

O Manual da Empresa B

Como usar
os Negócios como
Força para o Bem

Iniciativa
apoiada pelas

Empresas



Certificadas

Ryan Honeyman

Prefácio dos Cofundadores do BLab



VOO

Empresa



Certificada

Declaração de Interdependência

Imaginamos um novo setor da economia

que usufrua do poder da iniciativa privada para criar um benefício público: Este setor é constituído por um novo tipo de corporação a Empresa B que é orientada por propósito e que cria benefício para todos os stakeholders e não só para os acionistas. Como membros deste setor emergente e como empreendedores e investidores das Empresas B,

Nós consideramos evidentes estas verdades:

Que nós devemos ser a mudança que procuramos no mundo.

Que todo negócio precisa ser conduzido como se as pessoas e o lugar importassem.

Que, por meio de seus produtos, práticas e lucros, as empresas devem almejar o benefício de todos e não prejudicar ninguém.

Para tanto, é necessário que ajamos com o reconhecimento de que dependemos uns dos outros e que portanto somos responsáveis por nós e pelas futuras gerações.



O Manual da Empresa B

Como Usar
os Negócios como
Força para o Bem

Ryan Honeyman

Prefácio dos Cofundadores do B Lab



The B Corp Handbook © Ryan Honeyman, 2014.

Copyright da edição brasileira © Editora Voo, 2017.

Tradução: Maikon Augusto Delgado

Revisão: Maurício Carneiro e Raquel Benchimol

Capa, projeto gráfico e diagramação: Maurício Carneiro

Direção editorial: Claudia Kubrusly

Catálogo na Publicação (CIP)

H772 Honeyman, Ryan
O manual da empresa B: como usar os negócios
como força para o bem / Ryan Honeyman ; tradutor
Maikon Augusto Delgado. - Curitiba : Voo, 2017
Voo Pro, 2017.
216 p.

ISBN 978-85-67886-14-5

1. Responsabilidade social da empresa 2.
Empreendedorismo social I. Delgado, Maikon
Augusto II. Título

CDD: 658.408

Elaboração: Cleide A. Fernandes CRB6/2334

Impresso no Brasil de forma consciente, responsável e colaborativa.

Este livro faz parte do projeto Um por Um da Editora Voo. Cada exemplar vendido gera um ato de solidariedade. Na Voo, acreditamos que livros mudam pessoas e pessoas mudam o mundo. Mais informações:



VOO

Editora Doyen Ltda. ME
Rua Ébano Pereira, 11, sl. 1203, Centro
Curitiba-PR 80.410-240
www.editoravoo.com.br

Para a Comunidade do Sistema B

Sumário

O Sistema B nas Suas Próprias Palavras	vii
Boas-vindas do Sistema B Brasil	xi
Prefácio	xiii
Introdução	1
Breve Nota sobre o Empresas B Certificadas e as <i>Benefits Corporations</i>	5
1 Overview	7
Usar os negócios como uma força para o bem é bom para os negócios	8
Uma breve história: da AND 1 até o Movimento das Empresas B	10
Qual o próximo passo?	11
Empresas B: rápido e rasteiro	12
Por que as Empresas B são importantes	13
2 Dez Benefícios de se tornar uma Empresa B	21
Típicos resultados para você e para o seu negócio	22
Fazer parte de uma comunidade de líderes com valores compartilhados	24
Atrair talentos e envolver os funcionários	26
Aumentar a credibilidade e ganhar confiança	29
Gerar cobertura de imprensa	33
Benchmarking e melhoria do desempenho	34
Atrair investidores	38
Proteger uma missão de empresa no longo prazo	36
Construir uma voz coletiva	41
Economizar dinheiro	43
Liderar um movimento global	44
3 A Avaliação de Impacto B	47
Como usar os negócios como uma força para o bem	48
 Bom para os Trabalhadores	54
Avaliação Rápida de Impacto do Trabalhador	56
Ponderações e Próximos Passos	75
 Bom para a Comunidade	76
Avaliação Rápida de Impacto na Comunidade	78
Ponderações e Próximos Passos	92
 Bom para o Meio Ambiente	97
Avaliação Rápida de Impacto no Meio Ambiente	100
Ponderações e próximos passos	120

	Bom no Longo Prazo	122
	Avaliação Rápida de Impacto a Longo Prazo	124
	Ponderações e Próximos Passos	142
	Bom para Gerar Impacto	144
	Avaliação Rápida de Impacto dos Modelos de Negócios	146
	Ponderações e Próximos Passos	156
4	O Guia de Iniciação Rápida	157
	Começando	158
	Semana 1: Obtenha um parâmetro de referência	160
	Semana 2: Envolve a sua equipe	162
	Semana 3: Crie um plano	164
	Semana 4: Implemente	167
	Semana 5: Faça os ajustes finais	168
	Semana 6: Comemore e Próximos Passos	170
5	Conclusão	173
	Um objetivo, muitos caminhos	174
	Para o Movimento de Empresas B, com o que se parece o sucesso?	174
	Apêndice: Empresas B Certificadas e <i>Benefit Corporations</i>	177
	Fontes: Lista de Recursos da Empresa B	181
	Agradecimentos do autor	191
	Crédito das imagens	192
	Sobre a organização sem fins lucrativos por trás das Empresas B	193
	Sobre o autor	195
	Agradecimentos do Sistema B Brasil	197
	Sobre a Editora	199

O Sistema B nas suas próprias palavras

Um dos aspectos mais poderosos deste livro é a oportunidade de ouvir diretamente da Comunidade de Empresas B – nas suas próprias palavras – o que ela tem a dizer a respeito dos benefícios, desafios e surpresas ao se tornar uma Empresa B Certificada. Neste livro você vai encontrar 20 entrevistas sobre Empresas B com CEOs, executivos, especialistas em investimento de impacto e outros profissionais das seguintes empresas:



Mandy Cabot, CEO, Dansko (página 19)
Calçados – Pensilvânia



John Replogle, CEO, Seventh Generation (página 25)
Produtos de limpeza e higiene – Vermont



Rob Michalak, diretor global de missão social, Ben & Jerry's (página 31)
Sorvetes – Vermont,



Rick Ridgeway, vice-presidente de iniciativas ambientais, Patagonia (página 34)
Vestuário para atividades ao ar livre – Califórnia



Matt Stinchcomb, vice-presidente de valores e impacto, Etsy (página 40)
Mercado de comércio eletrônico – Nova York



Gonzalo Muñoz, CEO, TriCiclos (página 45)
Reciclagem – Chile



Tiffany Jana, CEO, TMI Consulting (página 51)
Consultoria em diversidade e inclusão – Virgínia



Nat Robinson, CEO, Juhudi Kilimo (página 53)
Financiamento e treinamento baseado em ativos – Quênia



Kim Coupounas, cofundador, GoLite (página 66)
Vestuário para atividades ao ar livre – Colorado



Edward Perry, cofundador e diretor geral,
COOK Trading (página 86)
Alimentos prontos congelados – Reino Unido



Tom Payne, diretor de marketing, King Arthur Flour
(página 92)
Panificação – Vermont



Terence Jeyaretnam, diretor executivo,
Net Balance (página 104)
Consultoria de sustentabilidade – Austrália



Kenyatta Brame, diretora administrativa,
Cascade Engineering (página 108)
Engenharia e produção – Michigan



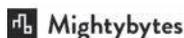
Tim Masson, CEO, The Ian Martin Group (página 119)
Consultoria em recrutamento e recursos humanos – Canadá



Maria Kingery, cofundadora e CEO,
Southern Energy Management (página 134)
Energia solar – Carolina do Norte



Anders Ferguson, sócio, Veris Wealth Partners (página 140)
Investimento de impacto – Nova York



Tim Frick, diretor, Mightybytes (página 152)
Serviços de web e mídias digitais – Illinois



Kevin Trapani, CEO, The Redwoods Group (página 155)
Seguros – Carolina do Norte



Jed Davis, diretor de sustentabilidade,
Cabot Creamery (página 166)
Laticínios – Vermont



Jenn Vervier, diretor de estratégia e sustentabilidade,
New Belgium Brewing Company (página 172)
Cervejas artesanais – Colorado

Estrutura de Governança – Sistema B Brasil

Membros Curadores

B Lab – Jay Coen Gilbert (representado por Julia Maggion)

Sistema B Internacional – Gonzalo Muñoz

Sistema B Brasil – Marcel Fukayama

Membros Efetivos

Ricardo Glass (Okena)

Ricardo Gravina (Aoka)

Ronaldo Stabile (Recicladora Urbana)

Sergio Serapiao (Via Gutemberg)

Conselho Deliberativo

Presidente – Marcel Fukayama (Din4mo)

Vice-Presidente – Ricardo Glass (Okena)

Conselheira – Natália Castan (Grupo Unite)

Conselheira – Daniela Lerario (TriCiclos)

Conselheira – Camila Abigail (NewInc)

Conselho Fiscal

Marianne Costa (Vivejar)

Mônica Gregori (Cause)

Paulo Skaf Filho (ComBio)

Ronaldo Stabile (Recicladora Urbana)

Equipe Sistema B Brasil

Ana Sarkovas

Camila Matos

Flavia Pascowitch

Gabriela Valente

Pedro Augusto

Tatiana Mendizabal

Tomás de Lara

Embaixadores B Brasil

Guilherme Rodrigues

Tainá Camargo

Boas-vindas do Sistema B Brasil

Vivemos uma mudança de cultura global e histórica. Temos a oportunidade de usar a força dos negócios para construir uma economia mais inclusiva e sustentável. É nosso papel, lado a lado com uma rede global de parceiros, construir a infraestrutura para esta transformação. Isto nos exige reconhecer dois fatores. O primeiro, que há uma falha sistêmica. Falhas de Estado e de mercado têm gerado desafios sociais e ambientais complexos em todo o mundo. E o segundo, que há soluções alternativas escaláveis para endereçar tais desafios, resultando na criação de uma nova economia.

Para isto, identificamos, certificamos e celebramos uma comunidade global de líderes comprometidos em redefinir sucesso em negócios, para que sejam contemplados não apenas o êxito financeiro, como também o bem-estar da sociedade e do planeta. Estas são as Empresas B Certificadas. Atualmente, são 2,300 negócios em mais de 60 países. Desde 2013 no Brasil, alcançamos recentemente a marca de 100 Empresas B no país.

Um dos nossos maiores desafios é viabilizar que os mais de 125 milhões de empresas existentes, de acordo com o Banco Mundial, possam se comportar como Empresas B. Para isto, precisamos alinhar os interesses de seus negócios com os da sociedade e assegurar que mensurem e reportem seus impactos social e ambiental com o mesmo rigor como fazem com o lucro. Uma das formas de possibilitar isto é dar luz às práticas das Empresas B.

A pesquisa apresentada aqui, com mais de 100 Empresas B e organizada por Ryan Honeyman, permitirá ao mercado brasileiro inspirar-se e ampliar sua consciência sobre uma nova forma de fazer negócios e causar impacto positivo. Assim, como movimento global, esta publicação é resultado de um grande esforço coletivo de diversas organizações e indivíduos ligados à Comunidade B.

Seja bem-vindo a esta jornada e vamos, juntos, construir as melhores empresas para o mundo.

Marcel Fukayama
Co-Fundador & Presidente, Sistema B Brasil

Prefácio

Ryan Honeyman é um campeão em matéria de encontrar um melhor caminho para fazer negócios. Sejam honestos. Consultores em sustentabilidade não saem em capas de revista. Eles não costumam ser âncoras em grandes conferências. O trabalho de um consultor em sustentabilidade é fazer com que as outras pessoas pareçam boas. Meio como ser o armador no basquete.

Como sócios e investidores na AND 1 – uma empresa de calçados e vestuário para basquete que fez seu nome vendendo camisetas com dizeres toscos, calções largos, tênis legais e produzindo vídeos de basquete de rua do tipo “Não acredito que ele fez isso!” entre 1993 e 2005 – nós conhecemos alguns armadores. Alguns são famosos por mérito próprio, mas a grande maioria existe para facilitar o rendimento de alto nível dos outros.

Ryan Honeyman é um armador da sustentabilidade. E embora ele possa não lhe ajudar a ganhar a adulação das massas, com *O Manual da Empresa B* ele deixou tudo mais fácil para que você possa conquistar a admiração dos seus filhos e netos.

Como sabemos se isso é verdade? É simples: seus filhos e netos vão exigir do trabalho mais do que um contracheque. Vão exigir um propósito. Vão exigir mais dos negócios do que produtos que sejam feitos para serem baratos, rápidos e descartáveis. Eles vão exigir produtos e serviços que criem um impacto positivo no mundo.

Como você vai ler neste livro, de acordo com a Goldman Sachs, isso já é verdade entre os *millennials*¹, que constituem cerca de 50% de toda a força de trabalho do mundo. Sim, você leu certo: 50%. Os millennials querem um trabalho que lhes ofereça uma oportunidade para dar sentido às coisas, não só para ganhar dinheiro. E esses millennials também são os seus consumidores e, logo mais, os seus investidores.

Este livro não é para todo mundo então. É somente para aqueles líderes de negócios que querem atrair e reter os melhores talentos. É somente para aqueles profissionais de marketing que querem transformar seus consumidores em entusiastas. É somente para aqueles CEOs que querem atrair o tipo de capital que vai lhes permitir construir um grande negócio para o longo prazo. É somente para os estudantes de administração de empresas e jovens empreendedores e intraempreendedores que querem um conjunto de ferramentas de uso fácil que os ajude a aproveitar uma grande oportunidade de mercado e a vir de corpo e alma todo dia para trabalhar.

Nós estamos testemunhando uma das mudanças culturais mais importantes do nosso tempo. Estamos no meio de uma evolução de um capitalismo que se concentrou, durante um século, em maximizar o valor aos acionistas no curto prazo para um capitalismo cujo foco tem sido maximizar o valor compartilhado no longo prazo.

1 Nota do tradutor (NT): também conhecidos por geração Y, geração da internet ou geração do milênio.

De acordo com o fundo de pensão público dos Estados Unidos (CalPERS), que tem US\$ 265 bilhões em ativos sob gestão, as empresas que criarão valor no mais longo prazo para o acionista serão aquelas que gerenciam de fato o seu capital financeiro, o seu capital físico e o seu capital humano no longo prazo². Isso é um discurso de investidor para o tripé da sustentabilidade: pessoas, planeta e lucro. *O Manual da Empresa B* vai ajudar você a realizar isso.

Líderes de negócios são as estrelas do rock do nosso tempo. Mas as estrelas do rock da próxima geração serão diferentes das estrelas de hoje. Elas vão criar empresas que serão tanto de alto crescimento quanto de alto impacto. Elas vão fazer dinheiro e fazer a diferença – ao mesmo tempo. *O Manual da Empresa B* vai ajudar você a fazer isso.

Como o próprio Movimento das Empresas B, este livro não conta o que você precisa fazer para empreender um negócio melhor. Ele vai ajudá-lo a se assegurar que está fazendo as perguntas certas, às quais só você pode responder: O seu negócio serve a um propósito maior? Onde estão as oportunidades únicas para o seu negócio? Quais práticas podemos implementar para criar um negócio melhor para os nossos trabalhadores, melhor para a nossa comunidade, melhor para o meio ambiente e melhor para os nossos resultados?

Toda equipe vencedora é abençoada com um jogador que faz com que todos sejam melhores. No jogo dos negócios, especialmente porque ele precisa ser jogado para ganhar nos anos que ainda estão por vir, Ryan Honeyman é esse tipo de jogador.

Ryan ajudou uma grande variedade de negócios (incluindo empresas de alimentos naturais, empresas de limpeza, oficinas mecânicas de carros híbridos e até uma empresa de assistência funerária domiciliar) a passar pelo processo de certificação de Empresa B e também ajudou algumas das maiores Empresas B, como a Ben & Jerry's e a Klean Kanteen, a melhorar o desempenho socioambiental de suas cadeias logísticas.

Quando Ryan soube que o B Lab havia dito “ainda não” a um pedido para que se escrevesse um livro sobre o Movimento de Empresas B, Ryan tomou para si a tarefa de escrever *O Manual da Empresa B*. E, como um verdadeiro defensor, Ryan reconheceu que a luz também precisava recair sobre outros. Dessa forma, você vai ficar sabendo, ao longo deste livro e da boca de vários CEOs, diretores de marketing, de recursos humanos e executivos de sustentabilidade de Empresas B, como eles estão usando os seus negócios como uma força para o bem e por que eles se tornaram Empresas B.

Nós três – amigos da faculdade e sócios nos negócios ao longo dos últimos 20 anos – deixamos nossas primeiras carreiras, como empreendedor, operador e investidor, e decidimos que o melhor uso para os nossos talentos seria trabalharmos juntos para ajudar outras pessoas a usar o poder dos negócios como uma força para o bem. Depois de anos de conversas com centenas de líderes de negócios, fundamos conjuntamente uma organização sem fins lucrativos chamada B Lab, que é a força organizadora por trás do Movimento de Empresas B.

² CalPERS Sustainable Investment Research Initiative, Review of Evidence: Database of Academic Studies, June 2013, <http://www.calpers-governance.org/docs-sof/investments/siri-database-of-academic-studies.pdf>.

Em pouco tempo, o B Lab certificou mais de mil empresas, e elas trabalharam juntas para aprovar leis em mais de 25 estados norte-americanos com o objetivo de apoiar um jeito melhor de fazer negócios. Essas empresas também trabalharam juntas para desenvolver e promover padrões de medição, benchmarking e de melhorar o impacto de uma empresa, padrões esses que têm sido usados por mais de 15 mil negócios em 30 países diferentes e por mais de cem fundos de investimento globais e investidores institucionais, desde o Banco Interamericano de Desenvolvimento, o JPMorgan, o Prudential e o UBS, para liderar bancos comunitários, cooperativas de créditos e investidores de impacto.

Esse é o verdadeiro poder deste livro. Ele dá ferramentas e dicas para você se juntar a esses 15 mil negócios. Talvez o inspire a se tornar uma Empresa B Certificada e ser reconhecido como um líder, talvez não. Mas nós esperamos que você fique inspirado a usar o seu próprio negócio como uma força para o bem e que este livro lhe ajude a dar o próximo passo nessa jornada.

Nós tivemos o privilégio de assistir à formação de uma comunidade ao redor de uma simples ideia: a de redefinir o conceito de sucesso nos negócios. Nós acreditamos piamente no provérbio africano que diz que “Se você quer ir rápido, vá sozinho. Se você quer ir longe, vá junto”.

Use este livro. Encontre, nas experiências das Empresas B, alguma sabedoria que ressoe em você e junte-se a nós.

Vamos mais longe juntos.

Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy
Cofundadores, B Lab

Introdução

A primeira vez que fiquei sabendo das Empresas B foi enquanto eu assava uns cookies. A farinha que eu estava usando – a multiuso natural crua da King Arthur – trazia uma logomarca de Empresa B Certificada num canto do pacote. “Parece uma bobeira”, pensei. “Você não ia preferir ser uma Empresa A em vez de uma Empresa B?”. A caixa de ovos que usava tinha a categoria AA. Sem sombra de dúvidas, havia alguma coisa que eu não estava entendendo.

Uma pesquisa on-line me revelou que o logotipo B não era uma mácula para uma categoria de produtos de panificação de segunda. As Empresas B, eu descobri, faziam parte de um movimento dinâmico e entusiasmante com o objetivo de redefinir o conceito de sucesso nos negócios ao usar a sua inovação, velocidade e capacidade de crescimento não apenas para ganhar dinheiro, mas também para ajudar a mitigar a pobreza, a construir comunidades mais fortes, a recuperar o meio ambiente e a nos inspirar a trabalhar por um propósito maior. O “B” significa “benefício”, e, como uma comunidade, as Empresas B querem construir um novo setor da economia no qual a corrida até o topo não quer dizer ser o melhor no mundo, mas sim o melhor para o mundo.

Desde a minha descoberta inspirada pelo cookie, eu observei o movimento das Empresas B crescendo rápida e globalmente. Para além da farinha do King Arthur, estão entre as Empresas B grandes nomes como a Ben & Jerry’s, a Cabot Creamery, a Dansko, a Etsy, a Method, a Patagonia e a Seventh Generation. Atualmente, há Empresas B Certificadas em mais de 30 países no mundo inteiro, incluindo Afeganistão, Austrália, Brasil, Chile, Quênia e Mongólia (só para citar alguns). Líderes conscienciosos como o ex-presidente Bill Clinton e Robert Shiller, ganhador do Nobel em Economia em 2013, se interessaram pelo Movimento de Empresas B. A revista Inc. elegeu a certificação de Empresa B “o padrão mais alto para negócios com responsabilidade social”, e o New York Times disse que “as Empresas B estão fornecendo o que está faltando em todo lugar: provas”.¹

Precisamos prestar atenção nessas Empresas B... Devemos voltar a uma sociedade de stakeholders que não dê vantagens excessivas a um tipo de stakeholder em detrimento dos outros.

Bill Clinton, ex-presidente dos Estados Unidos

Acho que as Empresas B vão gerar mais lucro que outros tipos de empresas.

Robert Shiller, prêmio Nobel em Economia

¹ Inc., How a Business Can Change the World, <http://www.inc.com/magazine/20110501/how-a-business-can-change-the-world.html>; Tina Rosenberg, “Ethical Businesses with a Better Bottom Line,” New York Times, 14/4 2011, <http://opinionator.blogs.nytimes.com/2011/04/14/ethical-businesses-with-a-better-bottom-line>.



CONHEÇA ALGUMAS DAS EMPRESAS B. Mais de mil Empresas B estão liderando um movimento global para redefinir o conceito de sucesso nos negócios.

Num momento de infeliz impasse político, a Empresa B é uma ideia que gerou um apoio ambivalente incrível. Nos Estados Unidos, uma legislação para criar as *Benefit Corporations* – uma nova estrutura de empresa baseada na ideia de Empresa B – foi aprovada em estados “republicanos” como a Louisiana e a Carolina do Sul, em estados “democráticos” como a Califórnia e Nova York, em estados “decisivos” (onde não há uma maioria pronunciada de nenhum partido) como o Colorado e a Pensilvânia, e até mesmo em Delaware, referência do direito corporativo, onde mais de 63% das 500 Mais Ricas² foram constituídas e tem sua sede. Não é difícil entender por que essa ideia recebe um apoio ambivalente forte. As Empresas B são pró-negócios, pró-meio ambiente, pró-mercado e pró-comunidade.

Decidi escrever este livro porque, no meu trabalho como consultor de sustentabilidade, descobri que muitos empresários e CEOs estão intrigados e empolgados com a ideia das Empresas B, mas que até agora não havia nenhuma fonte com um passo a passo que pudesse explicar o porquê, o como e o que é o Movimento de Empresas B. Sendo assim, as duas primeiras seções deste livro vão demonstrar que usar o seu negócio como uma força para o bem é bom para os negócios; oferecer uma breve história do Movimento de Empresas B; fornecer uma descrição do que as Empresas B são, por que elas são importantes e destacar dez benefícios de se tornar uma Empresa B.

2 NT: o termo “500 Mais Ricas”, aqui, equivale a Fortune 500, expressão cunhada pela revista Fortune para uma lista das 500 corporações mais ricas em termos de receita.

A terceira seção vai descrever a Avaliação de Impacto B, uma abrangente ferramenta que ajudará a realizar o desejo de usar os negócios como uma força para o bem numa série de passos concretos, mensuráveis e executáveis.³ Essa seção é uma grande fonte, queira você se tornar uma Empresa B Certificada ou esteja reticente quanto a se tornar uma Empresa B, mas ainda assim queira uma ferramenta gratuita para avaliar, comparar e implementar melhorias que sejam boas para os trabalhadores, boas para o meio ambiente, boas para a comunidade, boas a longo prazo e boas em todos os sentidos. Qualquer que seja o caminho que você escolher, esta seção vai dar a você uma visão prévia, recursos e as melhores práticas necessárias para tirar o máximo proveito possível dos seus esforços.

Para aqueles que estão empolgadíssimos e prontos para começar, o Guia de Iniciação Rápida na seção final traça, passo a passo, um plano de ação de seis semanas para ajudar você a avançar em sua jornada com a maior eficiência possível. Assim como na seção da Avaliação do Impacto B, o Guia de Iniciação Rápida foi projetado para ser útil tanto para negócios que pretendem se certificar como uma Empresa B quanto para empresas interessadas em melhorar o seu desempenho socioambiental, mas não necessariamente em se certificar formalmente como uma Empresa B.

Mais importante do que isso, assegurei de ter bebido da sabedoria da comunidade das Empresas B para me ajudar a escrever este livro. Entrevistei mais de cem CEOs, diretores de sustentabilidade, investidores de impacto, executivos de impacto, diretores de recursos humanos e tantos outros de uma legião internacional de Empresas B Certificadas. O objetivo dessas entrevistas foi angariar uma ampla gama de opiniões – diretamente da comunidade de Empresas B – sobre os benefícios empresariais da certificação e os desafios que comumente surgem durante o processo. Também pedi que dessem conselhos para as empresas que estão considerando certificar-se. Na verdade, um dos aspectos mais poderosos deste livro é a oportunidade de ouvir os líderes de negócios descreverem, com suas próprias palavras, por que suas empresas se tornaram uma Empresa B e por que eles acham que as Empresas B são importantes.

Você também vai descobrir que na minha página na Internet tem material para baixar sobre uma grande variedade de tópicos de negócios, gestão e liderança, sobre os quais as Empresas B têm algo particularmente útil para compartilhar. Os tópicos incluem estratégia organizacional, criação de uma cultura de inovação, atração de capital investidor, considerações legais e as dicas mais atuais sobre estratégias eficazes de branding e marketing.⁴

Por fim, há duas coisas que gostaria que você soubesse. Primeiro, que as Empresas B apresentam um marco de trabalho que qualquer empresa em qualquer estado ou país do mundo pode usar para aprimorar o seu negócio. Esse marco de trabalho

³ A Avaliação de Impacto B está disponível on-line no site bimpactassessment.net.

⁴ Visite o site honeymanconsulting.com/book para saber mais.

é relevante tanto para empresas B2B quanto para B2C, para um proprietário local ou para uma marca global, para uma startup ou uma empresa familiar de terceira geração, para uma sociedade anônima ou uma sociedade limitada, para uma empresa com regime de participação nos lucros por parte dos empregados ou uma cooperativa, para uma empresa que opte pela tributação pelo lucro real ou pelo lucro presumido, ou até se você ainda estiver decidindo a respeito da estrutura mais apropriada para o seu novo negócio.

Segundo, que o conceito de Empresa B é relevante também em nível pessoal, esteja você atraído ou seja avesso a termos como “verde”, “socialmente responsável” ou “sustentável”; considere-se conservador ou progressista; seja um estudante, um jovem empreendedor ou um empresário experiente. Se alguma vez você já pensou em como pode ganhar a sua vida e fazer a diferença, no seu legado e no exemplo que você quer dar para os seus filhos, em como levar uma vida guiada por um propósito – e especialmente se já pensou em como poderia usar os negócios como uma força para o bem – o Movimento de Empresas B é para você.

Bem-vindo ao futuro dos negócios. Vamos começar.

Ryan Honeyman
São Francisco

Breve Nota sobre Empresas B Certificadas e as Benefit Corporations

O objetivo principal deste livro é a Empresa B Certificada, também referida como Empresa B, não a entidade legal norte-americana conhecida como uma *Benefit Corporation*. Este livro prioriza a Empresa B Certificada porque esta certificação está disponível para qualquer negócio no mundo, independentemente de sua estrutura legal em vigência ou de sua sede social, o que faz com que isso seja o aspecto mais relevante do Movimento de Empresas B para a maioria dos leitores. Maiores detalhes sobre as similaridades e diferenças entre as Empresas B Certificadas e as *Benefit Corporations* estão disponíveis no apêndice.

1

Visão Geral

Usar os negócios como uma força para o bem é bom para os negócios

Antes de mergulharmos no conteúdo principal deste livro é importante esclarecer uma coisa já desde o começo: usar os negócios como uma força para o bem é bom para os negócios. Um dos argumentos mais persuasivos para melhorar o desempenho socioambiental da sua empresa é que você vai economizar dinheiro, aumentar a lucratividade e gerar mais valor comercial. Se você ou outros na sua empresa, como o CEO, o CFO ou um membro influente do conselho administrativo, estão céticos a respeito de qualquer coisa que beire o “verde” ou “responsabilidade social”, esta seção fornece uma visão rápida do saldo final, um case de negócio para a sustentabilidade.

Na verdade, a nata dos líderes de opinião, como a Accenture, a Deloitte, a Goldman Sachs, a Harvard Business School, a McKinsey & Company e a PricewaterhouseCoopers, divulgou estudos de caso com base em dados, pesquisas globais e exaustivos relatórios que apresentam provas convincentes de que usar os negócios como uma força para o bem é bom para os negócios.

A Goldman Sachs, por exemplo, relatou que “mais capital está focado em modelos de negócio sustentáveis e que o mercado está recompensando líderes e novos operadores de um modo que dificilmente poderia ter sido previsto mesmo 15 anos atrás”.¹ A Goldman Sachs descobriu que ocorreu um aumento dramático no número de investidores buscando incorporar sustentabilidade e fatores socioambientais e de governança na construção de seus portfólios.

Num relatório que ecoa esse sentimento, a Corporação Financeira Internacional (IFC) descobriu que o Índice de Sustentabilidade Dow Jones apresentou uma média 36,1% melhor que o Índice Dow Jones tradicional no mesmo período de cinco anos.² Resultados comparáveis foram encontrados por algumas das instituições acadêmicas internacionais de ponta. Por exemplo, um recente estudo da Harvard Business School concluiu que “empresas de alta sustentabilidade superam de forma significativa as suas contrapartes a longo prazo, tanto em termos de mercado de ações quanto em desempenho contábil”.³

A Accenture, num estudo global sobre as perspectivas de CEOs sobre sustentabilidade, descobriu que 93% dos CEOs veem a sustentabilidade como algo importante para o futuro sucesso de suas empresas. A Accenture relatou que “demonstrar um

1 Goldman Sachs, GS Sustain, June 22, 2007: 12, http://www.natcapsolutions.org/business-case/GoldmanSachsReport_v2007.pdf.

2 International Finance Corporation, The Business Case for Sustainability, 2012: 4, <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9519a5004c1bc60eb534bd79803d5464/Business%2BCase%2Bfor%2BSustainability.pdf?MOD=AJPERES>.

3 Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou, e George Serafeim, The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance, November 23, 2013: 1, <http://ssrn.com/abstract=1964011>.

compromisso visível e autêntico para com a sustentabilidade é especialmente importante... para reconquistar e gerar confiança no público e em outros stakeholders-chave, tais como consumidores e governos – confiança esta que foi abalada pela recente crise financeira mundial”.⁴

Muito embora haja quem afirme que sustentabilidade é uma tendência passageira, a Deloitte afirmou que “sustentabilidade é um problema empresarial de suma importância que rapidamente está se transformando em um requisito obrigatório”.⁵ A Deloitte também argumentou que a responsabilidade socioambiental vai continuar sendo relevante porque, ao contrário de outros problemas empresariais, a sustentabilidade está sendo moldada por grupos com opinião similar, como acionistas, reguladores, consumidores e clientes, organizações não governamentais e outros fatores fora do escopo de controle de uma empresa.

Se você está em cima do muro, a PricewaterhouseCoopers descobriu que há “uma associação positiva, linear e estatisticamente significativa entre sustentabilidade e rendimento financeiro corporativo”⁶, e a McKinsey, em termos nada vagos, disse que “A escolha para as empresas hoje não é se, mas como elas devem gerenciar as suas atividades em prol da sustentabilidade”. A McKinsey também relatou que uma abordagem fragmentada e reativa da sustentabilidade não é mais suficiente. “As empresas podem escolher ver essa meta como um mal necessário – uma questão de conformidade ou um risco a ser gerenciado enquanto elas continuam com o cerne do negócio – ou elas podem pensar nisso como uma maneira inédita de abrir novas oportunidades de negócios enquanto criam valor para a sociedade”.⁷

Também é importante ressaltar que sustentabilidade não se trata somente de reduzir o seu impacto ambiental. A Goldman Sachs observa que “a pesquisa nos âmbitos corporativos e universitários sugere que essa nova geração de empregados e consumidores têm necessidades específicas no trabalho que são dramaticamente distintas das necessidades das gerações precedentes. O maior deles é o desejo de alinhar os valores pessoais e corporativos. Para atrair e reter esse grupo, acreditamos que as empresas precisam fornecer recompensas que vão além dos ganhos financeiros”.⁸

4 Peter Lacy, Tim Cooper, Rob Hayward, e Lisa Neuberger, A New Era of Sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010, 2010 (June): 10, http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_A_New_Era_of_Sustainability_CEO_Study.pdf.

5 Deloitte, Sustainability: Balancing Opportunity e Risk in the Consumer Product Industry, 2007: 1, <http://www.natcapsolutions.org/business-case/Deloitte2007business-case.pdf>.

6 PricewaterhouseCoopers and SAM, The Sustainability Yearbook 2008, 2008: 24, http://www.natcapsolutions.org/business-case/Sustainability_Yearbook_BusinessCase2008.pdf.

7 Sheila Bonini e Stephan Görner, “Putting It into Practice,” The Business of Sustainability: McKinsey Global Survey Results, 2011: 6, http://www.mckinsey.com/insights/energy_resources_materials/the_business_of_sustainability_mckinsey_global_survey_results.

8 Goldman Sachs, GS Sustain, 21. Para uma imponente compilação de estudos credíveis sobre cases de negócios para a sustentabilidade, incluindo estudos da AT Kearney, Deloitte, The Economist Intelligence Unit, Gallup, Harvard Business Review, Massachusetts Institute of Technology, McKinsey, do US Department of Energy e muitos outros, recomendo e muito ler Natural Capitalism Solutions, Sustainability Pays: Studies that Prove the Business Case for Sustainability, <http://www.natcapsolutions.org/businesscasereports.pdf>. Disponível também no site honeymanconsulting.com/book.

Uma breve história: da AND 1 até as Empresas B

A primeira vez que soube dos *mixtapes* da AND 1 foi no final dos anos 1990. Os *mixtapes* eram uma série de vídeos de basquete de rua, criados pela popular empresa de tênis e vestuário de basquete AND 1, que apresentavam manobras ágeis, enterradas acrobáticas e exibição de talentos individuais de cair o queixo. Eu era um grande fã dos *mixtapes* da AND 1 porque os jogadores se utilizavam de movimentos vistosos e impressionantes que eram muito diferentes do estilo mais tradicional jogado no basquete universitário ou na NBA no mesmo período. Eu estava tão fascinado com os *mixtapes* que até os incluí nos meus planos de aula quando trabalhava como professor de inglês na província de Zhejiang, na China.

Muitos anos depois, me surpreendi bastante quando soube que dois dos cofundadores da AND 1, Jay Coen Gilbert e Bart Houlahan, junto com Andrew Kassoy, seu amigo de longa data e ex-investidor de capital privado em Wall Street, eram as pessoas que tinham criado a Empresa B Certificada (também conhecida como Empresa B). Descobri que a experiência de Gilbert e Houlahan, na AND 1, e a de Kassoy, em Wall Street, foram centrais na decisão de se juntarem para começar o B Lab, a organização sem fins lucrativos por trás do Movimento de Empresas B.

A AND 1 era uma empresa com responsabilidade social antes mesmo que o conceito fosse disseminado, ainda que a AND 1 não se identificasse com o termo naquela época. Os calçados da AND 1 não eram orgânicos, locais ou produzidos com pneus reciclados, mas a empresa tinha uma quadra de basquete na sua sede, bem como aulas de yoga, excelentes benefícios de licença-maternidade e licença-paternidade e ampla copropriedade da empresa, sendo que, a cada ano, ela doava 5% dos seus lucros para órgãos locais de caridade com o objetivo de promover uma educação urbana de alta qualidade e desenvolvimento da liderança jovem. A AND 1 também trabalhava com suas fábricas no exterior para implementar um código de conduta do fornecedor de primeiro nível e assegurar saúde e segurança, remuneração justa e desenvolvimento profissional ao trabalhador.

Isso era bem progressista para uma empresa de calçados para basquete, especialmente porque seus consumidores-alvo eram os jogadores de basquete adolescentes, não consumidores conscientes com alta renda disponível. A AND 1 era uma empresa onde um empregado ficaria feliz e orgulhoso de trabalhar.

A AND 1 também era bem-sucedida financeiramente. De um pontapé inicial dado com uma startup em 1993 para uma modesta receita de US\$ 4 milhões em 1995, a empresa aumentou para uma receita de mais de US\$ 250 milhões em 2001. Isso significou que a AND 1 – em menos de dez anos – cresceu tanto que se tornou a marca de calçados para basquetebol número dois nos Estados Unidos (atrás da Nike). Assim como acontece com tantas outras empreitadas, o sucesso trouxe, porém, seus próprios desafios.

COMO TUDO COMEÇOU. As sementes do Movimento de Empresas B foram plantadas com uma empresa de artigos esportivos para basquete chamada AND 1.



A AND 1 se abriu para investidores externos em 1999. Ao mesmo tempo, a indústria de comércio de calçados e vestuário varejista estava se consolidando, o que pressionou as margens da AND 1. Para piorar, a Nike decidiu colocar a AND 1 na sua mira na reunião global anual de vendas, com vistas a ganhar uma parcela maior do mercado. Não sem surpresa, essa combinação de forças externas e alguns equívocos internos levaram a um declínio nas vendas e à primeira demissão em massa da história da AND 1. Depois de, a duras penas, colocar novamente os negócios nos trilhos e reconsiderar as várias opções, Gilbert, Houlahan e seus sócios decidiram por a empresa à venda em 2005.

Os resultados da venda foram imediatos e difíceis de observar por parte de Gilbert e Houlahan. Muito embora os sócios tenham entrado no processo de venda com os olhos abertos, ainda assim, para eles, foi de partir o coração ver todo o compromisso prévio da empresa para com os empregados, trabalhadores no exterior e comunidade local ser desfeito após alguns meses da venda.

“Qual o próximo passo?”

Na sua jornada do basquete (e Wall Street) até as Empresas B, Gilbert, Houlahan e Kassoy tinham uma noção geral do que queriam na sequência: o melhor para o maior número de pessoas pelo maior tempo possível. Como isso ia se dar, no entanto, não estava claro no começo.

Como membro do conselho da Echoing Green (uma firma de capital de risco focada em mudança social) e da Freelancers Insurance Company (uma futura Empresa B Certificada), Kassoy estava cada vez mais inspirado por seu trabalho com empreendedores sociais. Houlahan se sentiu inspirado para desenvolver melhores práticas para apoiar negócios orientados por valores que estivessem buscando alavancar capital, crescer e manter-se fiel às suas missões de responsabilidade socioambiental. E Gilbert, ainda que orgulhoso das práticas e da cultura da AND 1, queria ir mais longe, inspirado pelas histórias de responsabilidade social de marcas emblemáticas

como a Ben & Jerry's, a Newman's Own e a Patagonia, cujos princípios organizadores pareciam ser como usar os negócios para o bem.

A resposta inicial e instintiva dos três amigos à pergunta “Qual o próximo passo?” foi criar uma empresa nova. Ainda que, pensaram eles, a AND 1 tivesse muito do que se orgulhar, a empresa não havia sido criada com o intuito específico de beneficiar a sociedade. E se eles criassem uma empresa com esse intuito? No entanto, depois de ponderarem diferentes abordagens, Gilbert, Houlahan e Kassoy decidiram que eles teriam que ter sorte de fundar uma empresa tão boa quanto aquelas fundadas por empreendedores sociais como Ahmed e Reem Rahim, da Numi Organic Tea, e Mike Hannigan e Sean Marx, da Give Something Back Office Supplies. E, o mais importante, eles concluíram que mesmo que pudessem fundar uma empresa assim, mais um negócio, pouco importando quão grande e eficaz fosse, não ia fazer a menor diferença para lidar com os desafios mais prementes do mundo.

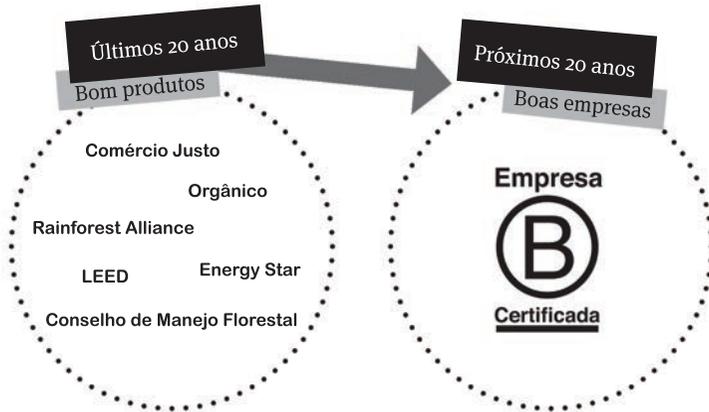
Eles pensaram então em criar um fundo de investimento social. Por que fundar uma empresa, raciocinaram, quando você poderia fundar uma dúzia? Essa ideia também durou pouco. Os três decidiram que, mesmo que pudessem ser tão eficazes quanto os fundos de capital social já existentes como o Renewal Funds, o RSF Social Finance ou o SJF Ventures, uma dúzia de empresas inovadoras de crescimento rápido ainda não seriam adequadas para lidar com os desafios da sociedade em larga escala.

Gilbert, Houlahan e Kassoy se deram conta, depois de falarem com centenas de empresários, investidores e líderes de opinião, de que havia a necessidade de duas unidades básicas de infraestrutura para acelerar o crescimento – e amplificar a voz – do todo o setor empresarial de responsabilidade socioambiental. Essa comunidade de líderes já existente disse que precisava de um marco legal para ajudá-los a crescer enquanto mantivessem a sua missão e os seus valores iniciais, bem como de parâmetros confiáveis que os ajudassem a dar destaque a seu negócio em meio a um mercado abarrotado, onde todo mundo parece afirmar que a sua empresa é “boa”.

Para isso, Gilbert, Houlahan e Kassoy cofundaram, em 2006, o B Lab, uma organização sem fins lucrativos dedicada a aproveitar o poder dos negócios para resolver problemas socioambientais. A equipe do B Lab trabalhou com muitas dessas empresas líderes, investidores e advogados para criar um conjunto abrangente de requisitos legais e de desempenho, e eles começaram a certificar as primeiras Empresas B em 2007.

Empresas B: rápido e rasteiro

As Empresas B Certificadas são empresas que receberam certificação do B Lab, uma organização sem fins lucrativos, por cumprirem os rigorosos requisitos de desempenho socioambiental, responsabilidade e transparência. A certificação



CERTIFICAÇÃO PARA TODA A EMPRESA. A certificação de Empresa B ajuda os consumidores, os investidores, a mídia e os legisladores a dar suporte a organizações que estejam usando os negócios como uma força para o bem.

de Empresa B é similar à certificação da LEED para empreendimentos verdes, à certificação Comércio Justo para cafés ou à certificação de Produto Orgânico para o leite⁹. No entanto, uma diferença fundamental é que a certificação de Empresa B avalia a empresa toda (comprometimento do trabalhador, envolvimento da comunidade, impacto ambiental e estrutura de governança), em vez de analisar somente um aspecto da empresa (as instalações ou o produto). Essa avaliação de todo o conjunto é importante porque ajuda a distinguir entre uma boa empresa e apenas uma boa propaganda.

Hoje em dia, há uma comunidade global crescente de mais de mil Empresas B Certificadas em dezenas de setores trabalhando juntas em prol de um único objetivo: redefinir o conceito de sucesso nos negócios para que, um dia, todas as empresas possam competir não só para ser a melhor no mundo, mas também para ser a melhor *para* o mundo.

Por que Empresas B são importantes

Os negócios são, para bem ou para mal, uma das forças mais poderosas no planeta. Na melhor das hipóteses, negócios incentivam a colaboração, a inovação e o bem-estar mútuo e ajudam as pessoas a viver sua vida com mais satisfação e de forma mais vibrante. Na pior das hipóteses, os negócios – e a tendência em focalizar na maximização dos lucros em curto prazo – podem levar a danos socioambientais significativos, como o derramamento de óleo da BP Deepwater Ho-

⁹ NT: o autor fala da USDA Organic, uma agência norte-americana de certificação de produtos orgânicos. O órgão equivalente no Brasil seria o IBD, que atende não só a todos os requisitos do mercado interno brasileiro como também aos do mercado norte-americano estipulados pela USDA.

rizon ou a perda de mais de US\$ 1 trilhão em riqueza global durante a crise financeira de 2008.

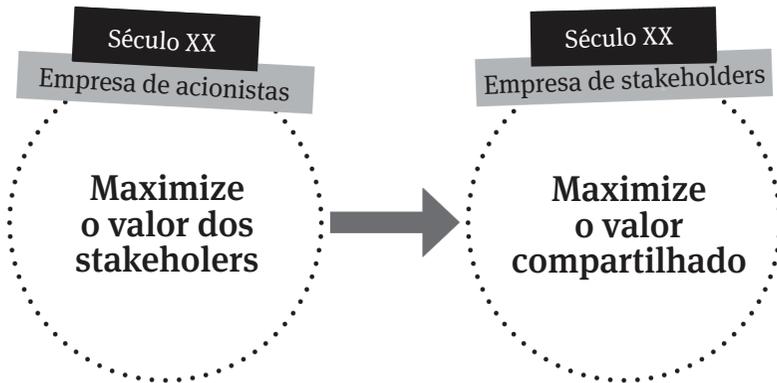
Além disso, governos e organizações sem fins lucrativos precisam, ainda que não consigam completamente, lidar com os maiores desafios da sociedade. Os orçamentos governamentais já estão reduzidos e muito provavelmente estarão ainda mais no futuro, sendo que as organizações sem fins lucrativos, mesmo com todo o grande trabalho que têm feito, encontram-se estruturalmente limitadas em sua capacidade de atrair e reter talentos, de crescer rapidamente para dar conta da demanda e de se adaptar a novos desafios, uma vez que são altamente dependentes de financiamentos provenientes de caridade.

Nos últimos 30 anos, ocorreu um crescimento enorme no número de consumidores conscientes, de investimentos com responsabilidade social e de negócios ancorados no tripé da sustentabilidade que acreditam que os negócios deveriam se esforçar para não causar danos. Recentemente, tem havido um coro de líderes de opinião, como Sir Richard Branson, Thomas Friedman, Bill Gates e Michael Porter, que reconheceram uma tendência crescente entre empresários e empreendedores no sentido de criar soluções, com base no mercado, para os desafios globais mais prementes.

Como as Empresas B se encaixam nesse contexto maior? E para quê? Por que as Empresas B são importantes? Há várias razões por que as Empresas B são importantes, mas as seguintes são, para mim e para centenas de representantes de Empresas B com quem falei durante a escrita deste livro, as mais significativas.

Empresas B são importantes porque aceleram a evolução do capitalismo. Muitos negócios tendem a focalizar nos lucros em curto prazo, não porque sejam inerentemente gananciosos ou diabólicos, mas porque lucros no curto prazo são a métrica mais utilizada para mensurar e recompensar. As Empresas B acreditam que o capitalismo precisa evoluir de um modelo do século XX que enfatiza muitíssimo os lucros para os acionistas a curto prazo para um modelo do século XXI que engendre uma prosperidade duradoura e compartilhada para todos os stakeholders (incluindo trabalhadores, fornecedores, comunidade, meio ambiente e acionistas). As Empresas B aceleram essa tendência já existente ao criarem, usarem e promoverem novas estruturas jurídicas que almejam valores para todos os stakeholders, bem como padrões de desempenho socioambiental transparentes, críveis, compreensíveis e independentes que criem um mercado mais eficiente e eficaz.

Empresas B são importantes porque elas redefinem o conceito de sucesso nos negócios. As Empresas B criam uma nova narrativa, um novo horizonte de expectativas e um novo foco ao usar o poder dos negócios por algo mais do que só o lucro. Um ótimo exemplo disso é o trabalho de Adam Lowry e Eric Ryan, cofundadores da



A EVOLUÇÃO DO CAPITALISMO. As Empresas B estão mudando o sistema operacional padrão do capitalismo.

Method. Lowry e Ryan pegaram uma categoria de produto desinteressante – sabão – e construíram um movimento ao redor de produtos estilosos e ecológicos que faz com que a limpeza seja algo seguro e divertido. Os produtos da Method evitam que o triclosano, o óleo vegetal bromado, o lauril sulfato de sódio e outros ingredientes impronunciáveis entrem nas nossas casas e sejam despejados no meio ambiente. A Method criou uma cultura imaginativa e irreverente que permite aos empregados se expressarem por meio do seu trabalho. Isso gerou grandes retornos para seus investidores mediante sua venda (alinhada com a missão) para a Ecover, uma empresa europeia de produtos de limpeza, e agora a Ecover está considerando se tornar uma Empresa B Certificada na Europa. Isso é uma conquista louvável – talvez até heroica. E Lowry e Ryan não estão sozinhos. Há milhares de outros como eles que estão fundando negócios de alto crescimento e alto impacto.

[As Empresas B são] uma solução poderosa, sem custo e com base no mercado, para os problemas sistêmicos do “curto-prazismo”, assim como são uma abordagem inovadora quando se trata de usar as forças do mercado para resolver os nossos problemas mais desafiadores.

Jack Markell, governador de Delaware

Empresas B são importantes porque são concretas e mensuráveis. A certificação de Empresa B transforma os conceitos ambíguos de “se tornar sustentável” ou “ser um bom cidadão corporativo” em algo tangível e mensurável que as pessoas podem facilmente identificar, confiar e apoiar. As Empresas B



Continue sua leitura do livro!



[CLIQUE AQUI](#) para comprar seu exemplar
ou acesse pelo QR Code abaixo.

