica, prática e comprovada para dar vida ao Capitalismo Consciente em suas organizações. Esses quarenta anos têm sido uma jornada estimulante e de profundo significado para mim. Não tenho dúvidas de que será igualmente excitante e significativa para você também – juntamente com todas as pessoas cujas vidas serão transformadas para sempre, se você abraçar essa forma de ser no mundo dos negócios.

Prólogo

O que é este livro, e para quem

Capitalismo Consciente é uma filosofia – acompanhada por um conjunto de princípios orientadores e de boas práticas – baseada na simples ideia de que um negócio vai além de só gerar lucro. É uma abordagem de negócio construída sobre a verdade universal e fundamental de que as pessoas sempre aspiram por algo mais – por propósito e significado, por florescer e se realizar.

Capitalismo Consciente não menospreza a noção de lucro – nenhum negócio poderia existir sem que se ganhe dinheiro. Muito pelo contrário, a filosofia oferece uma abordagem alternativa para a busca essencial por lucro em que enfatiza ideias como confiança, colaboração e compaixão. Ela diz que as empresas são boas, até mesmo heroicas, porque geram prosperidade. E diz que as empresas podem fazer muito mais para elevar a humanidade do que a maioria das pessoas imagina possível.

Quatro princípios fundamentais do Capitalismo Consciente oferecem um esquema para a prática dessa abordagem radicalmente diferente para construir e liderar um negócio. São eles: propósito evolutivo, integração dos stakeholders, liderança servidora e cultura responsável.

A ideia do Capitalismo Consciente existe há algumas décadas e foi inicialmente popularizada por John Mackey, cofundador e CEO do Whole Foods Market. Agora um movimento global, a organização dedicada a disseminar o Capitalismo Consciente vem crescendo rapidamente desde seu início em 2008, com representações (*chapters*) em quase trinta cidades nos Estados Unidos e em treze países ao redor do mundo. A ideia tem encontrado grande ressonância em diversas culturas e economias, por tocar as profundas aspirações humanas de como as pessoas querem viver e trabalhar hoje em dia. Ela coloca o florescimento do ser humano no centro dos negócios corporativos.

O livro de fundamentos que captura as ideias básicas e o espírito do movimento é o *Capitalismo Consciente - Como libertar o espírito heroico dos negócios*, de John Mackey e Raj Sisodia. Publicado em 2013, baseia-se na ideia de que, conforme avançarmos no século 21, a principal fonte da vantagem

competitiva estará cada vez mais baseada nas capacidades humanas, na cultura e no modelo operacional de uma organização. O Capitalismo Consciente é basicamente uma questão de trazer à tona o melhor que as pessoas têm a oferecer em benefício de todas as pessoas cujas vidas são tocadas pela organização. Organizações que habilitarem seus funcionários a expressar plenamente seus talentos terão as melhores equipes e melhor desempenho. Essa declaração define a principal argumentação deste livro e do nosso movimento.

Desde a publicação do livro de Mackey e Sisodia, empresas grandes e pequenas ao redor do mundo desenvolveram um crescente interesse em embarcar nessa jornada de um capitalismo mais consciente. Para atender a essa demanda, este livro, *Capitalismo Consciente Guia Prático-Ferramentas para transformar sua organização*, é um manual para empresas – novas e antigas, grandes ou pequenas, privadas ou de capital aberto – implementarem os princípios fundamentais do Capitalismo Consciente em suas próprias organizações. O livro também pode ser usado por empresas sem fins lucrativos e por órgãos governamentais, dado que os princípios operacionais de uma organização consciente e focada em propósito são universais.

Nossa promessa para você

Se você ler este livro – e mais importante, se você e sua equipe de liderança executarem cuidadosamente os exercícios propostos –, terá ao final um plano detalhado para construir um negócio mais consciente. Esse plano incluirá iniciativas de curto (doze a dezoito meses) e longo (três a cinco anos) prazo. Para ajudá-lo a criar esse plano, este guia foi elaborado com uma série de exercícios – iniciativas práticas que você pode usar para desenhar sua exclusiva jornada para se tornar uma organização mais consciente. Queremos encontrá-lo onde você está hoje e ajudá-lo a elaborar os próximos passos de sua jornada.

Aqui estão algumas tarefas específicas que você pode esperar realizar:

- Escrever o propósito para a sua empresa e desenvolver um plano para comunicá-lo para a sua organização.
- Mapear todos os seus stakeholders, identificar as suas necessidades e entender como você pode criar mais valor para cada um deles.
- Entender como criar relações ganha-ganha-ganha com todos os seus stakeholders.

- Criar um manual da cultura para a sua empresa.
- Criar um plano de desenvolvimento pessoal para a liderança.
- Desenvolver um checklist de liderança para a sua organização.
- Definir prioridades para os próximos anos e além.

Entendendo os princípios do Capitalismo Consciente e se engajando com os exercícios propostos, com suas equipes e outros em sua organização, você terá ferramentas para criar um negócio mais consciente, assim como Whole Foods Market, Google, Starbucks, Southwest Airlines, Patagonia e muitas outras empresas de sucesso construídas sobre os princípios do Capitalismo Consciente fizeram.

Para quem é este livro

Este guia foi desenhado para líderes e suas equipes – o grupo que tem a responsabilidade e a autoridade para modelar o futuro da organização como um todo ou como uma unidade independente dentro de uma grande organização (tipicamente conhecidas como unidades estratégicas de negócios ou funções corporativas). A jornada que descrevemos é a da organização, não dos seus indivíduos. Mas você não pode ter uma organização consciente sem líderes conscientes, e você não pode ser um líder consciente sem ser um ser humano consciente. Para esse fim, o livro também inclui uma orientação sobre como os líderes executivos da organização podem elevar o seu próprio nível de consciência e como eles devem alterar a sua abordagem de desenvolvimento de liderança para toda a organização.

Este guia foi escrito para empresas que estão em diferentes níveis de consciência. Podem ser startups ou empresas maduras, no início da jornada ou já bem encaminhadas. Elas podem ser empresas privadas de capital fechado ou capital aberto, grandes ou pequenas, regionais ou internacionais. Podem ser com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, de relacionamento com consumidor ou de empresa para empresa. Os princípios do Capitalismo Consciente são universais e aplicáveis a qualquer tipo de organização.

Além disso, este livro pode ajudar tanto as empresas que estão nos estágios iniciais da jornada de um capitalismo mais consciente como as que já estão há

vários anos implementando diferentes aspectos do Capitalismo Consciente. Esperamos detalhar a jornada completa para você, oferecendo opções para cada princípio do Capitalismo Consciente: opções para iniciantes, opções intermediárias e opções mais avançadas. Assim, esperamos encontrá-lo onde estiver, de forma que os passos sugeridos sejam relevantes e realizáveis para você.

Por fim, este guia também é um recurso para consultores trabalhando com equipes e organizações. Às vezes, facilitadores externos podem auxiliar a equipe de trabalho a manter o passo e, ocasionalmente, ajudá-la a mergulhar um pouco mais fundo em alguns temas. Contudo, caso você decida usar consultores, recomendamos que se assegure de que sejam profundos conhecedores do Capitalismo Consciente, seja por participações constantes nos eventos anuais do Conscious Capitalism dos Estados Unidos ou por terem participado de treinamentos de Fundamentos do Capitalismo Consciente. Saiba mais sobre os diversos programas disponíveis em www.consciouscapitalism.org.

Nota aos leitores: Se você é recém-chegado aos conceitos de Capitalismo Consciente e ainda não leu o livro *Capitalismo Consciente - Como libertar o espírito heroico dos negócios*, certifique-se de ler o Capítulo 1 deste guia prático para se familiarizar com o contexto, o conceito e a justificativa de negócios para o Capitalismo Consciente. Caso já esteja familiarizado com esse tema, pode iniciar a sua jornada no Capítulo 2.

Como usar este livro: da intenção para a ação

A transformação para o Capitalismo Consciente é de fato uma jornada. De certa forma, em qualquer jornada, você nunca chega. É um pouco como o desenvolvimento dos níveis de consciência do ser humano. Não existe uma linha de chegada per se. Porém, quanto mais alto você sobe, mais longe você enxerga. Dessa forma, uma organização consciente está constantemente explorando e desenvolvendo novas maneiras de operar e ser bem-sucedida.

Ao terminar de ler este guia, você deve ter uma lista muito clara de prioridades para os próximos doze a dezoito meses. Você verá claramente onde se encontra hoje e saberá para onde está evoluindo, de forma que possa continuar sua jornada e gerar o maior impacto possível em seu negócio. Esperamos ajudá-lo a mover-se da inspiração para a ação. Por todo este guia, explicamos também quem precisa fazer parte desta jornada. Conforme você vai criando os pontos de apoio dentro de sua organização, precisa se assegurar de que eles venham de vários níveis: a liderança executiva (referida aqui como a diretoria e o presidente); os conselheiros, no caso de empresas de capital aberto; os gerentes e, por fim, toda a organização. O apoio dos stakeholders também requer uma clareza do porquê você está buscando um capitalismo mais consciente e da melhor forma de implementar essas práticas em sua organização. É preciso coragem para se mover em uma nova direção ou dar um passo importante na jornada. Esperamos que este livro lhe dê o apoio de que você precisa para se sentir mais confiante para colocar esses conceitos inspiradores em ação na sua organização.

Como o livro está estruturado

As primeiras quatro partes deste guia cobrem os quatro princípios do Capitalismo Consciente: propósito evolutivo, integração dos stakeholders, liderança servidora e cultura responsável. A parte final está focada em combinar todas as ideias resultantes dos capítulos anteriores em um plano de ação. Ao completar a leitura do livro, você terá desenvolvido um plano de implementação e estratégias para você e a sua empresa abraçarem com sucesso o Capitalismo Consciente.

Cada capítulo de abertura das partes de 1 a 4 faz uma introdução ao princípio e compartilha exemplos por meio de histórias, comentários e entrevistas com líderes empresariais. Além de introduzirem os princípios do Capitalismo Consciente, esses capítulos oferecem uma ideia do que outras empresas fizeram em suas jornadas.

Os capítulos subsequentes em cada parte apresentam exercícios, avaliações e outras ferramentas. Faremos sugestões de como você poderá mergulhar mais profundamente em aspectos específicos de seu negócio através da utilização de ferramentas como pesquisas com clientes e funcionários que abordam os níveis de engajamento e confiança. O objetivo é entender a lacuna entre onde você gostaria de estar e onde se encontra hoje. Quanto melhor o seu entendimento dessa lacuna, melhor será a determinação dos passos que permitirão causar o maior impacto na sua empresa.

Oferecemos, então, exercícios e ações práticas que vão ajudá-lo a avaliar as possíveis próximas ações para cada princípio. Desta maneira, você pode começar a criar seu próprio plano de ação para implementar as práticas e princípios do Capitalismo Consciente.

Para cada um dos quatro princípios (propósito, integração de stakeholders, liderança e cultura), você pode avaliar o seu estágio em três níveis diferentes. No primeiro nível, você examinará os fundamentos do Capitalismo Consciente. Por exemplo, você tem um propósito? Sua equipe de liderança sabe quais são os seus stakeholders? Em um segundo nível, olharemos sua organização de forma mais profunda, com o intuito de ampliar a consciência e o entendimento em relação aos princípios do Capitalismo Consciente. Por exemplo, as pessoas em sua empresa sabem quem são os seus stakeholders? O terceiro nível será focado em dar vida a esses princípios tornando-os parte do DNA e da cultura de sua organização. Por exemplo, no desenvolvimento da liderança servidora, você tem clareza na definição do tipo de líderes que quer envolvido no desenvolvimento da organização, e você os está apoiando? Os exercícios propostos no livro levam você por esses três níveis de forma sistemática.

Quando você trabalhar em cada um desses níveis com as suas equipes, esteja consciente de que precisa aprender a caminhar antes de sair correndo. Nós o ajudaremos ao longo desse processo oferecendo inicialmente o básico e, em seguida, os exercícios que permitirão um maior aprofundamento. Quando você e sua equipe iniciarem os exercícios, comece por aqueles que correspondam ao seu nível de desenvolvimento.

Como usar os exercícios

Os exercícios propostos neste livro devem ser realizados pelo líder do negócio e seus subordinados diretos. Para o melhor impacto, recomendamos que o grupo de executivos faça as atividades em conjunto e discuta cada exercício, resultado e lacuna. Esse processo conjunto permitirá um melhor alinhamento e mudanças organizacionais mais rápidas. Contudo, os líderes também poderão se beneficiar ao trabalhar no livro individualmente e, então, em conjunto com suas equipes diretas.

Dada a importância de trazer a equipe toda nessa jornada e envolvê-la profundamente na transformação para o Capitalismo Consciente, recomendamos um processo de dois estágios envolvendo a sua equipe. Primeiramente, você precisa expor o seu time de executivos aos conceitos do Capitalismo Consciente e convocar seus "promotores" (o Capítulo 19 detalha como realizar essa tarefa). Depois, você deve avançar de uma visão aspiracional para um plano de ação concreto e priorizado.

O segundo passo é efetivamente implementar o plano de ação com a sua equipe, e isso requererá disponibilização de tempo para que cada equipe possa focar no plano. Em nossa experiência, as equipes precisarão realizar o trabalho em blocos, que são representados pelas cinco partes deste livro.

Existem dois modelos básicos para se realizar um plano de ação. Escolha a abordagem que melhor se adaptar à sua equipe e às circunstâncias.

Uma abordagem é planejar um retiro de dois ou três dias, quando todo o grupo de executivos é levado para fora do local de trabalho. Nessa situação, recomendamos trabalhar todas as cinco partes do livro de forma sequencial, investindo de três a quatro horas em cada uma delas. Em cada princípio, foque nas áreas que forem mais pertinentes à sua situação. Por exemplo, na Parte 1, "Propósito Evolutivo", o seu foco dependerá de quão bem formulado está o seu propósito empresarial. Se a sua organização ainda não desenvolveu um propósito claro, ou se a equipe sente que o propósito atual não atende às necessidades atuais e precisa ser atualizado, então sua equipe deverá focar nesse princípio do Capitalismo Consciente. Por outro lado, se você tem um propósito bem definido, o próximo passo é assegurar-se de que todos na organização conhecem o propósito e, posteriormente, de que todos estejam vivendo esse propósito.

A outra abordagem seria agendar uma série de cinco sessões, uma para cada parte do livro, com três a quatro horas cada uma, no decorrer de não mais de cinco ou seis semanas. O objetivo é assegurar que você tenha tempo suficiente tanto para fazer os exercícios relevantes para a equipe como para discutir os potenciais impactos na organização e avaliar os próximos passos para colocar cada princípio em ação.

Como usar os QR Codes

Ao longo deste guia, você encontrará QR Codes, o código de barras quadrado que permite a você acessar um conteúdo adicional dos autores, de nossos entrevistados e de outras fontes. Para ler esses códigos através do seu celular, você pode baixar gratuitamente um dos três aplicativos disponíveis para IOS, Android e Windows:

- Inigma (IOS, Android, Windows, BlackBerry)
- Zapper (IOS, Android, Windows)
- QR Code Reader by Scan (IOS, Android, Windows, Kindle)

Se algum QR Code não funcionar, você poderá acessá-lo em nossa página na internet www.CCFieldGuide.com ou em nosso canal do YouTube, www.youtube.com/CCFieldGuide, onde todos os nossos vídeos estarão disponíveis e referenciados por capítulos para facilitar o seu acesso e oportunidade de aprendizado.

Por todo o livro, você também encontrará espaços para registrar suas respostas e ideias relacionadas aos vários exercícios. Talvez o espaço não seja grande o suficiente para o "download" completo das suas ideias e do feedback da equipe. Você pode usar blocos de nota para coletar as ideias e feedbacks antes de registrar a resposta do exercício no livro.

A jornada mais longa começa com o primeiro passo

Este livro é para ser usado! Faça os exercícios, discuta-os com a sua equipe, decida e avance para a ação. Nossa esperança é que você e sua equipe lancem uma nova fase de transformação da sua organização e, então, pelo exemplo, comecem a mudar a percepção das empresas no mundo. Por agora, desejamos uma boa viagem nessa jornada de profunda transformação para o Capitalismo Consciente. O caminho não tem a intenção de ser pessoal (apesar de incluir elementos de aspecto pessoal), mas sim, de ser uma jornada da equipe executiva para trazer a verdadeira transformação para a sua organização. Comece já!



Como maximizar a experiência com o Capitalismo Consciente Guia Prático

Por Timothy Henry, membro do conselho do Conscious Capitalism, Inc.

Este breve vídeo apresenta uma recomendação de um dos coautores sobre como tirar o máximo proveito do livro com sua equipe e sua empresa.

Acesse em: www.ccfieldguide.com/preface-video

Palavras-chave para busca on-line: Conscious Capitalism Field Guide Timothy Henry Video

Capítulo 1

Por que Capitalismo Consciente?

Antes de iniciar o guia prático propriamente dito, começamos este capítulo com uma breve revisão da história do Capitalismo Consciente para quem ainda não foi apresentado aos seus fundamentos ou gostaria de uma atualização. Aqui, você encontrará os contextos históricos e contemporâneos de fundo que deram origem à ideia de Capitalismo Consciente; os quatro princípios que compreendem o fundamento intelectual e o plano para a prática do Capitalismo Consciente; e a justificativa de negócios para o Capitalismo Consciente. O capítulo termina com algumas ideias para se ter em mente ao começar – ou continuar – a sua jornada para o Capitalismo Consciente.

O contexto

Capitalismo de Livre Mercado

O chamado capitalismo moderno de livre mercado ou capitalismo industrial nasceu de três eventos inspiradores que ocorreram em intervalos de tempo de um quarto de século entre cada. O primeiro, o início da Revolução Industrial por volta de 1750, foi talvez o maior avanço individual na história da civilização humana, elevando dramaticamente nossa capacidade produtiva e, consequentemente, o padrão de vida material. O segundo evento, a publicação em 1776 de *Uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações* (mais conhecido como *A Riqueza das Nações*, de Adam Smith), explicou o poder dos mercados livres.

E com a Declaração de Independência dos EUA, também em 1776, foi a primeira vez em que um país surgiu puramente por causa de um conjunto de ideias, todas girando em torno das liberdades pessoais: religiosa, política e econômica.

Esta poderosa combinação de eventos provou ser transformadora para a humanidade: a renovação tecnológica da Revolução Industrial; o avanço intelectual de *A Riqueza das Nações*; e o oxigênio da liberdade que existiu primeiro nos Estados Unidos (embora fosse restrito aos homens brancos). A vida para os seres humanos comuns melhorou em uma trajetória quase vertical. Após milênios em que as pessoas comuns viram uma melhoria muito pequena na expectativa e qualidade de sua existência, os últimos dois séculos testemunharam ganhos extraordinários. O capitalismo tirou muito mais pessoas da pobreza do que qualquer outra ideia ou instituição na história – por muitas ordens de magnitude. Desde 1800, os rendimentos per capita em todo o mundo aumentaram quinze vezes em termos reais (ajustados pela inflação); a porcentagem de pessoas que vivem na pobreza extrema caiu de 90% para cerca de 9%. A expectativa de vida mais do que duplicou, nossa população cresceu sete vezes, e a alfabetização passou de 12% para 86% em todo o mundo.¹

Em uma encruzilhada

Apesar de todo esse extraordinário progresso, nos encontramos hoje em uma encruzilhada perigosa. A instituição do capitalismo está sendo ameaçada por seus próprios excessos e interpretação míope. Muitas pessoas hoje estão cínicas, desanimadas e divididas. Diante de uma crise de confiança, as empresas não são mais vistas por muitos como uma força para o bem na sociedade, mas sim como uma parte fundamental do problema. O crescente ceticismo sobre as empresas leva ao questionamento da legitimidade dessas organizações para operar na sociedade, quando a riqueza e os outros benefícios criados por elas parecem distribuídos de maneira tão impressionantemente desigual. Essa desconexão levanta sérias questões sobre os modelos comerciais existentes hoje.

Para entender essa desconexão, precisamos voltar ao nascimento do capitalismo. Em *A Riqueza das Nações*, o filósofo moral escocês Adam Smith estabeleceu que a busca dos indivíduos pelo interesse próprio era o fundamento de como as sociedades enraizadas na liberdade pessoal podem aproveitar o poder auto-organizador dos mercados para elevar o padrão de vida. Dezessete anos antes, Smith também escreveu *A Teoria dos Sentimentos Morais*, um livro sobre a disposição humana de se preocupar com os outros, sem levar em conta o interesse próprio. A maioria das pessoas ignorou ou esqueceu esse livro anterior. Se tivéssemos integrado essas duas dimensões – a necessidade humana de cuidar e o ímpeto pelo interesse próprio – na prática dos negócios, teríamos criado uma fundação humanística e intelectual muito mais rica para o capitalismo do que a que acabamos fazendo. Repousando no pilar único do interesse próprio, o capitalismo evoluiu para um sistema poderoso e dinâmico que, infelizmente, prejudicou o bem-estar de muitos trabalhadores e do meio ambiente, ainda que tenha gerado grande prosperidade material.

Essas duas qualidades, a busca do interesse próprio e a necessidade de cuidar, deveriam ter sido os dois motores do capitalismo. Acontece que, há muito tempo, o avião do capitalismo vem voando apenas com um motor. Os fundamentos do capitalismo – o estado de direito, os direitos de propriedade privada e o intercâmbio voluntário de bens, serviços e ideias – permanecem tão importantes como sempre. Mas precisamos introduzir o que está faltando: a dimensão humana.

Procurando um caminho melhor

Em grande medida, as empresas continuam operando sob os ideais da Revolução Industrial e utilizando um sistema operacional desenvolvido na era industrial, usando os militares como metáfora organizadora. Pouco mudou nessa maneira de pensar. A ideia de que o único objetivo do negócio é fazer lucro para os acionistas e que tudo o mais é um meio para esse fim continua sendo o modelo mental dominante para negócios. Ainda ensinamos isso nas escolas de negócios.

Mas a narrativa tradicional dos negócios e do capitalismo – que é exclusivamente sobre maximizar os lucros – está sendo cada vez mais reconhecida como inadequada, tediosa e, frequentemente, tóxica. Particularmente no Ocidente, há um amplo movimento de reforma em torno do capitalismo, com termos como capitalismo criativo, capitalismo inclusivo, capitalismo revolucionário, capitalismo sustentável, capitalismo 2.0 e 3.0, apenas para mencionar alguns. O Capitalismo Consciente, parte de um movimento crescente que reconhece o tremendo valor e potencial do capitalismo, está procurando elevar essa força poderosa para o bem potencial a um novo nível. Nós – e você, ao ler este livro – fazemos parte de um esforço para reformular o diálogo sobre negócios e capitalismo como uma força para o bem no mundo.

Estamos hoje em um ponto de inflexão, onde o modelo antigo está rapidamente entrando em colapso. Como exemplificado por empresas como Southwest Airlines, Patagonia, Google, Unilever, Danone e Zappos, os negócios estão se tornando mais conscientes dos muitos impactos que o comércio tem na vida das pessoas e no planeta. Essas e outras empresas estão reconhecendo que as decisões que elas tomam afetam mais do que os seus resultados.

O Capitalismo Consciente é uma resposta a essas preocupações, sugerindo que há uma maneira melhor para as empresas operarem – uma maneira de as organizações serem tão humanas quanto as pessoas que trabalham nelas. Ele oferece um novo modelo que pode ajudar a sociedade a avançar de forma harmoniosa e produtiva para produzir ampla prosperidade para todos.

O conceito

Para muitos, os termos consciente e capitalismo são companheiros improváveis.

Pensando em termos da hierarquia clássica de necessidades do psicólogo Abraham Maslow, negócios e capitalismo vêm operando principalmente nos níveis mais baixos, que têm a ver com sobrevivência, segurança e autoestima. Mas nós, humanos, somos mais capazes e nos importamos com muito mais do que isso. Muitos mais de nós somos agora motivados por necessidades de nível superior, como a construção de comunidades, a busca de sentido e propósito, e o servir à humanidade.

Ao escolher o termo Capitalismo Consciente, estamos deliberadamente nos inclinando para uma forma mais básica de capitalismo empresarial, em que o empreendedor atua para criar valor e abordar questões com as quais as pessoas se importam e que fazem a diferença no mundo. Quando nos referimos ao Capitalismo Consciente, estamos olhando para o potencial heroico dos negócios e empreendedores para se darem bem e fazerem o bem para o mundo.

Quando conduzido por uma consciência mais elevada, o negócio é o supremo jogo ganha-ganha-ganha no mundo. O potencial das empresas para criar valor é extraordinário e não vem à custa da nossa saúde ou da saúde do nosso planeta. A parte consciente do Capitalismo Consciente refere-se à crescente conscientização das empresas e dos seus líderes sobre o potencial do comércio para fazer muito mais do que ganhar dinheiro, e sobre mentalidades e modelos de negócios com os quais eles optam por operar. Capitalismo Consciente significa estar ciente de seu propósito como uma organização, enxergando a interconexão de todos os stakeholders e se esforçando para criar locais de trabalho infundidos com dignidade, significado e alegria.

O Capitalismo Consciente tem quatro pilares ou princípios fundamentais: propósito evolutivo além do lucro, criação de valor para todos os stakeholders com a integração de seus interesses, liderança servidora e cultura responsável. Esses princípios trabalham juntos e reforçam-se mutuamente.

- **Propósito evolutivo:** Como sugerido pelo título do livro de Simon Sinek, *Por quê? Como motivar pessoas e equipes a agir*, todos os negócios devem ter um propósito evolutivo que transcenda a ideia de gerar lucro. Esse propósito é a diferença que a empresa está tentando fazer no mundo. Ao focar em seu propósito evolutivo, uma empresa inspira, envolve e energiza seus stakeholders. O lucro não é o objetivo, embora seja uma das muitas medidas importantes para o funcionamento do negócio e necessária para permitir que uma empresa atinja seu propósito. O negócio não existe apenas para gerar lucros, mas também visa gerar múltiplos tipos de valor para todos os stakeholders (o lucro é um valor específico para uma das partes interessadas, o acionista).
- Integração dos stakeholders: Reconhecendo a natureza interdependente da vida e os fundamentos humanos dos negócios, uma empresa precisa conscientemente criar valor com e para todos os seus stakeholders (clientes, empregados, fornecedores, investidores, comunidades, meio ambiente etc.). Precisamos mudar a mentalidade da barganha (tradeoff) e procurar sinergias, para ganhos simultâneos a cada stakeholder. Criar relações ganha-ganha-ganha entre stakeholders torna-se o modus operandi do negócio.
- Liderança servidora: Líderes servidores transcendem o limitado interesse próprio; eles são principalmente motivados por propósito e serviço às pessoas, em vez de poder e enriquecimento pessoal. Atuam como

mentores e motivam, desenvolvem e inspiram pessoas. Uma empresa que usa incentivos financeiros apenas para atrair e motivar os líderes obterá exatamente aquilo pelo que paga: líderes que são principalmente motivados pelo dinheiro. Tais líderes são muito menos capazes de inspirar seus empregados a níveis extraordinários de engajamento, criatividade e desempenho.

• Cultura responsável: A maioria das empresas opera sob medo e níveis insalubres de estresse. Prestam pouca atenção à sua cultura, permitindo que ela evolua por conta própria. Organizações conscientes promovem intencionalmente culturas com altos níveis de confiança, autenticidade, transparência e cuidados genuínos.

O Capitalismo Consciente representa uma reconsideração abrangente do que as empresas podem e devem ser. O movimento procura reformular a narrativa dos negócios de acordo com esses princípios.

Os princípios do Capitalismo Consciente refletem valores humanos universais, transcendendo quaisquer diferenças em história, linguagem, religião e cultura. No seu âmago, essas ideias estão enraizadas na dignidade humana, na liberdade e no cuidado. Elas conversam com a profunda luta interna em direção ao significado e ao propósito, que é uma característica marcante do *zeitgeist* (sinal dos tempos) contemporâneo. As ideias refletem a fome e a determinação de líderes iluminados para não serem confinados pelos extenuados "dogmas do passado silencioso" (na elegante frase de Abraham Lincoln), especialmente quando se trata de como devemos pensar e praticar negócios.

O credo do Capitalismo Consciente

Acreditamos que a empresa é boa porque cria valor, ética porque se baseia no intercâmbio voluntário, nobre porque pode elevar a nossa existência e heroica porque tira as pessoas da pobreza e cria prosperidade. O capitalismo da livre iniciativa é o sistema mais poderoso já concebido para a cooperação social e o progresso humano; uma das ideias mais convincentes que a humanidade já teve. Mas podemos aspirar a muito mais.

O Capitalismo Consciente é uma maneira de pensar sobre o capitalismo e os negócios – maneira esta que melhor reflete onde estamos na jornada humana, o estado do nosso mundo hoje e o potencial inato dos negócios para causar um impacto positivo no mundo. As empresas conscientes são galvanizadas por propósitos mais elevados que servem, alinham e integram os interesses de todos os seus principais stakeholders. O estado de consciência superior de uma empresa permite ver as interdependências que transpassam todos os stakeholders, assim como descobrir e colher sinergias de situações que, de outra forma, pareceriam repletas de conflitos. Empresas conscientes têm líderes servidores motivados para servir ao propósito da empresa, a todas as pessoas que o negócio toca e ao planeta que todos compartilhamos.

Essas empresas têm culturas confiantes, autênticas, inovadoras e atenciosas que tornam o trabalho uma fonte de crescimento pessoal e de satisfação profissional. Elas se empenham em criar riqueza financeira, intelectual, social, cultural, emocional, espiritual, física e ambiental para todos os seus stakeholders.

Empresas conscientes podem ajudar a evoluir nosso mundo de tal forma que milhares de pessoas possam florescer, levando vidas plenas de paixão, propósito, amor e criatividade em um mundo de liberdade, harmonia, prosperidade e compaixão.

Fonte: Conscious Capitalism, Inc.

A justificativa

No fim das contas, o Capitalismo Consciente é simplesmente uma maneira melhor de se fazer negócios. Esta abordagem inclui, mas não limita, a geração de retornos financeiros superiores no longo prazo. Um negócio consciente continua a ser um negócio; deve ter um bom modelo de negócios, estratégias competitivas saudáveis e a disciplina para executar e gerir bem a empresa. A essas boas práticas básicas, o Capitalismo Consciente acrescenta os quatro princípios descritos anteriormente. A combinação de boas práticas empresa-

TABELA 1-1

Resultados acumulados	5 anos	10 anos	15 anos	20 anos
S&P 500	86%	96%	301%	269%
Empresas Good to Great	106%	54%	234%	422%
Empresas humanizadas internacionais	49%	93%	961%	1.509%
Empresas humanizadas americanas	109%	231%	901%	2.077%

Nota: Dados calculados em 30 de junho de 2017.

riais e dos quatro pilares da consciência eleva as empresas a um maior sucesso operacional e as torna agentes de prosperidade da sociedade.

Há evidências fortes e crescentes de que as empresas conscientes superam financeiramente o desempenho de mercado. Por exemplo, a primeira edição do livro *Empresas Humanizadas* (2007) relatou que empresas conscientes superaram o índice S&P 500 na relação de quase nove para um em um período de dez anos. Na segunda edição, em *Empresas Humanizadas: Pessoas, Propósito e Performance* (2015), a proporção foi de catorze para um por mais de quinze anos para um conjunto expandido de empresas. A Tabela 1-1 mostra os números de desempenho financeiro atualizados para essas empresas em 30 de junho de 2017.²

A dimensão financeira do desempenho corporativo depende da capacidade de uma empresa em aumentar sua receita e eficiência. As empresas conscientes são superiores em ambas as dimensões por estarem mais bem alinhadas com as verdadeiras necessidades dos clientes e focadas em investir dinheiro onde fazem a diferença (como em empregados de alto nível e fornecedores de alta qualidade), economizando dinheiro em áreas sem valor agregado (como custos de marketing excessivos e alta rotatividade de empregados). São muitas as consequências de ser uma empresa verdadeiramente consciente. Estas incluem maior envolvimento, paixão e compromisso dos empregados; clientes encantados e leais que defendem a empresa; e fornecedores leais e inovadores. As empresas conscientes também desfrutam de uma forte reputação que melhora sua capacidade de atrair clientes, empregados, investidores e apoio dos cidadãos. Essas empresas têm um impacto positivo no meio ambiente e boas relações com a mídia, governos de todos os níveis e muitos grupos de defesa.

Elas também desfrutam de níveis mais altos de inovação. Esses resultados são todos positivos em si mesmos; mesmo que tenham um impacto neutro ou ligeiramente negativo no desempenho financeiro, as empresas ainda seriam justificadas na busca desses resultados.

No entanto, como indicam os estudos mencionados a seguir, cada um desses fatores também está correlacionado positivamente com o desempenho financeiro.³ Quando todos os princípios estão presentes na mesma empresa, o impacto coletivo e acumulado no desempenho financeiro pode ser dramático.

- Responsabilidade ambiental e desempenho: Um estudo identificou que empresas altamente qualificadas superaram as de baixa qualificação em 5,06% ao ano.⁴
- Satisfação do cliente e retornos na bolsa de valores: Pesquisadores da Universidade de Michigan descobriram que as empresas presentes nos 20% superiores do Índice Americano de Satisfação do Cliente superaram a Dow Jones Industrial Average em 90%, o S&P 500 em 201% e o Nasdaq em 335% durante seis anos.⁵
- Responsabilidade social e custo do capital social: Um estudo descobriu que o aumento de um desvio padrão na responsabilidade social de uma empresa foi associado a um declínio de dez pontos base no prêmio patrimonial da empresa.⁶
- Satisfação dos empregados e retornos na bolsa de valores: Alex Edmans, da London Business School, e seus colegas descobriram que as "100 Melhores Empresas para Trabalhar" nos Estados Unidos superaram todos os benchmarks em 2,3% a 3,8% ao ano entre 1984 e 2011. Ele observou que existia um atraso de até quatro ou cinco anos para o mercado refletir o impacto de ser uma empresa excelente para trabalhar.⁷ Pesquisas subsequentes mostraram que os retornos são igualmente elevados em quatorze países ao redor do mundo; os retornos dos EUA ficaram no décimo lugar mais alto no grupo. Quanto maior a flexibilidade do mercado de trabalho, maiores os retornos associados a ser um ótimo lugar para trabalhar.⁸
- Confiança e crescimento: Níveis mais altos de confiança levam a um rápido crescimento; o aumento de um desvio padrão em confiança foi

- associado a um aumento de aproximadamente 30% no tamanho da empresa. Maior confiança também resulta em maior descentralização.9
- Sustentabilidade e processos organizacionais e desempenho: Entre 1993 e 2009, as empresas mais sustentáveis superaram as menos sustentáveis em 4,8% ao ano. Empresas mais sustentáveis também foram identificadas como mais orientadas aos stakeholders. 10
- Cultura corporativa e desempenho: Empresas que simplesmente anunciam valores em seus sites ou em seus relatórios anuais, mas não refletem isso na prática, não exibem melhor desempenho financeiro. Empresas com maior nível de integridade têm maior rentabilidade. Essas empresas também são mais atraentes para os candidatos a emprego. Verificou-se que empresas de capital fechado possuem maiores níveis de integridade em empresas de capital aberto.¹¹
- Avaliação ambiental, social e de governança, e desempenho financeiro: Uma meta-análise examinou 2.200 estudos acadêmicos únicos desde a década de 1970 e descobriu que aproximadamente 90% dos estudos indicam uma relação neutra ou positiva entre critérios ambientais, sociais e de governança, e desempenho financeiro. Dos estudos mais sofisticados, 62,6% encontraram uma relação positiva. As notas ambientais e de governança foram mais positivamente correlacionadas com o desempenho financeiro do que os resultados sociais.¹²
- Integração dos stakeholders e inovação: Entre 1976 e 2006, 34 estados dos EUA promulgaram estatutos do círculo eleitoral, o que permite que diretores corporativos considerem os interesses de outros stakeholders além dos acionistas em suas decisões. Um estudo descobriu que o número de patentes aumentou aproximadamente 6,5% no prazo de 12 a 24 meses após a promulgação de tais estatutos, aumentando para 8% após 48 meses. O estudo também constatou que essas inovações são mais potencialmente transformadoras do que as observadas em empresas focadas nos acionistas.¹³
- Responsabilidade social corporativa e risco de mercado ou sistemático: Empresas com maior responsabilidade social têm menor risco sistemático.
 Esse benefício foi atribuído à maior fidelidade do cliente.¹⁴

 Capital social e desempenho: Durante a crise financeira de 2008-2009, as empresas com maior capital social tiveram retornos de ações 4% a 5% maiores do que as empresas com baixo capital social.

Dada essa riqueza de evidências, qualquer pessoa teria dificuldade em argumentar de forma plausível que as empresas deveriam ignorar esses objetivos sociais e humanizados e simplesmente reverter para a abordagem tradicional de maximização do lucro e centralização nos acionistas. As empresas não poderão se dar ao luxo de não praticar o Capitalismo Consciente no futuro. Por que você operaria de outra maneira? O Capitalismo Consciente é uma maneira muito melhor de fazer negócios, porque ele gera retornos superiores sem impor custos aos seres humanos ou ao planeta. Na verdade, a abordagem consciente permite que os seres humanos e o planeta prosperem, ao mesmo tempo que as empresas entregam resultados financeiros superiores.

A bússola

A jornada adiante

Líderes e empresários em todo o mundo estão reimaginando os negócios como um veículo para o serviço, para a elevação da humanidade, em vez de uma forma de ganhar o máximo de dinheiro possível. A mentalidade do lucro-acima-de-tudo geralmente resulta em ameaça cínica sobre a ignorância ou as vulnerabilidades das pessoas. Empresas de qualquer idade e qualquer tamanho em qualquer setor, público ou privado, podem optar por embarcar na jornada em direção ao Capitalismo Consciente.

Como os princípios do Capitalismo Consciente são fáceis de entender, seu poder e relevância raramente são questionados. Mas a pergunta que ouvimos em todo o mundo, uma vez que as pessoas são expostas a essas ideias, é: "como?". Empresários e líderes empresariais querem saber como podem implementar essas ideias, como podem transformar empresas existentes e criar novas de modo que os princípios do Capitalismo Consciente se tornem parte do DNA de suas organizações.

O livro que você agora tem em suas mãos é a nossa contribuição para esse fim. Esperamos que este guia prático ajude a inspirar você e outros líderes

e equipes, ao trazer à vida os princípios do Capitalismo Consciente nas organizações. O livro traz teoria, insights e casos para auxiliar empresários, CEOs e líderes em todos os níveis a começarem a praticar os princípios do Capitalismo Consciente. Ele também vai ajudá-lo a conceber e implementar novos modelos de negócios que simultaneamente criem bem-estar financeiro, social e ambiental para todos os stakeholders. Este livro ajudará as pessoas a se conectarem ao seu propósito, colaborando para a descoberta do propósito único que a sua empresa pode realizar no mundo.

As advertências

Os líderes que procuram criar empresas conscientes apenas porque essas empresas podem ganhar mais dinheiro provavelmente não terão sucesso. Uma verdade essencial sobre a vida é que devemos nos esforçar para fazer as coisas certas pelos motivos corretos. Nunca podemos realmente controlar os resultados de nossas ações, mas, nos negócios, criamos a ilusão de que podemos. A maioria das empresas dá aos gestores metas qualitativas para participação de mercado, lucro, preço das ações e assim por diante. A fim de atingir esses números – que são apenas abstrações –, os gestores muitas vezes tomam decisões que prejudicam os interesses da maioria dos stakeholders. Ao espremer seus empregados ou fornecedores, os gestores podem entregar os resultados desejados no trimestre seguinte, mas, dessa maneira, estarão plantando as sementes para problemas maiores no longo prazo. Se nos concentrarmos nas ações certas como pessoa ou como empresa, resultados positivos surgirão ao longo do tempo.

A adoção de uma abordagem de Capitalismo Consciente não pode compensar o fato de se ter um modelo de negócios precário e uma estratégia subdesenvolvida. Líderes empresariais e suas organizações devem demonstrar que têm uma estratégia e um modelo econômico que podem sobreviver e prosperar no mercado de atuação. Nós assumimos os fundamentos de ter encontrado um mercado com uma necessidade, uma proposição de valor viável e processos eficientes que possam entregar de forma autossustentável e rentável. O Capitalismo Consciente, então, permite que essa empresa tenha sucesso em um nível superior e alcance uma notoriedade duradoura.

Boa jornada

Seres humanos não são um recurso; eles são uma fonte. Um recurso é como um pedaço de carvão que queima até virar cinzas, mas uma fonte é como o sol; ela continua gerando luz, calor e energia. As pessoas podem gerar quantidades extraordinárias de energia criativa, inspiração, amor e cuidado. Não existe fonte de energia criativa mais poderosa no mundo do que um ser humano inspirado e empoderado. Um negócio consciente energiza e empodera as pessoas, envolvendo suas melhores contribuições no serviço de seu nobre propósito evolutivo. Ao fazer isso, a empresa tem um impacto líquido profundamente positivo no mundo.

Em 1925, o então presidente norte-americano Calvin Coolidge afirmou: "O principal negócio do povo americano é o negócio." Muitas pessoas tomaram essa observação para sugerir que os americanos são e devem se preocupar apenas com os lucros gerados pelos negócios. Herb Kelleher, o lendário líder que transformou a Southwest Airlines na companhia aérea mais bem-sucedida da história do mundo, fez isso usando a máxima: "O negócio dos negócios são as pessoas: ontem, hoje e para sempre." Dos três setores da sociedade (empresa privada, governo e sociedade civil), os negócios têm o maior papel a desempenhar na promoção de um futuro melhor para a humanidade e o planeta como um todo. Se pudermos, de fato, fazer dos negócios nosso principal negócio, mas garantindo que seja primeiro, sobretudo e para sempre focado no bem-estar das pessoas, podemos promover o florescimento universal no mundo.

O Capitalismo Consciente não é apenas para que o negócio alcance seu potencial. É um modo pelo qual continuaremos a prosperar e trazer os benefícios da longevidade, da modernidade e do nosso extraordinário potencial humano para os bilhões neste planeta ainda por nascer ou que continuam lutando pela vida.

Parafraseando Lynne Twist, fundadora da Pachamama Alliance, uma organização sem fins lucrativos dedicada a empoderar os povos indígenas da Floresta Amazônica, aqueles de nós que estamos vivos hoje temos a oportunidade de levar a vida mais significativa que os seres humanos já levaram neste planeta. Nossos desafios são tremendos, assim como a nossa consciência desses desafios e a nossa capacidade de enfrentá-los. As empresas terão que liderar o caminho, mas não podem fazê-lo se continuarmos a operar como fizemos no passado.

Copyrighted Material

Empresas conscientes têm o poder de liberar os extraordinários talentos que permanecem presos na maioria dos seres humanos. Ao fazer isso, liberam a forma mais poderosa de energia renovável já descoberta neste planeta: a dos seres humanos apaixonados, empoderados, totalmente comprometidos, carinhosos e cheios de propósito.

Agora você está pronto para começar a jornada. O próximo capítulo, seu ponto de partida, pede que você pense sobre onde sua organização está agora. Como sua organização define o sucesso? Aonde a sua organização quer ir? Para ajudá-lo a refletir sobre essas questões, incluímos uma entrevista sincera e profunda com o líder de uma das empresas mais conscientes do planeta - uma cervejaria centenária na Costa Rica (sim, uma empresa que fabrica e vende bebidas alcoólicas pode ser consciente!) - e as formas verdadeiramente inspiradoras com que seus líderes evoluíram o pensamento sobre seu propósito e seu papel em trazer para o mundo uma forma melhor de viver.

Iniciando a jornada

É quase um clichê dizer que a jornada mais longa começa com o primeiro passo. Como acontece com a maioria dos clichês, há alguma verdade nisso. Este livro foi concebido para tornar essa jornada muito prática, relevante, íntima e real para você e sua organização. Ao final desta leitura, você deve ter um roteiro para sua transição em direção ao Capitalismo Consciente.

Entenda que não há soluções instantâneas; não vamos oferecer uma poção mágica que transformará o seu negócio. Em vez disso, ajudaremos no desenvolvimento de um conjunto de ações práticas que ajudarão você, sua equipe e sua organização a mudar a mentalidade e a maneira de operar para criar uma empresa cada vez mais humanizada.

Lembre-se: esta é uma jornada de longo prazo, abrangente e contínua.

O porquê do seu negócio

A jornada geralmente começa com um líder consciente (esperamos que seja você, nosso leitor) fazendo uma série de perguntas sobre o negócio e o que espera dele.

Reserve alguns minutos para responder às seguintes perguntas como indivíduo:

Copyrighted Material

	Por que esta jornada é importante para você pessoalmente como líder?
•	Como você define sucesso?
•	Como você define grandeza?
	n seguida, trabalhe com sua equipe de liderança para desenvolver su
spo	stas às seguintes perguntas como organização:
•	Por que esta jornada é importante para a sua organização?

Copyrighted Material

Como definimos sucesso para a sua organização?		
Como definimos grandeza para a sua organização?		
Nosso negócio está posicionado para prosperar no futuro enquanto tornamos o mundo um lugar melhor?		

Fundamentalmente, estas são perguntas sobre por que a sua empresa existe. Este é o primeiro princípio do Capitalismo Consciente — o propósito evolutivo. Por que a sua empresa existe e qual é o impacto que você está tentando ter no mundo?

Ao começar, lembre-se de que não há lugar certo nem melhor para começar. Cada empresa e cada líder enfrentam conjuntos únicos de negócios e desafios organizacionais. Ajudaremos você a criar um mapa específico para sua jornada ao longo deste livro.

Antes de embarcar nesse esforço, gostaríamos de apresentar as jornadas de transformação de dois líderes conscientes. Começamos com Ramon Mendiola, um CEO que assumiu um negócio tradicional e o transformou na empresa mais admirada e altamente consciente da Costa Rica. Em seguida, apresentamos Steve Hall, CEO da Driversselect, uma revendedora de carros usados de alta qualidade, descrevendo sua experiência desde que embarcou nessa jornada em 2011.

Minha jornada ao Capitalismo Consciente

Por Ramon Mendiola, CEO da FIFCO (Costa Rica)

Eu me juntei à FIFCO em 2004. Naquela época, a empresa estava bastante concentrada na produção de cerveja, o que vínhamos fazendo há 108 anos. A FIFCO é uma empresa tradicional e bem-estabelecida na Costa Rica.

2004-2006: Ficando mais eficiente

Eu me concentrei inicialmente em nos tornar mais eficientes. Encontrei muitas áreas em que poderíamos nos tornar mais eficientes para, então, reinvestir os resultados dessas eficiências de volta no negócio, em vez de apenas reportá-los ao resultado final. Por exemplo, nós tiramos 18% da base de custo total naquela época, que era equivalente a US\$ 22 milhões, e os reutilizamos de maneiras muito melhores.

Tive que reduzir muitas despesas que não estavam agregando valor às nossas receitas. Isso significava ter que despedir empregados que estavam adicionando apenas camadas burocráticas e complexidade aos nossos processos. Chamo isso de "colocar a casa em ordem": tornar as coisas mais eficientes. Coloquei muita ênfase na inovação, em nos compensar pelo desempenho. A remuneração na ocasião era 70% fixa e 30% variável.

Em quatro meses, fiz uma mudança para o pessoal de vendas, passando a remuneração variável para 70% e a fixa para 30%. Ao longo do caminho, muitas pessoas deixaram a empresa porque realmente não concordavam com o que eu estava fazendo. Mas achei que estávamos tomando as decisões certas para enfrentar a concorrência das multinacionais que entravam no nosso mercado. Criei uma estrutura organizacional de unidade de negócios focada em bebidas alcoólicas e não alcoólicas, principalmente sucos e água. Anteriormente, o negócio da cerveja estava subsidiando as perdas que carregávamos do lado não alcoólico; eu precisava trazer mais responsabilidade para cada uma das unidades de negócios.

2006–2008: Crescimento agressivo

Todos esses passos nos meus dois primeiros anos foram, eu diria, o que normalmente se espera de um CEO. Então, em 2006, coloquei um novo desafio para minha equipe: dobrar o tamanho do negócio. Historicamente, havíamos levado sete anos para dobrar de tamanho. Eu disse aos meus cinquenta principais executivos: "Ok, pessoal, estou muito orgulhoso do que temos feito em termos de eficiência e produtividade em toda a organização. Agora, quero colocar um novo desafio para vocês: dobrar o tamanho do negócio em termos de receita e lucros - não em sete, mas em dois anos." Eu gueria que 70% do aumento viessem do crescimento orgânico e 30%, da nova expansão de negócios. Meu objetivo na categoria de cerveja era aumentar o consumo *per capita*. Anteriormente, havíamos crescido em torno de 1% a 2% ao ano. De 2006 a 2008, crescemos 9%, 10%, 11%, ano após ano. Fomos capazes de crescer assim porque trouxemos muita inovação para a categoria em termos de tamanhos de embalagem, sabores, gerenciamento de portfólio e fortalecimento da distribuição. Também propus especificamente os indicadores--chave de desempenho (KPIs) que eu queria: por exemplo, 10% do nosso volume total viriam de novos produtos a cada ano.

Enquanto crescíamos na categoria de cerveja, ao fortalecer nosso portfólio e entrar em novos segmentos também estávamos diminuindo significativamente nossas perdas em bebidas não alcoólicas. Por exemplo, entramos na categoria de chá gelado, que era mais no gênero do "bom para você" e alinhada às tendências saudáveis.

2008: Tornando-se uma empresa triple bottom line

Depois de um ano e meio – em 2007 –. eu sabia que iríamos dobrar o tamanho do negócio, incluindo os lucros. Senti que minha equipe estava pronta para um desafio maior. Enquanto minha equipe administrativa (agora com cerca de 75 líderes principais) e eu comemorávamos aquela conquista em direção ao final de 2008, tomamos uma decisão visionária. Eu dei à equipe um novo desafio: tornar-se uma empresa orientada ao triple bottom line (tripé da sustentabilidade). Isso significava que teríamos que mesclar nossa estratégia de negócios com nossas estratégias ambientais e corporativas de responsabilidade social. Nós nos propusemos a melhorar nossas dimensões sociais e ambientais com o mesmo rigor que usamos para melhorar nosso desempenho financeiro.

O ímpeto para esse desafio foram os sinais que estávamos recebendo do público especialmente sobre o álcool. Quando começamos a aumentar nossos negócios em 10% ou 11% ao ano, superaquecemos um pouco em termos de consumo de produtos alcoólicos. Por exemplo, havia preocupações sobre beber e dirigir. Eu realmente comecei a prestar atenção às mensagens que o público estava nos enviando. Inspirados pelo modelo de stakeholders, decidimos fazer um mapeamento abrangente de todos os envolvidos - uma consulta qualitativa e quantitativa com todos os stakeholders. Normalmente fazemos um trabalho muito bom com nossos consumidores e clientes, mas decidi expandir nosso foco para organizações não governamentais (ONGs), sociedade em geral, agências reguladoras, nossos acionistas e nossos empregados. Quando perguntamos a esses stakeholders o que eles esperavam de nós como uma empresa responsável, eles mencionaram quatro coisas. Essas expectativas abordavam tanto as nossas pegadas sociais como as ambientais. Primeiro, eles nos disseram: "Vocês têm que fazer algo sobre o consumo excessivo de álcool." Essa foi de longe a nossa maior pegada. O número dois era desperdício; eles disseram terem visto nossas garrafas flutuando nos rios

e praias. O número três era água, porque acreditavam que estávamos tirando água das nossas comunidades para produzir nossos produtos. Quarto, eles estavam preocupados com as emissões de carbono do nosso sistema de distribuição e instalações de fabricação.

Nós avançamos sobre essas preocupacões com muita ousadia. Reunindo minha equipe, eu disse: "Ok, pessoal, precisamos fazer algo sobre o consumo excessivo de álcool." Eu não sabia exatamente como fazer isso, mas acabamos nos associando a uma ONG canadense que vem mudando o padrão de consumo de álcool em Quebec nos últimos 25 anos. Adotamos a filosofia dessa ONG. Primeiramente, medimos os padrões de consumo em nossa sociedade. Descobrimos que na Costa Rica, em média, os consumidores bebiam 1,75 vezes por semana - o que significa sexta e sábado. Toda vez que bebiam, eles consumiam uma média de cinco dringues. Depois de cinco doses, uma pessoa está tipicamente intoxicada, dependendo de quantas horas ela aquardou, entre outros fatores. No exemplo canadense, os bebedores tinham padrões de consumo muito melhores, pois bebiam, em média, quatro vezes por semana, mas, a cada vez, apenas 2,25 dringues. Comparando os dados, tivemos uma epifania. Percebemos que deveríamos nos concentrar em mudar os padrões de consumo. Poderíamos continuar aumentando o consumo per capita, mas fazê-lo com responsabilidade, recomendando maior frequência com menos doses por ocasião.

Mudar padrões de consumo leva gerações; não acontece da noite para o dia. Fui à ministra da Saúde, que nunca quis me receber, pois eu era o oposto do tipo de pessoa que ela queria conhecer. Mas, de qualquer maneira, enviei a ela a pesquisa e, depois que ela a viu, me chamou no seu escritório. "Ramon", ela disse, "esta é a melhor informação que já vi na minha vida, e estou disposta a trabalhar com você para encontrar uma solução".

Posteriormente, tornei-me presidente da Latin America Brewers Association, Levei três anos e meio para mobilizar a indústria na América Latina - da Argentina ao México - a fazer a mesma pesquisa que havíamos começado agui na Costa Rica. Com algumas exceções, os padrões de consumo eram praticamente os mesmos em todos os países. Com esses dados, fui à Organização Mundial de Saúde em Genebra. A OMS gueria fazer o que havia feito com a indústria do tabaco: reduzir o consumo *per* capita. Eu disse à organização: "Podemos provar a vocês que não há problema em aumentar o consumo per capita se o fizermos de maneira responsável, alterando os padrões de consumo. O álcool não é bom ou ruim como produto. Depende de quem consome e como (o padrão de consumo)."

Há quatro anos estamos melhorando. Vindos da pequena Costa Rica, tentamos encorajar a indústria de modo positivo a adotar esses princípios de consumo inteligente, como o chamamos, e estamos educando nossa base de consumidores de maneira diferente.

Então, é isso que temos feito com relação à pegada número um que criamos como negócio: o consumo excessivo de álcool.

Também em 2008, assumimos um compromisso ambiental: até 2011, nos tornaríamos uma empresa sem resíduos sólidos. Isso significava que não enviaríamos mais lixo para os aterros. Cumprimos esse compromisso e nos tornamos uma empresa com zero resíduo sólido no prazo assumido.

Também nos comprometemos a nos tornar uma empresa neutra em água até 2012 e neutra em carbono até 2017. Todos esses compromissos podem ser medidos. Como empresa de capital aberto, fomos auditados pela Deloitte nesses princípios da Global Reporting Initiative. Estamos muito satisfeitos e orgulhosos por termos atingido nossas metas e nos tornado uma empresa com zero resíduo sólido e água neutra. Estamos no nosso caminho de nos tornar uma empresa neutra em carbono até o final de 2017. Por que esses anos, você pode perguntar? Nossos objetivos foram baseados no ponto de vista de nossos stakeholders. Por exemplo, como os resíduos eram uma preocupação muito maior para o público do que as emissões, nos concentramos primeiro neles.

Tornamo-nos uma empresa neutra em termos de água, primeiro reduzindo a quantidade usada em nossos processos de fabricação. Nós medimos tudo - até mesmo a água nos banheiros! Começamos com 1.400 litros de água usados para cada 100 litros de bebida produzida e vendida. Agora usamos menos de 400 litros por 100 litros de bebida. Então, decidimos compensar o consumo de água que não conseguimos reduzir. Adotamos as diretrizes da Water Footprint Network e nos associamos a outras empresas e ONGs para levar água às comunidades da Costa Rica que não têm acesso à água potável. Fizemos quatro desses projetos até agora. Para outras formas de compensar a água que usamos, também colhemos água da chuva nas escolas e contribuímos para os esforços de proteger a floresta tropical aqui na Costa Rica.

2012-2014: Crescimento através de aquisições

Em 2012, decidimos continuar expandindo nossos negócios dramaticamente. Fizemos quatro aquisições em dezoito meses, entramos no mercado norte-americano e continuamos expandindo nossas bebidas, adicionando novas categorias, como vinhos e destilados. Integramos verticalmente nossos processos e montamos pequenas lojas de conveniência. Quando entrei na FIFCO, ela tinha 1.800 empregados. Agora, temos 6.300: 4 mil na Costa Rica, mil na Guatemala e El Salvador e cerca de 1.300 nos Estados Unidos. Naquela época, nosso faturamento era de US\$ 150 milhões: atualmente estamos em US\$ 1,3 bilhão. Começamos com US\$ 70 milhões em lucro e agora estamos fechando em US\$ 320 milhões. Mas se você me perguntar qual foi a decisão mais importante que já tomei, diria que foi em 2008, quando fundi nossa estratégia de negócios com a nossa responsabilidade social corporativa e nos tornamos uma empresa triple bottom line. Para mim, essa foi a decisão mais importante que já tomamos como empresa.

2014: A busca por propósito evolutivo

A segunda decisão mais importante foi em 2014, após a longa expansão de novos negócios que mencionei. Para ser honesto, acho que perdemos alguma conexão com nossos empregados, porque acabamos nos distanciando, com todas as iniciativas e quatro aquisições em dezoito meses. Estava faltando algo muito importante para mim: o propósito da FIFCO. Então, saímos em busca do nosso propósito. Temos uma visão e uma missão muito boas e estratégias muito boas também, mas um propósito é diferente. Ele deve responder às perguntas "Por quê? Por que estamos aqui? Por que nós acordamos todos os dias para vir ao trabalho?" Eu queria algo que pudesse verdadeiramente unificar todos os nossos empregados, não importando em quais empresas estivessem. Eu gueria que eles acordassem todos os dias aspirando a um lugar mais alto.

Então, nós literalmente subimos a montanha para um retiro de três dias. Doze pessoas se juntaram a mim nessa busca, e descobrimos o propósito evolutivo de nossa organização. Encontrar o propósito não deve ser um exercício delegado a uma agência de publicidade; foi muito introspectivo para cada um de nós. O propósito é tão importante porque realmente toca os corações dos empregados. Estratégias e visão afetam você mentalmente. Mas um propósito é muito diferente. Precisávamos abrir nossos corações para nossos empregados.

Acredito fortemente que, se conseguirmos conquistar os seus corações, teremos suas

mentes para sempre. Quando os membros da minha equipe e eu nos tornamos mais humanos, pudemos abrir uma nova maneira de fazer as coisas e abraçar esse princípio de um propósito evolutivo, que também nos levou a atualizar nossos valores: o que fazemos e o que não defendemos. Nos últimos anos, nos tornamos mais humanos dessa maneira.

Eis como articulamos nosso propósito: Trazemos uma maneira melhor de viver para o mundo.

Eu vivo uma tensão diária entre viver meu propósito e cumprir com o desempenho que esperam de mim. Pode soar estranho, mas eu amo essa tensão. Ela já está incorporada em minha equipe de liderança: a de que somos os guardiões desse propósito para a empresa e, para cada decisão que tomamos diariamente, temos que colocar o propósito à nossa frente. Às vezes, nosso propósito vai contra o desempenho, mas, no geral, sempre tentamos tomar a decisão certa. Vivemos nessa tensão de realizar o nosso propósito ao mesmo tempo que alcancamos o desempenho esperado de nós.

Tornando o propósito real

Um forte exemplo da tensão entre propósito e desempenho ocorreu guando eu estava compartilhando o propósito evolutivo com todos os nossos empregados. Comecei com as doze pessoas com quem eu tinha ido ao retiro na montanha. Então, compartilhei o propósito com meus cem executivos de alto escalão, depois com 500 gerentes intermediários e, por fim, com toda a organização.

Fui a todos os países e regiões para compartilhar nosso propósito. Em uma dessas reuniões, um empregado pegou o microfone e me disse: "Ramon, ouça. Estou muito orgulhoso de tudo o que esta empresa vem fazendo em termos de água, emissões, nossa política sobre álcool, tudo isso. Eu leio sobre isso, vejo você na TV, vejo o que está fazendo. Mas sabe de uma coisa. Ramon? Você sabe que temos empregados vivendo na pobreza?"

Fiquei chocado com aquele comentário. "Você está certo", eu disse. "Não sei quantos de nossos empregados estão vivendo em condições de pobreza, mas me dê seis meses para elaborar um plano abrangente com minha equipe de gerenciamento. E voltaremos a isso."

Ser confrontado com a realidade de muitas das vidas de nossos trabalhadores era algo absolutamente incrível. Analisamos os melhores benchmarks e práticas de outras empresas e dos protocolos da ONU. Levamos seis meses para criar nosso programa, que chamamos de Oportunidades FIFCO. Na Costa Rica, cerca de 22% da população total vive na pobreza, conforme medido pelas Nações Unidas. Nós contratamos assistentes sociais para nos ajudar. Fui com os assistentes sociais e entrevistei as pessoas vivendo na pobreza - não apenas nossos empregados, mas também suas famílias. Eu queria descobrir quantos empregados estavam nessa condição vulnerável e, mais importante, as razões por trás disso. Não é porque pagamos maus salários; na verdade, a FIFCO tem alguns dos melhores salários em todo o país e na América Central. Mas um empregado pode estar em uma situação vulnerável por muitas razões: decisões financeiras ruins, dívidas, problemas de saúde, ter mais de um companheiro ou companheira, e assim por diante. Nós ouvimos tudo isso ao longo do caminho. Finalmente, descobrimos que 3,6% dos nossos 4 mil empregados viviam em condições de pobreza. Eu prometi publicamente à empresa, a esses empregados e às suas famílias que, embora o governo demore dez anos para tirar uma pessoa da pobreza, faríamos isso em três.

Desenvolvemos um programa de 360 graus para ajudar cada uma dessas famílias, com sua concordância e contribuição. Nós não dizemos "você é pobre" ou "você está em uma situação vulnerável" ou algo assim. Eles têm que participar de aconselhamento e, o mais importante, aprender a administrar suas finanças. Muitos deles também têm problemas com a saúde ou a educação. Lançamos esse programa há menos de um ano e meio e já tiramos 27 famílias da pobreza. Cada empregado tem um mentor, que é um dos nossos executivos. Eu dei o caso mais complicado e difícil ao nosso diretor financeiro. Disse a ele: "Carlos, se você não puder tirar esse cara da pobreza, ninguém poderá!"

O que eu não percebi a princípio foi o efeito que essa coisa toda teria. Não apenas conquistamos a lealdade e o engajamento dos empregados e das famílias que participam desse programa, mas o programa também teve um

enorme impacto sobre os outros 97% de nossos empregados. Eles realmente sentiram algo como "uau, a empresa está fazendo tudo isso para ajudar nossos colegas de trabalho que estão vivendo em situações muito difíceis". Nosso engajamento, compromisso e índices no Great Place to Work, todos dispararam.

Foi-me dito que, geralmente, quando você faz algo certo em termos de melhorar a cultura da organização, você sobe no máximo três pontos em um ano. No ano passado, melhoramos doze pontos em nosso *scorecard* Great Place to Work! Na verdade, as pessoas da organização regional Great Place to Work não acreditaram no resultado de início, então o refizeram. Quando eles me entrevistaram, eu disse: "Você sabe por que eu acho que tivemos um salto tão incrível este ano? Acho que tudo está relacionado às nossas iniciativas de propósito."

Além do exemplo sobre a pobreza, fizemos muitas outras iniciativas na área empresarial e estamos promovendo novas ideias entre nossos empregados.

Mudando o sistema de remuneração

Em 2008, uma de nossas decisões mais importantes foi mudar a forma como estávamos remunerando nossos executivos e outros líderes. Nós mudamos os KPIs (indicadores-chave de desempenho) econômicos de 100%, que estavam relacionados à nossa remuneração variável. Havia os suspeitos usuais: lucro por ação, participação no mercado, e assim por diante. Reduzimos os indicadores econômicos de 100% para 60% e incorporamos 30% de

KPIs sociais e 10% de KPIs ambientais. Um scorecard muito mais equilibrado, e acessível e visível para todos os empregados.

Neste momento, esse é o sistema de remuneração para os principais executivos. Dos cerca de 6 mil empregados, 1.200 realmente influenciam o bem-estar da empresa hoje. Atualmente, a remuneração é baseada em KPIs que são 60% econômicos, 30% sociais e 10% ambientais; minha ideia seria reduzir os 60% econômicos para 50% mas essa decisão precisa ser tomada pelo Comitê de Remuneração.

A propósito, quando adquirimos o negócio nos Estados Unidos, usamos 100% de KPIs econômicos para o primeiro ano, porque realmente precisávamos colocar o lado financeiro sob controle. Este ano, caju para 80%. Um KPI baseado na economia é especialmente importante quando você está adquirindo um novo negócio, porque você tem que organizar as finanças, a economia. Uma vez que se tenha uma base sólida, você pode começar a trazer todos esses outros elementos.

Colocando as pessoas em primeiro lugar

Temos explicitamente usado as ideias do Capitalismo Consciente nesta jornada, sem chamá-lo assim - em vez disso, nós o chamamos de capitalismo holístico. Esse é o nosso próprio termo para isso, mas abrange os mesmos princípios do Capitalismo Consciente.

Acredito firmemente que você pode ter as melhores instalações e tecnologias de produção, mas, no final, tudo se resume às pessoas. Quanto mais o seu pessoal estiver envolvido, motivado e comprometido - quanto mais eles acreditarem naquilo que você está tentando fazer -, melhor você estará. Eles farão qualquer coisa por você; eles escalarão o Monte Everest, porque, no final do dia, acreditam no que estamos tentando fazer. Estamos evoluindo na forma como fazemos negócios; estamos evoluindo muito além do que nos ensinaram nas escolas de negócios, que era maximizar os lucros dos acionistas.

Como líderes empresariais, precisamos evoluir nosso pensamento. Temos a obrigação de compartilhar melhor o valor que criamos entre todos os stakeholders, não apenas os acionistas. Quanto mais empresas puderem abraçar esse princípio fundamental, melhor estaremos como sociedade. Juntos, podemos construir um planeta melhor, e acho que isso começará se todos nós formos humildes em reconhecer nossas pegadas sociais e ambientais. Não importa em qual indústria você trabalha, todos nós devemos começar reconhecendo as pegadas que geramos. A partir daí, você pode seguir em frente e causar um impacto diferente: um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente.

Muitas vezes, quando falo com empresários, eles dizem: "Tudo bem, Ramon, eu gero muito emprego, pago todos os meus impostos - o que mais você quer que eu faça?" Todos nós precisamos ir muito além.

Acredito firmemente que mais e mais empresas virão para abraçar esses princípios.

Por que esta jornada é importante para você como líder?

Acho que é importante porque precisamos ser um exemplo da ideia de que as empresas podem fazer muito mais do que apenas gerar empregos e pagar impostos. Estamos vivendo em uma sociedade que ainda não faliu, mas temos tantas questões sociais e ambientais para lidar, e nossos governos especialmente nesta parte do mundo - não têm todos os recursos ou competência para tal. Nós do setor privado devemos desempenhar um papel nisso e tentar ser parte da solução. Eu também acredito firmemente que precisamos ajustar nossas práticas de negócios e trazer nossas habilidades para ajudar onde for mais necessário.

Como você define sucesso?

Para mim, sucesso será o dia em que todas as empresas (especialmente as 145 empre-

sas que controlam 45% da riqueza mundial) puderem abraçar os princípios do *triple bottom line* e se tornar mais conscientes. É assim que eu definiria sucesso.

Como você define grandeza como um negócio? O que faz uma empresa grandiosa?

Grandeza é quando fazemos a coisa certa, não só pelo negócio, mas também pela sociedade em geral. Posso compartilhar com você como estamos caminhando para a nossa visão de 2020: de processos neutros a positivos líquidos. É um tópico fascinante em que estou trabalhando com minha equipe neste momento. Minha intenção agora não é simplesmente mudar para processos neutros em água ou em carbono. Nós queremos ter pegadas positivas. Não queremos apenas fazer menos mal, queremos fazer mais bem. Esse é um conceito fascinante que está avançando.

Por que eu sou capitalista consciente

Por Steve Hall, CEO da Driversselect

Há muitas razões pelas quais sou apaixonado pela jornada ao Capitalismo Consciente. Eu poderia me referir ao fato de que, desde que integramos essa filosofia à minha empresa há seis anos, as receitas cresceram de US\$ 47 milhões para mais de US\$ 240 milhões e os lucros líquidos aumentaram nove vezes. Mas não é apenas o desempenho finan-

ceiro que faz essa viagem valer a pena. A jornada para o Capitalismo Consciente me fez perceber que a parte mais essencial do meu negócio é o meu relacionamento com meus stakeholders. E quanto mais eu defino claramente o tipo de relacionamento que quero manter com cada um deles, mais gratificante a jornada se torna para mim.

Figura 2-1: Principais valores e propósito da Driversselect, como apresentados no site da empresa

propósito

contaminar o local de trabalho com um cuidado altamente contagioso (C.A.R.E. – Cuidadosas Ações Randomicamente Expressadas)



driversselect

MOVIDA POR C.A.R.E.

principais valores

seja transparente, recuse-se a ser normal. seja você mesmo assuma a responsabilidade e aplique seus talentos em algo que crie impacto aprenda a ganhar, há oportunidade de aprender e crescer dentro de cada experiência comemore pequenos sucessos, encontre algo ou alguém para celebrar todos os dias

Fonte: Driversselect, em "Core Values" (www.driversselect.com/custom/experience_our_core_values), acessado em 17 de agosto de 2017.

Uma das coisas mais importantes que esta jornada me ensinou é que *quem* vem comigo na jornada é mais importante do que o que estou construindo ou o quanto alcanço. Aprendi a reconhecer a diferença que há ao pensar sobre o meu negócio em termos de décadas, em vez de trimestres - o impacto que pode causar nas pessoas e a pura alegria de liderar uma empresa quando ela reflete meus valores pessoais. A figura 2-1 mostra como apresentamos nossos principais valores e missão aos clientes.

Ao construir meu negócio com base nos princípios do Capitalismo Consciente, percebi que o que impede a maioria das empresas de crescer de maneira sustentável não é o capital, a demanda do cliente ou qualquer outro fator externo no mercado. As empresas não atingem todo o seu potencial principalmente por causa de fatores internos: lugares onde não percebem a interdependência de seus stakeholders. Portanto, as empresas não conseguem encontrar um caminho para criar valor suficiente para manter esses stakeholders engajados e comprometidos por tempo suficiente para cumprir a missão, o propósito e a visão da empresa. O Capitalismo Consciente me ajudou a reconhecer a importância da criação de valor real e duradouro para todos os principais stakeholders e como equilibrar a quantidade certa de capital para investir

em cada grupo de stakeholders nos vários ciclos de vida do negócio.

Antes de abraçar o Capitalismo Consciente, eu achava fácil ignorar certos stakeholders, como os motoristas de caminhão que trazem nossos veículos dos leilões em todo o país. Eu não apreciava o valor que essas pessoas estavam nos fornecendo. Mas quando você considera que o envelhecimento da frota afeta nossas margens mais do que qualquer outro fator e como o tempo de transporte desempenha um grande papel na rapidez com que um veículo está pronto para a venda, comecei a ver esse grupo de stakeholders de maneira diferente. Se tratássemos nossos parceiros transportadores como membros-chave de nossa tribo, eles estariam mais comprometidos em trazer nossos carros para nós de forma mais rápida, segura e com custos menores. Coisas simples como receber os caminhoneiros com água e comida guando chegam depois

de uma viagem de quinze horas, fazendo com que se sintam bem-vindos e apreciados por seus esforços, e mostrando a eles que o trabalho que estão fazendo é importante para nós. Queremos que eles sintam orgulho pelo que fazem para ganhar a vida.

Agora vejo o negócio como uma maneira de cumprir meu propósito de contaminar o local de trabalho com um cuidado altamente contagioso. Quanto mais o negócio cresce, mais lucro temos para investir em ajudar nossos stakeholders a cumprir sua missão, propósito e visão. Algo mágico acontece quando os envolvidos em um negócio aparecem preocupados em criar valor significativo para o outro.

O Capitalismo Consciente pode mudar não apenas a sua própria vida para melhor, ao se concentrar no que realmente importa, mas também a vida de cada pessoa que sua empresa toca. Não há nada mais gratificante para um empreendedor, um CEO ou qualquer outro alto executivo.



Benefícios de ser uma empresa consciente

Há muitos outros benefícios em ser uma empresa consciente. Este infográfico da revista *Conscious Company* capta muitos deles.

Acesse em: www.ccfieldguide.com/benefits

Palavras-chave para busca on-line: Conscious Capitalism Field Guide, Benefits of Conscious Companies

O que você pode esperar desta jornada

Tornar-se uma empresa consciente tem muitas recompensas, a começar pela percepção de que você está do lado certo da sociedade, de que você é uma força para o bem e de que você é parte da solução, em vez de se somar à pilha de problemas que alguma "futura" geração mítica terá que resolver. A figura 2-2 lista alguns dos resultados prováveis que você experimentará na medida em que avança nesta jornada.



Figura 2-2: Princípios e benefícios do Capitalismo Consciente

Avaliando onde você está na jornada

Em nossa experiência trabalhando com empresas, muitas vezes percebemos que, embora a maioria das pessoas esteja inspirada pelos conceitos do Capitalismo Consciente, elas lutam para se concentrar nas três ou quatro coisas que farão a maior diferença em suas organizações. Traremos estrutura para esse processo para que você tenha uma agenda estratégica e tática clara para o seu negócio nos próximos três a cinco anos. Você descobrirá as ações que pode tomar para produzir o maior impacto no desempenho de sua empresa e acelerar sua transformação para o Capitalismo Consciente.

Hoje em dia, quando fazemos uma viagem, temos o GPS para nos ajudar a encontrar a rota mais curta possível de onde estamos para o nosso destino. Da mesma forma, para nos tornarmos uma empresa consciente, precisamos de uma compreensão clara de onde estamos hoje. Para avaliar onde você está, preencha o questionário para um negócio consciente na avaliação a seguir.



Continue sua leitura do livro!



<u>CLIQUE AQUI</u> para comprar seu exemplar ou acesse pelo QR Code abaixo.



"...Um mapa extremamente prático para passar da intenção à ação." - PAUL POLMAN. CEO da Unilever

ocê concorda com a ideia básica de que as empresas podem fazer mais do que ganhar dinheiro, mas não tem certeza de como agir com base nessa convicção ou como compartilhá-la com o resto da sua organização? Capitalismo Consciente Guia Prático — a continuação fidedigna do best-seller Capitalismo Consciente - Como libertar o espírito heroico dos negócios, de John Mackey, CEO do Whole Foods Market, e do especialista em liderança Raj Sisodia — fornece as ferramentas para você compartilhar e implementar os princípios de um propósito superior e de negócios conscientes em toda a sua organização.

Este guia prático fornece materiais utilitários — as mesmas ferramentas usadas em empresas como Whole Foods Market, Southwest Airlines, Life is Good, The Container Store, Barry-Wehmiller, Zappos e muitas outras — que você pode usar por conta própria, com sua equipe ou com outras pessoas em toda a sua organização para criar liderança e práticas conscientes em seus negócios. Organizado de acordo com os quatro princípios fundamentais do Capitalismo Consciente (propósito evolutivo, integração dos stakeholders, liderança servidora e cultura responsável), o livro oferece exercícios, planilhas, checklists e instruções — para uso individual e com equipes —, bem como recomendações, exemplos e histórias reais para ajudá-lo a aplicar essas ideias e torná-las vivas em sua organização.

Você e sua equipe irão:

- Escrever uma declaração de propósito
- Aprender como criar relacionamentos ganha-ganha-ganha com todos os seus stakeholders
- Scriar um "manual de cultura" para a sua empresa
- 🧴 Desenvolver um checklist de liderança para a sua organização
- 💰 Construir um plano de desenvolvimento de liderança pessoal
- 🗴 Definir prioridades para o próximo ano e além

RAJ SISODIA é o coautor, ao lado do CEO do Whole Foods Market, John Mackey, do best-seller Capitalismo Consciente - Como libertar o espírito heroico dos negócios, e professor no Babson College. TIMOTHY HENRY é coCEO e sócio-gerente da Bridge Partnership, e cofundador do Conscious Capitalism, Inc., onde é membro do Conselho e da equipe de liderança executiva. THOMAS ECKSCHMIDT é cofundador do Capitalismo Consciente Brasil, palestrante, atua em conselhos corporativos e é CEO da ReFrame, consultoria em negócios conscientes.

