

ÍNDICE

Prefácio	11
Introdução	
Porque é que a maionese ganhou ao <i>ketchup</i>	17
A Oferta Pública de Aquisição hostil que contém uma história mais profunda	
1. Se destruir o mundo, este será seu	47
Princípios nucleares de uma empresa de diferença positiva	
2. Até que ponto se interessa?	63
Tornar-se um líder corajoso de diferença positiva	
3. Libertar a alma da empresa	85
À descoberta do propósito e da paixão da organização e dos empregados	
4. Expandir os limites	117
Pensar em grande e estabelecer objetivos agressivos e de diferença positiva	
5. Ser um livro aberto	143
Promover a confiança e a transparência	
6. Fazer com que 1 + 1 = 11	163
Criação de parcerias por meio de sinergias e efeitos multiplicadores	
7. São precisos três para dançar o tango	195
Redefinição de sistemas e apologia da diferença positiva	

10 Net Positive	
8. Enfrentar os elefantes	221
Gerir as questões sobre as quais ninguém quer falar... mas que não podemos evitar	
9. A cultura é a cola	249
Pôr os valores a agir em toda a organização e nas marcas	
10. Um mundo de diferença positiva	279
À procura de maiores desafios e oportunidades	
Agradecimentos	313
Notas	317
Sobre os autores	343

PREFÁCIO

De Paul

Para dizer a verdade, há muito que hesito em escrever um livro, pois sempre senti que a maior parte do que eu diria já tinha sido dito ou, como aconteceu com muitos CEO, seria visto como uma tentativa mal concebida de reescrever a sua própria história. Isso nunca me interessou. No entanto, Adi Ignatius, o editor-chefe da *Harvard Business Review*, convenceu-me da importância de partilhar a história da Unilever e a minha própria história de transformação com um público mais vasto, bem como as minhas considerações sobre o rumo que é preciso seguir. A perspectiva de o escrever com Andrew Winston fez com que finalmente decidisse ir em frente. Há muito que admiro Andrew pelos seus livros *The Big Pivot* e *Green to Gold*, dos quais tirei muito proveito enquanto dirigia a Unilever. Ambos os livros estavam à frente do seu tempo. Se ao menos lhes tivéssemos dado atenção na altura...

Os meus agradecimentos vão também para Jeff Seabright, que não é apenas um amigo querido, mas, na qualidade de responsável pela sustentabilidade da Unilever, foi também um grande parceiro na melhoria do nosso modelo de negócio e na ajuda que nos deu na elaboração deste livro. A sua boa memória, conselhos sábios e sentido de humor são claramente melhores do que os meus.

Estou a escrever este prefácio na Páscoa, nos Países Baixos, onde a minha querida mãe de 92 anos acaba de nos deixar. Estou feliz por ter podido passar as últimas semanas com ela. Foi sempre uma grande inspiração para mim e devo-lhe muito. Enquanto professora que teve de abandonar a sua adorada profissão nos anos 50, simplesmente por ser uma mulher que estava a constituir família, ensinou-nos a importância da educação.

Tendo vivido a Segunda Guerra Mundial, tomou consciência do poder de se entregar ao serviço dos outros, reconstruindo comunidades destruídas e trabalhando num ambiente mais pacífico e inclusivo para todos. Valores como dignidade e respeito, equidade e compaixão eram uma presença natural para ela e para o meu pai enquanto criaram seis filhos.

Para muitos cristãos, a Páscoa tem sido tradicionalmente uma época de novos começos, e é dessa forma que estamos a celebrar a morte da minha mãe neste momento, mas é também uma grande metáfora para a necessidade de criar um mundo melhor, onde todos possamos viver em harmonia uns com os outros e com a Mãe Natureza agora e para as gerações vindouras. A covid-19 talvez tenha sido um despertar brusco, que parece ter vindo dizer-nos que não podemos ter pessoas saudáveis num planeta insalubre. As complexas relações entre perda de biodiversidade, alterações climáticas, desigualdade, crescimento económico e coesão social tornaram-se cada vez mais transparentes para muitos, assim como as falhas no nosso sistema económico. Chegámos à conclusão de que o crescimento infinito num planeta finito simplesmente não é possível. Tudo o que não podemos fazer para sempre é, por definição, insustentável. Em última análise, chegaremos a um ponto em que os sistemas entrarão em colapso — de facto, já está a acontecer.

Há muito que também acredito que um sistema económico onde ainda demasiadas pessoas sentem que não participam plenamente ou são deixadas para trás acabará por se rebelar contra si próprio. Estamos a ter amplas provas disso, inclusive no sistema político, onde a força das democracias e da cooperação global está a ser testada de muitas maneiras. De todos os desafios que enfrentamos, há que destacar as alterações climáticas e a desigualdade como os mais pertinentes — não é por acaso que os dois estão intimamente relacionados. Na ausência de um multilateralismo pleno e robusto e face à crescente mentalidade de curto prazo, especialmente na política, é imperativo que as empresas responsáveis se cheguem à frente e preencham este vazio — não sozinhas, mas em novas formas de parceria com os governos e a sociedade civil.

Este livro não é apenas sobre algumas das formas como isto pode ser feito, mas, mais importante, sobre os motivos pelos quais é bom para as próprias empresas. Esta é a ideia de diferença positiva. Não quisemos debater aqui o capitalismo, mas sim, de uma forma prática, defender a mudança do papel que as empresas devem desempenhar para manterem o direito a existir. Dizemos simplesmente que os lucros não devem resultar da criação de problemas do mundo, mas da sua resolução.

Queríamos fazer um livro que fosse menos sobre o «porquê», pois a maioria de nós está convencida da direção a seguir, e mais concentrado no «como»,

que é a questão sobre a qual muitos de nós nos debruçamos. A tarefa é, de facto, difícil e complexa, com muitos dos desafios fora do nosso próprio controlo. Por vezes, parece-nos mesmo esmagadora. Mas quem ocupa posições de responsabilidade sabe que negar, culpar os outros ou fugir dela não é forma de encontrar as respostas.

Acima de tudo, requer um tipo diferente de liderança, sendo a coragem uma componente importante. Coragem para assumirmos a responsabilidade pela totalidade dos nossos impactos sociais, muito para além das nossas próprias operações. Coragem para estabelecer ambições mais elevadas, que sabemos serem necessárias, mesmo que não tenhamos todas as respostas. Coragem para abraçar as parcerias mais alargadas necessárias para conduzir as mudanças mais amplas dos sistemas. Coragem vem da palavra francesa *coeur*, que significa «coração». De facto, num mundo de negócios e políticas cada vez mais ditado por folhas de cálculo, computadores e comércio rápido, trata-se de trazer de volta o elemento humano que falta em tantos lugares. Como as empresas irão competir cada vez mais pela confiança, a compaixão e o desvelo irão desempenhar um papel importante.

Como Desmond Tutu respondeu quando lhe perguntaram se era otimista ou pessimista: «Sou um prisioneiro da esperança.» Embora o caso moral já tenha sido apresentado há muito tempo, não podemos simplesmente esperar que o arco da história se curve pelo caminho certo por si só. Felizmente, o caso económico também é cada vez mais atrativo — como assinalamos no livro, podemos estar perante a maior oportunidade de negócio de sempre. À medida que todos tentamos evitar outra pandemia ou colapso de sistemas, estamos a descobrir cada vez mais que o custo da inação está a tornar-se significativamente mais elevado do que o custo da ação. Ao contrário de quando iniciámos a viagem da Unilever por convicção, agora temos informações económicas e incentivo.

Embora o modelo da Unilever tenha tido os seus êxitos e deficiências ao longo dos últimos dez anos, tal como é amplamente discutido no livro, todos percebemos que é necessário avançar mais depressa e com maior alcance. Uma abordagem de diferença positiva não só nos prepara para sermos competitivos hoje, mas, mais importante, posiciona-nos para estarmos entre as empresas e indústrias vencedoras do futuro. Ser um líder é uma posição privilegiada, e não há nada mais gratificante do que aproveitá-la para servir os outros e criar um mundo melhor para todos. Afinal de contas, a única viagem impossível é aquela que nunca se inicia.

— *Abril de 2021*

De Andrew

No início da pandemia, em 2020, quando nos dedicávamos a este livro, fiz 50 anos e aproximei-me da marca dos 20 anos de trabalho em sustentabilidade empresarial. Dei por mim a olhar para trás e a avaliar o meu percurso de vida. Na frente pessoal, eu e a minha mulher criámos dois rapazes, um de 18 anos que dava os primeiros passos enquanto eu escrevia o meu primeiro livro, *Green to Gold*, e o outro nascido no dia em que esse livro foi publicado, há 15 anos. Eles serão os juízes de quão bem os ajudámos a tornar-se humanos compassivos que se preocupam com o mundo.

O plano profissional é mais difícil de avaliar. A minha missão é inspirar as empresas a resolver os nossos maiores desafios ambientais e sociais, não pela filantropia em si, mas porque é um bom negócio. Penso no progresso a nível macro: na luta para afastar o mundo empresarial da obsessão do lucro a curto prazo — e aproximá-lo da criação de valor a longo prazo e com um propósito —, estaremos a conseguir?

Sim e não.

O número de empresas que procuram resolver os seus impactos ambientais e sociais tem vindo a aumentar rapidamente. Nenhuma grande empresa questiona seriamente o facto de a sustentabilidade estar na ordem do dia. Ganhámos a primeira batalha, mas subsistem grandes problemas. O nosso modelo económico, que utiliza excessivamente os recursos, encoraja o consumo sem restrições e deposita a riqueza em meia dúzia de mãos, está a lançar-nos em direção a um penhasco. Os desafios globais que estamos a tentar resolver (em particular as alterações climáticas) estão a piorar. Não estamos a agir suficientemente depressa.

Precisamos que as empresas vão muito além da simples redução das emissões, tornando-se menos prejudiciais; é preciso que o trabalho tenha um impacto positivo. Infelizmente, o número de líderes empresariais que interiorizaram completamente esta realidade é insignificante. O mundo precisa de líderes mais corajosos e dispostos a comprometer as suas organizações com uma mudança profunda e com um serviço ao mundo.

Uma vez, um colega perguntou-me: «Porque é que há tão poucos Ray Andersons?», referindo-se ao CEO da Interface, o fabricante de carpetes. Em 1994, Ray teve uma epifania: a maneira tradicional de fazer negócios era um beco sem saída para o planeta. Assim, concentrou a sua empresa ao redor da eliminação de todos os impactos negativos no mundo. Foi um pioneiro e uma inspiração — o seu livro *Mid-Course Correction* foi o primeiro que li nesta

área. Mesmo assim, perguntei ao meu amigo se não deveríamos também perguntar: «Porque é que há tão poucos Paul Polmans?»

Porquê Paul? Os primeiros líderes como Ray, Yvon Chouinard, da Patagonia, e o empresário Paul Hawken iniciaram esta demanda, mas, na maioria, lideravam empresas de médias dimensões, detidas pelos seus fundadores. Algumas grandes empresas, como a Walmart, estavam a seguir os seus passos, mas ninguém tinha tentado o mesmo que Paul: fazer da sustentabilidade a missão principal de uma empresa pública mundial, com vendas na ordem das dezenas de milhares de milhões. Paul estava muitíssimo empenhado. Tal como Ray, pronunciou-se aos colegas CEO e aos líderes mundiais, defendendo de modo incansável uma forma fundamentalmente diferente de gerir uma empresa e salientando as falhas da maneira tradicional de fazer negócios. Paul era movido pela missão, mas também centrado no sucesso empresarial a longo prazo.

Adorei a sua abordagem e não fui o único. Um inquérito anual pede a peritos que identifiquem as empresas que estão a fazer o melhor trabalho de integração da sustentabilidade na sua estratégia. Durante dez anos consecutivos, a Unilever tem sido a mais frequentemente citada. Trata-se de um nível de consistência notável em qualquer das dimensões de desempenho da empresa. Alguns denunciarão o facto de uma empresa de produtos de consumo ser nomeada líder em sustentabilidade, dizendo que produz muita coisa de que não precisamos. Isso tem um fundo de verdade, mas dada a escala dos nossos desafios, não podemos construir um mundo próspero sem negócios.

Precisamos de mais líderes dispostos a desafiar o *statu quo*, e devemos celebrar aqueles que o fazem. Espero que deixemos de idolatrar os CEO como o Jack Welch, da GE, que, apesar de possuir grandes capacidades de execução, valorizava os lucros a curto prazo dos acionistas acima do planeta e das pessoas — um estilo de negócio, dominante durante décadas, em que o despedimento de empregados fazia *subir* as ações.

Na década de 2010, fiz parte do conselho de consultoria de sustentabilidade da Unilever na América do Norte, pelo que não sou imparcial. Mas só me tinha encontrado com Paul algumas vezes quando ele e o seu principal conselheiro de sustentabilidade, Jeff Seabright, me abordaram para escrevermos um livro juntos. Não tinha a certeza se queria publicar outro livro sobre estratégia de sustentabilidade, mas esta era uma oportunidade única para explorar a ideia de como criar uma empresa ao serviço do mundo. Parte da história da Unilever já foi bem contada, mas não ainda da perspectiva da pessoa que liderou a carga. *Net Positive* não trata apenas da Unilever, mas a experiência da empresa é a força motriz. O meu trabalho foi acrescentar um ponto

de vista externo, sintetizar, encontrar os enquadramentos dentro da história, e torná-la acessível e fácil de ler.

Por fim, «Como criar mais Paul Polmans?» não é a pergunta certa. Por muito que celebremos (e lhes paguemos em demasia) os CEO, nenhum líder pode construir uma grande empresa sozinho. Se o sucesso viesse exclusivamente da C-suite, então todas as aulas de MBA e livros de negócios falariam apenas sobre liderança. As empresas também precisam de princípios-chave, estratégias, táticas, parcerias, e dos elementos intangíveis como cultura, propósito e inspiração. Cada organização é única, mas há ideias e lições dos pioneiros que podem ajudar todas as empresas a progredir. Este livro tenta fornecer um mapa e uma bússola, mas não marcar o caminho com precisão — todos nós temos de percorrer o nosso próprio caminho.

O meu objetivo com *Net Positive* é inspirar a comunidade empresarial a chegar-se à frente, acelerar e ajudar a conduzir-nos para um mundo próspero. Espero que este trabalho, e as ondulações que dele resultam, façam da minha própria vida uma vida de diferença positiva.

— Abril de 2021

INTRODUÇÃO

Porque é que a maionese ganhou ao *ketchup*

A Oferta Pública de Aquisição hostil que contém
uma história mais profunda

No início de 2017, a Unilever enfrentou uma experiência de quase-morte. Há sete anos que a empresa aplicava a sua ambiciosa estratégia, o Plano de Vida Sustentável da Unilever (USLP), que fazia do propósito e do enriquecimento das vidas das pessoas o cerne do negócio. Estava a fazer bons progressos nos seus objetivos agressivos, incluindo duplicar as vendas enquanto reduzia a pegada ambiental para metade e ajudar um milhão de pessoas a melhorar a saúde e bem-estar. Juntamente com um pequeno número de outros líderes empresariais, a Unilever estava a ajudar a redefinir o significado do que é ser uma boa empresa.

A estratégia estava a funcionar. Após anos de baixo ou nenhum crescimento, as receitas aumentaram 33%, para 60 mil milhões de dólares, e as ações da empresa tinham superado tanto as dos seus pares como o índice FTSE europeu. A Unilever é uma empresa em expansão, verdadeiramente global, ligando-se diariamente a 2,5 mil milhões de pessoas através das suas mais de três centenas de marcas, incluindo a Axe, Ben & Jerry's, Clear, Dove, Hellmann's (maionese), Knorr, Lifebuoy, Omo, Rexona e Suave. Como parte da sua estratégia USLP, a empresa adquiriu dezenas de novas marcas, a maioria das quais empresas movidas por uma missão, e desinvestiu em negócios de movimentação mais lenta que não se enquadravam na sua visão.

Assim, quando Alexandre Behring, o presidente da rival Kraft Heinz (mais conhecida pelo seu *ketchup*), foi visitar a sede da Unilever em Londres, o CEO

Paul Polman (coautor) pensou que Behring poderia fazer uma oferta sobre uma das empresas à venda. Mas a reunião desviou-se numa direção dramaticamente diferente. Behring ofereceu-se para adquirir *toda* a Unilever por 143 mil milhões de dólares, um prémio de 18% sobre o preço de mercado.¹ As aquisições hostis, por vezes, vêm acompanhadas de um sorriso. Mas continuam a ser hostis, e podem destruir a alma de um negócio construído ao longo de um século.

A Kraft Heinz tinha sido adquirida apenas dois anos antes pela empresa brasileira de *private equity* 3G e pela Berkshire Hathaway, gerida pelo lendário investidor Warren Buffett. Os dois investidores estavam também a trabalhar em conjunto neste negócio. A 3G nunca tinha perdido uma oferta pública de aquisição, mas isso iria mudar depois de nove dias intensos.

A 3G era conhecida por cortar as despesas para aumentar as margens a curto prazo. Um artigo da revista *Fortune* descreveu o CEO da 3G, Jorge Paulo Lemann, como «o homem que come custos».² A indústria de produtos de consumo dividia-se entre aqueles que competiam ao estilo da Kraft Heinz ao fazer *leverage up*, cortar custos, aumentar margens e pagar pouco em impostos... e aqueles que, como o *Financial Times* fraseou, «recuaram perante aquilo que veem como um modelo que, em última análise, destrói as empresas, ao fazê-las morrer de fome de investimento».³

Enquanto empresas que vendem produtos semelhantes, a Kraft Heinz e a Unilever não poderiam ter dois modelos de negócio mais distintos. A 3G era um exemplo perfeito da primazia dos acionistas em ação. A Unilever tinha a intenção de operar em benefício dos muitos grupos de pessoas tocadas pela empresa (as suas partes interessadas) ao serviço de um mundo melhor. Tem uma história de 140 anos de propósito, remontando à sua missão original de melhorar a higiene na Inglaterra vitoriana.

Hoje, o USLP honra e expande as raízes da empresa, e representa um dos planos empresariais integrados mais abrangentes do mundo. Liga claramente operações sustentáveis e equitativas ao desempenho e crescimento empresarial. O objetivo do USLP é o ganho financeiro *devido* à sustentabilidade, e não apesar dela — não lucros com um lado de propósito, mas lucros *através* do propósito. Ao longo de muitos anos, a Unilever percebeu que sempre que faltava foco no objetivo, o desempenho da empresa sofria. Assim, ser engolido por uma organização com uma missão incompatível era potencialmente desastroso do ponto de vista estratégico e financeiro.

Os executivos da Unilever teriam feito muito dinheiro com o negócio, mas o abismo entre as estratégias e valores da 3G e da Unilever tornou a

oferta inaceitável. O modelo de negócio era demasiado importante para ser colocado nas mãos de pessoas sem qualquer sentimento pela criação de valor a longo prazo. Era claro o que tinha acontecido às empresas que a 3G comprou. Organizações que faziam um grande trabalho — tais como a líder de bebidas SABMiller, através dos seus projetos de água e direitos humanos em África — foram espremidas pelos cortes de custos da 3G. Uma série de fugitivos das aquisições da 3G tinham recorrido à Unilever em busca de trabalho numa empresa orientada para um propósito.

Naquele momento crucial, os líderes da Unilever não estavam imunes ao apelo do controlo de custos e do crescimento das margens. Acreditavam fortemente no desempenho empresarial e na eficiência, mas também sabiam que o caminho da prosperidade não era um caminho de cortes. Cortar hoje nas pessoas, I&D ou gastos com a marca apenas para dar aos investidores uma vaga de margens mais elevadas era uma receita para o desastre posterior. Os líderes da Unilever acreditavam que, ao utilizarem o modelo de negócio que melhor conheciam, poderiam desbloquear mais valor a longo prazo do que a 3G seria capaz de fazer. Iriam orientar-se para o objetivo, continuar a investir no futuro e melhorar as linhas de topo e de base (o que tinham feito durante sete anos consecutivos).

Vivia-se um período stressante com uma intensa pressão para vender. Paul não queria ser a pessoa que iria entregar um negócio centenário e responsável nas mãos de uma empresa como a 3G, pensou: «Comigo a ver, não.» Para rejeitar a proposta, a Unilever precisava de apoio dos amigos e de avançar rapidamente.

O poder dos aliados inesperados

Durante anos, os céticos da Unilever andaram ansiosos por ver a empresa tropeçar. Muitos dos principais investidores que pregam a primazia dos acionistas consideravam a sustentabilidade demasiado *hippie*. Mas o modelo da Unilever estava a funcionar. Na altura da oferta pública de aquisição, as margens operacionais da Unilever não estavam no topo do grupo entre os seus pares, mas eram, ainda assim, superiores às dos concorrentes Nestlé, Danone e Mondelez. As suas receitas e resultados também estavam a crescer mais rapidamente. A Unilever proporcionava consistentemente 19% de retorno sobre o capital investido. Estava a criar valor fiável e de longo prazo para os acionistas, mas como resultado do seu modelo de negócio, não como objetivo principal.

Ainda assim, o prémio que a 3G oferecia enviava uma mensagem: a liderança atual está a perder dinheiro a curto prazo. Essa impressão seria normalmente suficiente para assegurar uma oferta bem-sucedida, mas a 3G e os críticos da Unilever subestimaram quão fortemente a liderança, a direção e os aliados inesperados se preocupavam com a abordagem da empresa. Os críticos tinham acusado a empresa de passar demasiado tempo a trabalhar com comunidades, governos e as Nações Unidas, e não o suficiente para maximizar o lucro a curto prazo. Mas a construção dessas alianças deu valiosos frutos.

Entre os apoiantes, contavam-se líderes de ONG e de sindicatos. John Sauven, o chefe da Greenpeace UK — uma organização que tinha tomado de assalto os edifícios sede da Unilever, P&G, Nestlé, e muitos outros para protestar contra os erros corporativos —, tinha vindo a confiar cada vez mais na empresa, e telefonou para ver se podia ajudar. Ron Oswald, o secretário-geral da IUF — uma federação de sindicatos que representa dez milhões de trabalhadores das indústrias agrícola e hoteleira —, falou em público opondo-se à oferta. A IUF temia, segundo ele, que o modelo da Unilever «fosse varrido da face da Terra... a Kraft Heinz era o epítome do que uma empresa não deveria ser: pura engenharia financeira».⁴

A pressão pública contra o acordo aumentava. Cartas à direção da Unilever instavam-na, como escreveu um investidor, «a não cair na armadilha [do valor a curto prazo] da Kraft Heinz».⁵ Alguns apoiantes de alto nível da Unilever contactaram diretamente Warren Buffett para expressar o seu descontentamento. Ainda assim, os executivos da Unilever não tinham a certeza de que todo este apoio iria influenciar a maioria dos investidores a tomar o partido deles. Os investidores tinham fortes incentivos para fazer dinheiro e cumprir os seus próprios objetivos trimestrais (também maximizam os retornos a curto prazo). No final, a dinâmica substancial de oposição à aquisição revelou-se decisiva. A 3G perdeu o apoio para o negócio e teve de recuar. A Unilever escapou por pouco, em parte graças à boa vontade que tinha conquistado cuidadosamente ao investir em parcerias e ao trabalhar com as partes interessadas na sua jornada de diferença positiva.

O rescaldo

No momento em que Behring, da Kraft Heinz, entrou no edifício sede da Unilever, os investidores enfrentaram um teste: em que modelo de negócio investir? Os resultados financeiros dessa decisão foram substanciais. Os preços

das ações dos dois gigantes do consumo dispararam em direções opostas. Com base nos rendimentos totais dos acionistas, nos anos seguintes, o dinheiro investido na Unilever rendeu quatro vezes mais do que o mesmo montante investido na Kraft Heinz. A subsidiária da Unilever, a Hindustan Unilever, que negocia separadamente na Bolsa de Valores indiana, vale agora mais do que toda a Kraft Heinz. Ao longo do mandato de dez anos de Paul, os acionistas obtiveram retornos de quase 300%.⁶

Quando ocorreu a crise financeira, associada ao golpe pandémico de 2020, a força relativa do modelo da Unilever tornou-se clara. A empresa estava em muito melhor forma financeira do que a 3G, com um balanço mais forte. A Unilever teve a margem de manobra para garantir empregos durante três meses, tanto para os empregados diretos como indiretos.⁷ Também atribuiu 500 milhões de euros para apoiar os seus parceiros, pagando antecipadamente a alguns fornecedores e concedendo crédito aos clientes para os ajudar a manterem-se à tona.⁸ Entretanto, em 2019, a Kraft Heinz teve de amortizar 15 mil milhões de dólares e cortar dividendos, e a classificação da sua dívida ficou reduzida a «*junk*» antes do confinamento global da pandemia — teve então de recorrer a uma linha de crédito de emergência.⁹

O objetivo aqui não é o de fazer pouco do infortúnio da 3G, mas realçar as diferenças nos modelos e resultados comerciais. Num mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA — *volatile, uncertain, complex, and ambiguous*), a resiliência é tudo. O modelo da Unilever produziu uma forte posição financeira e profundas ligações aos seus empregados, comunidades, parceiros comerciais e governos. Essas relações conferiram-lhe velocidade. Poucos dias após os confinamentos, a Unilever reinventou as cadeias de abastecimento para fornecer e enviar equipamento médico, aumentando a produção de higienizadores de mãos, por exemplo, em 14 mil vezes.¹⁰ Como milhares de milhões de pessoas mudaram os seus hábitos de consumo de um dia para o outro, a Unilever deslocou rapidamente os seus empregados entre divisões e geografias. Designou 300 dos seus 2000 gestores de compras globais para se concentrarem nas cadeias de abastecimento de emergência na China. A Unilever avançou mais rapidamente do que os seus pares graças à confiança que tinha construído com as partes interessadas ao longo dos anos.

Mesmo num ambiente económico desgastante e repleto de perturbação, a Unilever não esqueceu o seu compromisso de longo prazo e os múltiplos intervenientes. A empresa lançou novos objetivos agressivos, incluindo a neutralidade de carbono até 2039, e planeia rotular 70 mil produtos com dados sobre a pegada de carbono.

Embora a Unilever não tenha saído inalterada da aquisição malograda — a equipa de liderança e a direção intensificaram os resultados financeiros a curto prazo da empresa —, manteve-se firmemente empenhada na estratégia orientada para o objetivo. O foco no serviço de longo prazo às partes interessadas estava demasiado enraizado, e o valor demasiado claro, para recuar.

Todas as empresas enfrentam agora uma escolha profunda: continuar a seguir o modelo da prioridade ao acionista que força decisões míopes, prejudica as empresas e põe em perigo o nosso bem-estar coletivo... ou construir empresas que crescem e prosperam a longo prazo, servindo o mundo — ou seja, dando mais do que tiram.

Um modelo melhor: a empresa de diferença positiva

O confronto Unilever *versus* Kraft Heinz não se limitava a qual das empresas faz os melhores e mais rentáveis condimentos — nem era um exercício académico para debater nas escolas de gestão. Era uma batalha maior pela alma dos negócios.

As empresas representavam dois modelos nos extremos opostos de um espectro. Um serve uma mão-cheia de proprietários e canaliza os ganhos para eles. Maximiza os retornos dos acionistas e vive obcecada com a redução de custos para aumentar os lucros *no imediato*. Assume uma responsabilidade limitada em relação a questões externas — ou impactos indiretos sobre os outros — à empresa. O outro modelo vê o propósito do negócio de forma diferente e aspira a prosperar, a longo prazo, servindo todas as partes interessadas. Ajuda o mundo a enfrentar desafios maiores, como as alterações climáticas, desigualdade e pobreza, perda de biodiversidade e divisões raciais. Quando as pessoas falam sobre a diferença entre capitalismo acionista e capitalismo das partes interessadas, estão a descrever estes dois modelos.

O segundo modelo, que um pequeno, mas crescente número de empresas procura, é o único adequado a um futuro próspero e a uma sociedade estável. Mas precisa de ser levado ainda mais longe, para que as empresas — através de melhores operações, produtos e serviços — criem mais valor, atraiam mais clientes e parceiros, curem o planeta e aumentem o bem-estar de todos os que afetam. As empresas que seguem este modelo estão mais bem posicionadas para o futuro e são, em última análise, mais bem-sucedidas. Chegou a sua vez.

Vivemos uma era ímpar, com uma oportunidade incrível para reimaginar o mundo e fazer com que as empresas sejam de *diferença positiva*.

O que é a diferença positiva?

Os gurus de design sustentável Bill McDonough e Michael Braungart sugerem, no seu livro *The Upcycle*, que ser «menos mau» ao reduzir os impactos ambientais a zero nos leva pelo caminho errado. Em vez disso, deveríamos criar «mais do que é bom». Vejamos o exemplo de qualquer dos impactos empresariais que se pretende eliminar, tais como resíduos, acidentes ou carbono. Normalmente, traçaríamos o progresso mostrando a métrica a descer. Em vez disso, dizem, devemos inverter o gráfico; traçar a linha que sobe de negativo para zero, para que zero «se torne não um ponto culminante, mas um ponto de passagem», e depois continuar a entrar em território positivo.¹¹ Uma métrica de segurança a subir para território positivo indicaria não só zero acidentes, mas também um «local de trabalho *criador* de saúde». Indo mais longe, a organização poderia também tornar as comunidades e os clientes mais saudáveis. Estes impactos positivos contribuem para aquilo a que muitos chamam a «impressão digital» do negócio, distinta da pegada, que tem mais conotações negativas.

Uma empresa de diferença positiva serve os outros. Segue a orientação moral mais antiga que temos, a Regra de Ouro — ou «Faz aos outros o que gostarias que te fizessem a ti». Esta máxima, como Kim Polman escreve no seu livro *Imaginal Cells: Visions of Transformation*, tem sido «a base da humanidade, subjacente às nossas religiões e culturas mais bem-sucedidas».¹² Para viver de acordo com a Regra, um negócio de diferença positiva movimentar-se dentro de limites naturais que respeitam o planeta e os seus habitantes. Observa limites morais para a forma como nos tratamos uns aos outros, e tenta reparar, restaurar, revigorar e regenerar.

Com esse enquadramento em mente, a nossa visão de diferença positiva é *um negócio que melhora o bem-estar de todos aqueles sobre quem tem impacto e a todas as escalas — cada produto, cada operação, cada região e país, e para todas as partes interessadas, incluindo empregados, fornecedores, comunidades, clientes e mesmo as gerações futuras e o próprio planeta.*

Esta é uma Estrela Polar. Nenhuma empresa pode atingir todos estes objetivos de uma só vez, mas é para onde devemos dirigir-nos se queremos uma economia e um planeta viáveis. Existir como um negócio relevante hoje é enriquecer o mundo.

A derradeira questão é esta: estará o mundo mais bem servido graças à existência da sua empresa?

Princípios fundamentais. No Capítulo 1, exploraremos os cinco princípios que sustentam um negócio de diferença positiva: assumir a responsabilidade pelos impactos da empresa no mundo em geral; concentrarmo-nos mais no longo prazo (enquanto procuramos bons resultados em todos os enquadramentos temporais); servir múltiplas partes interessadas e pôr as suas necessidades em primeiro lugar; abraçar a colaboração e a mudança transformadora para lá da empresa; e, como resultado de todo este trabalho, proporcionar aos acionistas retornos sólidos. Parte disto soará familiar aos defensores da sustentabilidade, mas há a conversa e a ação. Dizer «somos responsáveis» e agir como tal são coisas muito diferentes. Servir as partes interessadas antes dos acionistas vai contra 50 anos de ortodoxia económica, a opinião de Milton Friedman de que o objetivo de uma empresa é o valor para o acionista (ver a caixa «Milton Friedman já era»).

MILTON FRIEDMAN JÁ ERA

Durante 50 anos, todos os líderes empresariais de economias de mercado foram treinados numa ideologia nuclear — a de que o objetivo do negócio é servir apenas o acionista. Assim diz o profeta Milton Friedman. No templo da economia neoliberal, as únicas métricas de bem-estar são financeiras — lucros para as empresas, mercados bolsistas para as economias e PIB para os países. Há anos que um punhado de empresas tem oferecido diferentes visões, mas a maioria tem sido considerada marginal. Nas grandes empresas públicas, a filosofia de Friedman tem sido, em grande maioria, inquestionável. Mas estão a surgir falhas. O próprio Friedman poderia ter uma visão diferente no mundo moderno, onde o sucesso das empresas se baseia em muito mais do que era o costume. Seja como for, dada a escala e a urgência das alterações climáticas, o imperativo moral de combater a desigualdade e a natureza mutável dos mercados financeiros, o mantra trimestral centrado no acionista é extremamente impróprio para o mundo de hoje, sendo, em última análise, autodestrutivo. Se quisermos sobreviver e prosperar, temos de eliminar a velha filosofia. Quanto mais cedo compreendermos isto, melhor.

O que não é. As empresas usam mais frequentemente a expressão «net positive» — quando a usam, sequer — de modo redutor para se referirem à pegada de carbono (também se ouve falar tanto em «carbono negativo» como

em «carbono positivo», o que, de forma confusa, significa basicamente a mesma coisa). Esta abordagem evita uma responsabilidade real: basta comprar algumas compensações de carbono e pode afirmar-se que o negócio é de diferença positiva. Não vemos a compensação como um objetivo a longo prazo. Estaremos a reduzir a poluição num local, mas a deixar outra fábrica emitir partículas causadoras de asma perto de comunidades de baixos rendimentos? Isso não a reduz. Ou talvez estejamos a utilizar 100% de energias renováveis nas nossas operações, mas a permitir que as fábricas da cadeia de abastecimento dependam sobretudo dos combustíveis fósseis? Não. Os padrões aqui são elevados.

A diferença positiva também é diferente de valor partilhado, um conceito apresentado pelo investidor de impacto Jed Emerson (ele chamava-lhe «valor misto») e desenvolvido pelos líderes do pensamento Michael Porter e Mark Kramer. A ideia é importante, mas pode travar-nos quase tanto como a nossa obsessão com o retorno acionista. O valor partilhado não nega as coisas negativas que uma empresa faz, e a ambição pode ser demasiado baixa. Se todas as grandes empresas o perseguissem, será que pensariam a uma escala suficientemente grande para enfrentar verdadeiramente as alterações climáticas, a desigualdade e o racismo à escala e velocidade que são necessárias? Teríamos o efeito multiplicador da ação coletiva e da coragem?

A diferença positiva também *não* tem que ver com ser-se perfeito. Trata-se de corrigir os problemas que causam impactos negativos e de ir mais além para criar valor positivo para os outros.

O que parece ser. Uma empresa de diferença positiva irá funcionar de forma diferente do que é normal hoje em dia. Irá, por exemplo, eliminar mais carbono do que produz; utilizar apenas energia renovável e materiais de origem renovável; não criar desperdícios e criar tudo para uma circularidade total; e reabastecer e tornar mais limpa toda a água que extrai. Enquanto empresa orientada para as pessoas, garantirá a todos os que trabalham na cadeia de valor a dignidade de ganharem um salário adequado às suas atividades básicas. A empresa oferecerá amplas oportunidades para a inclusão de todas as raças e tipos de capacidades, e alcançará o equilíbrio de género na gestão e equidade salarial. Através dos seus produtos, serviços e iniciativas orientadas por um propósito — e não por filantropia —, os consumidores e as comunidades ficarão mais bem servidas. As ONG serão tratadas como iguais e colaboradoras, e não como antagonistas. Os líderes governamentais verificarão que têm parceiros exigentes, e não lobistas egoístas, a tentar desenvolver um sistema de

regras que beneficie a todos. E os investidores que apoiam a criação de valor a longo prazo colherão recompensas financeiras saudáveis.

Imaginemos como setores específicos poderão lucrar e crescer servindo os clientes e o mundo através do seu trabalho. Imaginemos como pode ser o resultado da diferença positiva se as empresas resolverem os nossos maiores desafios, em vez de contribuírem para eles:

- Empresas alimentares e agrícolas que adotem práticas regenerativas, enriquecendo o solo, protegendo a biodiversidade e resgatando milhões de toneladas de carbono
- Fabricantes de alumínio, cimento e aço, desenvolvendo produtos que não produzem carbono e retirando o carbono do ar
- Empresas de produtos de consumo que aumentam o bem-estar humano e planetário com tudo o que vendem
- Empresas que utilizam recursos e materiais naturais respeitando a terra e melhorando as vidas nas comunidades indígenas nas quais têm impacto
- Empresas de comunicação social que ajudam as pessoas a apurar a verdade e a reforçar o processo democrático
- Empresas de vestuário que dissociam o seu crescimento de uma maior utilização de recursos, proporcionando salários adequados, restaurando a dignidade e ajudando a desenvolver comunidades nas suas cadeias de abastecimento em todo o mundo
- Empresas financeiras que financiam apenas tecnologias limpas e servem melhor os pobres do que os ricos, dando uma ajuda às pessoas e criando igualdade de oportunidades para todos

Este tipo de empresas irá regenerar o mundo. Se ser «verde» é fazer menos danos e a sustentabilidade é chegar a zero, a diferença positiva é melhorar as coisas.

Um confronto com a realidade

Tudo isto soa a demasiado perfeito? Talvez. Há compromissos práticos ao longo do caminho e não se pode avançar em todas as frentes de uma só vez. Por exemplo, a Unilever construiu fábricas em áreas remotas de países em desenvolvimento para construir economias locais. Essas regiões podem ainda não ter acesso a tecnologias limpas. Funcionar a carvão ou petróleo significa dar um passo atrás no objetivo global da empresa em matéria de energias

renováveis, mas está ao serviço do bem-estar dos intervenientes. Equilibrando simultaneamente múltiplas necessidades, a empresa deve avançar como um todo na direção certa. É um desafio, uma viagem e uma dança complicada, e não se consegue lá chegar num só salto. O objetivo é ser melhor amanhã do que se era ontem.

Sejamos honestos. Nenhuma empresa adota a ambição que aqui propomos... ainda. Nenhuma organização, incluindo a Unilever, está suficientemente avançada nesta viagem. Mas um número crescente de empresas está a adotar elementos do modelo de negócio de diferença positiva. Nas empresas líderes, que são maioritariamente propriedade de famílias ou privadas, incluem-se IKEA, Interface, Mars, Patagonia, Tata e Triodos. O grupo de líderes de capital público expandiu-se, incluindo empresas como Allianz, Danone, DSM, Fifco, Levi's, L'Oréal, Marks & Spencer, Mastercard, Microsoft, Natura, Ørsted, Olam, Salesforce e Trane Technologies (e de certeza que nos escaparam algumas). Nenhuma é remotamente perfeita e poderíamos encontrar problemas em todas elas, mas estão a avançar na direção certa. A maioria figura regularmente num inquérito anual da GlobeScan que pede a peritos que nomeiem as empresas mais sustentáveis. Todos os anos, desde 2011, a Unilever ocupa o primeiro lugar.¹³ Isso não é sinal de um progresso mais generalizado. Esperamos acelerar uma disputa saudável pelos lugares do topo.

O caminho não é fácil. A Unilever tem muitas feridas de guerra e erros que podem ser apontados. A procura de um abastecimento 100% sustentável de milhares de ingredientes ainda não se materializou na totalidade. Para algumas questões críticas, como os impactos da indústria do óleo de palma, os resultados genéricos para as pessoas e o planeta são, até agora, mistos. A empresa deveria ter avançado mais rapidamente no ataque a algumas questões prementes em grande escala, como embalagens de plástico e resíduos, diversidade racial e consumismo (mudar os hábitos das pessoas é difícil). Porém, a Unilever norteia-se por fazer o mais difícil, mas que está certo, e não o mais fácil, mas errado. As suas ambições impulsionam-na para além da sua zona de conforto. Pedimos ao leitor que se junte a nós nesta desconfortável ambição.

A oportunidade aqui é profunda, recompensadora e até divertida. É uma nova forma de pensar sobre a criação de valor comercial. Uma empresa que dá mais do que o que tira não se vai concentrar nos lucros com um lado de filantropia. Em vez disso, abraça o propósito central da empresa e cria *valor a partir de valores*.

Esta é uma forma revolucionária de pensar no contexto dos negócios modernos. Mas a verdadeira inovação é quase sempre impulsionada por

rebeldes que forçam a rutura. Precisamos de uma mudança profunda para que as empresas ajudem a liderar o caminho, a tornarem-se os atores de confiança que podem ser, e a resolver os problemas que interessam. O futuro do capitalismo, da humanidade e do planeta dependem disso.

As empresas têm de se mobilizar

Para muitas pessoas da sociedade civil e das ONG, a ideia de as empresas criarem um mundo próspero é anedótica. Os céticos dizem que foram as empresas obcecadas pelo lucro que nos meteram nesta confusão. É um argumento justo. A indústria sobreutiliza recursos, externaliza custos e utiliza a corrupção e a influência política para colocar as suas próprias necessidades acima do bem comum. Os críticos também dizem que os desafios que enfrentamos são sociais, pelo que deve ser o governo a resolvê-los. E têm razão, até certo ponto — apenas os governos podem estabelecer regras e impor preços, como uma taxa de carbono, sobre externalidades. Os governos também estabelecem as políticas certas para permitir melhores práticas e resultados comerciais.

Por outro lado, os libertários sugerem que o setor privado pode resolver qualquer problema. Basta privatizar tudo e a motivação para o lucro encarrregar-se-á disso. Nenhum destes pontos de vista está certo. Dominic Waughray, que dirige o Centro de Bens Públicos Globais no Fórum Económico Mundial, diz: «É encantador, mas ingénuo, pensar que as grandes empresas *ou* os governos vão resolver tudo.» Precisamos de uma parceria, diz ele, com a mentalidade de inovação, rapidez e execução do setor privado com o poder de convocação e alcance dos governos.¹⁴

As empresas assumirão um papel importante com base unicamente na realidade da sua quota excessiva na economia: nos países em desenvolvimento, o setor privado representa 60% do PIB, 80% dos fluxos de capital e 90% dos postos de trabalho.¹⁵ Mas há duas razões adicionais pelas quais as empresas têm de se mobilizar. Em primeiro lugar, a governação global está a falhar, pois os problemas que não têm fronteiras estão a crescer. As instituições multilaterais que, principalmente, as Nações Unidas criaram há 80 anos (após a Segunda Guerra Mundial) não conseguem gerir os problemas complexos e da atualidade, incluindo as alterações climáticas, a cibersegurança e as pandemias.

Em segundo lugar, transformar o mundo exigirá a deslocação de uma quantidade considerável de capital para vias mais limpas e mais justas. Os governos

enfrentam restrições financeiras impostas pelos neoliberais da economia, que têm vindo a reduzir as taxas de impostos há anos e a defraudar as obras públicas. A corrupção também afasta o dinheiro do bem comum. Poucos governos têm os fundos necessários para fazer o que é necessário. A ONU estima que o défice de financiamento para atingir alguns dos objetivos mundiais de desenvolvimento sustentável se situa entre 3 biliões e 5 biliões de dólares por ano (uma fração dos gastos na resposta global à covid-19 de 16 biliões de dólares, valor este que ainda está a aumentar), ou cerca de 20 vezes o total de *todos* os auxílios internacionais ao desenvolvimento da atualidade.¹⁶ A conta parece elevada até que percebemos que o PIB global é de cerca de 80 biliões de dólares, e que os bancos criaram um mercado de 600 biliões de dólares em derivados e outros instrumentos financeiros que inventaram.¹⁷

As pessoas *querem* que as empresas se mobilizem. Num inquérito global realizado pela Edelman, três quartos dos inquiridos dizem que gostariam que os CEO assumissem a liderança na mudança social e não que ficassem à espera de que os governos a impusessem. Uma percentagem semelhante quer que o seu próprio CEO se pronuncie sobre o clima, desigualdade e outras grandes questões.¹⁸ Os líderes estão atentos a esta mensagem. O CEO da Walmart, Doug McMillon, disse: «Está na altura de as empresas assumirem a liderança, trabalhando com o governo e as ONG em questões sérias como oportunidades de trabalho, equidade racial, clima e cadeias de distribuição sustentáveis e responsáveis».¹⁹ McMillon disse também à *Time*: «*Simplemente não estaremos aqui se não cuidarmos das próprias coisas que nos permitem existir.*»²⁰

Dado o papel de grandes dimensões que têm na sociedade e na criação da confusão em que nos encontramos, as empresas têm a responsabilidade fundamental de ajudar a sanear a situação, passando a agir em diferença positiva. É também irracional pensar que as empresas podem ficar de lado a assistir aos sistemas ambientais a degradarem-se e à sociedade a afundar-se. As empresas não podem ser meras espectadoras no sistema que lhes dá a vida.

Algumas más notícias: as nossas emergências planetárias e morais

É justo perguntar *por que razão* as empresas precisam de se mobilizar — ou seja, quais são as consequências de não mudar? Infelizmente, há múltiplas emergências, e não temos muito tempo (mas também há notícias incrivelmente boas).

Nós, humanos, criámos uma engenhoca incrível e impiedosa, o capitalismo, para comercializar bens e fazer corresponder eficazmente a oferta à procura. Esta máquina produziu um crescimento económico exponencial e tirou centenas de milhões de pessoas da pobreza. Mas também provocou crises existenciais que ameaçam a humanidade. *O nosso sistema económico atual tem duas fraquezas fundamentais: baseia-se num crescimento ilimitado num planeta finito e beneficia um reduzido número de pessoas, e não todos.*

O consumo de recursos por parte da humanidade não pode continuar a este ritmo, a menos que encontremos outro planeta. Nos últimos anos, estimou-se atingiremos o Dia da Superação da Terra — uma estimativa de quando utilizarmos mais recursos nesse ano do que a Terra pode regenerar — por volta de agosto de 2022.²¹ A cada dia subsequente, estamos a roubar recursos às gerações futuras. Este sistema não pode continuar. Segundo o economista Ken Boulding: «Quem pensa que se pode ter um crescimento infinito num ambiente finito ou é louco ou economista.»²²

Os mercados são o principal instrumento do capitalismo infinito, mas da forma como estão atualmente concebidos, têm falhas fatais (não logicamente fatais, apenas mortíferas para nós). A menos que os obriguemos a isso, os mercados não incluem o preço das externalidades, os impactos negativos como a poluição ou a redução da saúde, nem nos cobram pelos recursos naturais partilhados que consumimos. Os mercados também deixam milhares de milhões de pessoas para trás e canalizam o dinheiro no sentido ascendente. Não otimizam para um bem-estar coletivo, nem sequer para a nossa sobrevivência.

Para falar das nossas crises existenciais, usaremos «clima e desigualdade» como uma abreviatura grosseira para uma série de desafios interligados que afetam a saúde planetária e humana. O clima representa as questões ambientais, como a qualidade do ar e da água, ou a degradação da biodiversidade, uma crise existencial em si mesmo; e a desigualdade representa os desafios sociais, como o acesso desigual, o racismo sistémico, a discriminação de género e a falta de inclusão. Algumas medidas de saúde da sociedade melhoraram, como a redução da percentagem de pessoas em extrema pobreza, mas a maioria dos nossos desafios é grande e crescente.

Os fundamentos biofísicos da nossa economia e sociedade — um clima estável, uma rede de vida em que estamos inseridos, recursos naturais como ar e água limpos, e muito mais — estão todos ameaçados. Em menos de cinco décadas, as populações de mamíferos, aves, anfíbios e peixes diminuíram uns chocantes 68%.²³ À medida que aumentamos a produção de bens materiais e

continuamos a destruir as florestas da Indonésia e da Amazónia (já perdemos metade da floresta tropical mundial), criamos uma poluição atmosférica mortal (quase nove milhões de pessoas mortas prematuramente todos os anos) e aceleramos as alterações climáticas.²⁴ As ligações entre biodiversidade, clima, saúde humana, desenvolvimento da sociedade e crescimento económico estão a tornar-se mais claras. *Não podemos ter pessoas saudáveis num planeta insalubre.*²⁵

À medida que o aquecimento global avança, estima-se que um a três mil milhões de pessoas se tornarão refugiados climáticos quando as suas comunidades se tornarem demasiado quentes ou demasiado inundadas para viverem.²⁶ Se não fizermos face ao problema do clima, tudo o resto ficará em causa. O CEO da Apple, Tim Cook, afirmou: «A aposta é alta e fracassar não é uma opção... se ainda não desenvolveu [um plano sobre o clima], fracassou no seu trabalho.»²⁷

Ao mesmo tempo, a desigualdade disparou. A economia não está a construir um mundo justo onde a riqueza, o poder e o bem-estar estejam ao alcance de todos. As desigualdades raciais são galopantes, algo que a covid-19 deixou muito claro; será durante muito tempo uma mancha na alma dos EUA o facto de as pessoas de cor terem sofrido hospitalização e taxas de mortalidade duas a quatro vezes superiores às dos brancos.²⁸ (Os povos indígenas no Brasil também tinham o dobro da probabilidade de morrer.²⁹) As oportunidades para as mulheres ainda estão muito atrasadas; ao ritmo atual de mudança, serão necessários 257 anos para colmatar a diferença salarial entre os sexos.³⁰

A grande parte dos rendimentos e ganhos de riqueza dos últimos 30 anos concentrou-se em 1, ou mesmo 0,1% da população. As pessoas que vivem com rendimentos médios não ganharam terreno. Mesmo antes da pandemia, cerca de metade da população mundial ainda ganhava menos de 5,50 dólares por dia, 260 milhões de crianças não recebiam educação, 820 milhões de pessoas passavam fome, e 5,2 milhões de crianças morriam todos os anos antes do seu quinto aniversário por causa de doenças infecciosas, na sua maioria evitáveis.³¹ Todos estes dados são atualmente ainda piores. Como disse o secretário-geral da ONU, António Guterres, um pequeno número de pessoas está a navegar em «iates luxuosos enquanto outras se agarram a destroços à deriva».³²

Alguns perguntam por que razão a desigualdade, por mais moralmente inaceitável que seja, é uma questão relacionada com os negócios. A resposta básica é que as economias não prosperam sem um número crescente de pessoas com rendimento disponível. Mas uma realidade mais dura é o facto de a desigualdade desestabilizar a sociedade. Mellody Hobson, coCEO da Ariel

Investments e presidente da direção da Starbucks, diz que a desigualdade é uma ameaça ao crescimento porque «a agitação civil é má para os negócios... e a agitação civil baseia-se na desigualdade económica».³³

Os nossos desafios existenciais acarretam um pesado custo económico. Um estudo da RAND Corporation estimou que se a distribuição de rendimentos nos Estados Unidos se tivesse mantido estável desde meados da década de 1970, os 90% da população dos Estados Unidos que auferem menos teriam ganhado 50 *biliões* de dólares.³⁴ O rendimento médio teria hoje duplicado de 50 mil dólares para cerca de 100 mil dólares.³⁵

Do ponto de vista ambiental, a Swiss Re estima que metade do PIB global (42 biliões de dólares) está em risco porque está «dependente de uma biodiversidade que funcione bem».³⁶ A Swiss Re diz que estamos no bom caminho para perder quase um quinto do PIB global até 2050.³⁷ Estes são números específicos e assustadores, mas uma ameaça existencial tem um cálculo diferente, mais binário. Qual é o «custo» para cidades costeiras como Miami, Daca ou Manila, se se tornarem inabitáveis? É infinito. É mais fácil perceber os custos para uma determinada organização. Ao longo de cinco anos, a AT&T gastou mil milhões de dólares a reparar equipamento e infraestruturas danificadas por causa de extremos climáticos.³⁸ A dura realidade do aumento dos custos está a inverter o guião, desafiando as empresas a provar porque é que *não haveriam* de procurar a sustentabilidade (ver a caixa «De “Porquê?” a “Porque não?”»).

Para além dos profundos desafios ambientais e sociais, os líderes nacionalistas ou populistas ganharam grande poder e a democracia enfraqueceu em mais de 80 países.³⁹ Os Estados Unidos voltaram-se para a democracia nas eleições de 2020, mas o enfoque no interesse próprio, tanto pessoal como a nível nacional, mantém-se. Os governos nacionalistas não colaborarão prontamente em desafios comuns.

DE «PORQUÊ?» A «PORQUE NÃO?»

É normal pedir aos empregados que provem que qualquer investimento vale a pena, desde que seja sustentável; há muito que se parte do princípio de que se trata de um mau uso do dinheiro. Deve ser feito, pensam os CFO, à custa da rentabilidade ou do crescimento. A pergunta formulada pelos executivos mais preocupados é frequentemente: «Porque haveria eu de fazer isto?» Mas à medida que os custos dos nossos grandes desafios aumentam e as ações que constroem um mundo próspero se tornam mais fáceis, mais baratas e mais valiosas, a discussão muda. A evidência é crescente de que a primazia dos acionistas é uma doutrina falhada que destrói o nosso ambiente natural e a coesão social. Chegámos ao ponto de viragem. Como disse o CEO da ADM, Juan Luciano: «Até recentemente, parecia arriscado ser um líder; agora é mais arriscado ser um retardatário»*. O ónus da prova inverteu-se. «Mostre-nos a que é que dá importância», bradam os funcionários. «Diga-nos», exigem as partes interessadas, «porque *não está* em busca do propósito e sustentabilidade». Sim, porque *não haveríamos* de participar nesta viagem épica e excitante?

* Juan Luciano (ADM), em conversa com os autores, 15 de maio de 2020.

No contexto deste nosso sistema quase falido, não é surpreendente que, nos primeiros meses da pandemia, apenas 9% dos cidadãos britânicos quisessem que as coisas voltassem a ser como eram. (Este desejo é um fenómeno global).⁴⁰ As pessoas querem «reconstruir para melhor» ou instituir um New Deal Verde. Como os governos investem dezenas de biliões em estímulos económicos, seria um tremendo desperdício de vidas e de dólares recriar o velho sistema arruinado. Perdemos uma oportunidade durante a crise financeira de 2008, altura em que os bancos eram demasiado grandes para falir, mas as pessoas demasiado pequenas para terem alguma relevância. Devemos agora concentrar-nos na criação de emprego, no reforço da coesão social e na aceleração da economia limpa.

Mudar a forma como os negócios e a economia funcionam, ao mesmo tempo que se continua a produzir bens e serviços para oito mil milhões de pessoas, já foi comparado a mudar o motor de um avião enquanto está a voar. É uma boa analogia que coloca o famoso dilema da inovação em termos concretos. Destruir o velho para dar lugar ao novo sem parar é um feito de engenharia. É também aterrador para aqueles que têm algo a perder no novo

mundo. É fácil cair em desespero, medo ou ansiedade, mas iremos mais longe se partirmos de uma posição de positividade e compaixão.

As escolhas que fazemos agora sobre investir num mundo de emissões reduzidas de carbono e no bem-estar das pessoas em toda a parte irão determinar o que é possível e se a humanidade prospera... ou até se sobrevive. A aposta não podia ser mais elevada para os negócios ou para a economia global, que é, como o economista Herman Daly observou, «uma subsidiária integral do planeta». O pioneiro da sustentabilidade Ray Anderson, da Interface, costumava perguntar sem rodeios: «Para que serve fazer negócios num planeta morto?» Da mesma forma, não há argumentos comerciais a favor de uma pobreza duradoura ou, de facto, uma vasta oportunidade de negócio para gerar milhares de milhões.

Em suma, *os negócios não podem prosperar em sociedades que falham.*

Entrar em grande e pensar em sistemas

Tendo em conta o que estamos a enfrentar, a velocidade e a escala dos esforços de sustentabilidade têm sido lamentavelmente inadequadas — especialmente na crise climática, onde ganhar lentamente é o mesmo do que perder. Das 500 maiores empresas do mundo, quase todas estabeleceram objetivos energéticos ou de carbono, mas apenas 15% planeiam reduzir as suas emissões ao ritmo exigido pela ciência (esta percentagem está a crescer).⁴¹ Vivemos um momento perigoso. Por estarem a fazer *alguma coisa*, as empresas podem pensar que o que estão a fazer é suficiente. O negócio da moda e do vestuário, por exemplo, foi um dos que lideraram, criando a Sustainable Apparel Coalition para desenvolver padrões para as cadeias de distribuição. Mas ao mesmo tempo, a *fast fashion* aumentou dramaticamente as vendas de vestuário... e os impactos na energia, água e resíduos daí resultantes.

Podemos evitar estas ruturas, se adotarmos um pensamento sistémico. O Fórum para o Futuro, reunião internacional de desenvolvimento sustentável sem fins lucrativos, descreve sistemas como «partes ligadas por uma teia de relações em direção a um objetivo», e oferece exemplos de ecossistemas naturais como o ambiente marinho e sistemas socialmente criados, tais como a educação. Um corpo humano, um lar, um bairro, uma organização, uma cidade, um planeta — são todos sistemas.

Consideremos o nosso sistema alimentar e a sua rede de fabricantes de maquinaria, capital natural como a saúde do solo, agricultores, trabalhadores, grossistas, empresas alimentares, retalhistas, e nós, os que comemos. Incentivos

financeiros a curto prazo e de foco muito limitado levam o sistema a pagar muito pouco aos agricultores, reduzir a riqueza do solo, diminuir a saúde e a qualidade nutricional dos nossos cultivos, enfraquecer os direitos laborais e muito mais. O sistema alimentar parece corrompido, mas, salienta Sally Uren, CEO do Forum para o Futuro, está de facto a fazer exatamente aquilo para o qual foi concebido: «produzir alimentos baratos, com pouca consideração pelos impactos ambientais e sociais».⁴² Mudar um sistema significa mudar também o seu propósito.

Os nossos sistemas são diabolicamente complicados e interligados, pelo que puxar um fio tem impactos imprevisíveis sobre os restantes. As coisas podem ficar fora de controlo — estamos a entrar numa fase de reforço dos circuitos de *feedback* sobre o clima, em que o degelo do *permafrost* liberta mais gases com efeito de estufa e o oceano escuro onde o gelo marinho ártico costumava flutuar absorve mais calor. Uma vez que não sabemos com rigor onde se encontram os pontos de rutura, devemos sentir mais urgência, e não menos. Pensar em sistemas também significa compreender as causas de raiz. Só então, como diz Uren, poderemos «identificar onde concentrar a nossa energia e intervenções para resolver os nossos grandes desafios».

A boa notícia é que, em redes complicadas, alguns circuitos de *feedback* funcionam *a nosso favor*; uma solução para um problema pode resolver muitos outros. Um desenvolvimento económico que ofereça às pessoas que vivem nas florestas tropicais mais segurança, mais educação sobre como melhorar o rendimento das colheitas, reduz a desflorestação e as emissões de carbono, aumenta a biodiversidade e reduz os riscos de pandemia. Este é um enorme valor para o que foi investido. Para utilizar uma metáfora adequada, as empresas e os governos devem trabalhar *sobre* a floresta, e não *na* floresta.

Segundo uma das principais pensadoras sistémicas, a falecida Dana Meadows: «Nós, humanos, somos suficientemente inteligentes para termos criado sistemas complexos e uma produtividade espantosa; certamente que também somos suficientemente inteligentes para garantir que todos partilham da nossa recompensa e que gerimos de forma sustentável o mundo natural do qual todos dependemos.»⁴³

A excelente notícia: ventos de feição e aceleradores

Se olharmos apenas para os desafios e falhas do sistema, pode ser assustador. Mas o esforço global para construir um mundo próspero vale a pena — é

a maior oportunidade de negócio de sempre. O caminho para a diferença positiva é um desafio, mas estão a acontecer grandes coisas que estão a aumentar a adesão, a provar o valor da sustentabilidade e a facilitar a mudança.

A diferença positiva é compensatória para os negócios. As empresas que perseguem um modelo de longo prazo, com múltiplas partes interessadas, criam valor de muitas maneiras. Nem todos os passos são automaticamente vantajosos para ambas as partes, mas com o tempo os líderes poupam dinheiro, reduzem o risco, inovam mais, constroem reputações e marcas empresariais valiosas, atraem e retêm talento e têm um maior envolvimento dos funcionários. Os famosos estudos sobre o local de trabalho da Gallup mostram que as organizações envolvidas têm 17% mais produtividade, um aumento de 20% nas vendas e 21% mais rentabilidade.⁴⁴ As empresas que são mais sustentáveis encontram frequentemente o Santo Graal do aumento das receitas, à medida que mais consumidores procuram produtos que sejam bons para eles e para o planeta.

A Unilever já colheu esta recompensa. As suas marcas orientadas para um propósito — as que se associam a questões sociais maiores, como o saneamento e a saúde infantil, e trabalham no sentido de ajudar a resolvê-las — cresceram 69% mais depressa do que o resto do negócio e com margens mais elevadas.⁴⁵ Ao servir as necessidades dos países onde opera, a empresa construiu uma confiança profunda e ganhou um acesso único a novos mercados e oportunidades de crescimento. A Unilever também prosperou, em parte, ao adquirir empresas de crescimento rápido e orientadas para propósitos específicos que só venderam à Unilever graças ao seu historial.

Os números confirmam tudo isto. Uma meta-análise da Universidade de Nova Iorque de milhares de estudos encontrou uma forte correlação entre empresas que adotam práticas de sustentabilidade e um melhor desempenho financeiro, especialmente em períodos mais longos.⁴⁶ A JUST Capital classifica mais de 900 empresas públicas, sediadas nos EUA, no seu desempenho ambiental e social e criou uma lista das empresas com a classificação mais elevada, a JUST 100. Os líderes pagam mais 18% aos trabalhadores, utilizam 123% mais energias verdes e têm seis vezes mais probabilidades de ter estabelecido objetivos de diversidade... e de produzir um rendimento do capital próprio 7,2% mais elevado.⁴⁷

A diferença positiva recompensa os investidores. Fazer o que é correto para as partes interessadas é bom para os acionistas. Após anos de conjeturas, agora

há dados sólidos que mostram que as empresas que se concentram no desempenho ambiental, social e de governação (ESG) obtêm retornos iguais ou superiores no mercado. Em 2020, 81% dos índices sustentáveis superaram os seus índices de referência e, durante um período de quatro anos, os portefólios ponderados no sentido de pontuações mais elevadas dos ESG «superaram os seus índices de referência entre 81 e 243 pontos de base». ⁴⁸ Esta é uma questão curiosa — nenhuma classe de ativos na história jamais teve de provar que tem *sempre* um melhor desempenho.

O dinheiro está a mover-se rapidamente numa direção. Os ativos globais em investimento sustentável ultrapassaram os 40 biliões de dólares (e estão a aumentar). ⁴⁹ A Moody's informou que o mercado total de obrigações sustentáveis atingiu os 491 mil milhões de dólares em 2020. ⁵⁰ Com tanto dinheiro em jogo, os investidores estão a pressionar as empresas a explicar as suas estratégias climáticas e a sua abordagem às emissões de ESG. O ativismo dos acionistas em relação às alterações climáticas está a ganhar força. Em 2021, os acionistas da ExxonMobil elegeram dois membros do conselho (que a direção não recomendou) que foram nomeados por um *hedge fund* focado no valor a longo prazo para as partes interessadas.

Nenhum outro investidor está a fazer perguntas mais difíceis do que Larry Fink, CEO da BlackRock, o maior proprietário de ativos do mundo. O homem que gere um fundo de 9 biliões de dólares tem um megafone. Há anos que as cartas anuais de Fink aos CEO e aos seus clientes se têm concentrado extensivamente no ESG. Ele tem aumentado as exigências aos líderes das empresas para disponibilizarem dados sobre a pegada de carbono e o risco climático. Em 2021, Fink disse aos CEO que «não há nenhuma empresa cujo modelo de negócio não vá ser profundamente afetado pela transição para uma economia de diferença zero... as empresas que não se preparam rapidamente verão os seus negócios e avaliações a serem prejudicados». ⁵¹ A promessa de avaliações mais elevadas é um grande incentivo à procura de resultados de diferença positiva.

O setor financeiro começou a redirecionar-se para recompensar as empresas que colocam um prémio na criação de valor a longo prazo, mas o setor é conservador em relação à mudança. Um banco de diferença positiva afastar-se-ia da loucura dos derivados e apontaria o capital para o mercado financeiro *real*. Precisamos de financiar uma economia que opere ao serviço dos valores humanos e da vida (e não o contrário), entregando bens e serviços reais a pessoas reais.

Os líderes empresariais estão a repensar o objetivo dos negócios. Em agosto de 2019, a Business Roundtable (BRT), um grupo de mais de 180 CEO das maiores empresas da América, emitiu uma declaração sobre o objetivo dos negócios. «Servimos múltiplas partes interessadas e não apenas acionistas», disseram eles. Alguns meses mais tarde, o Manifesto de Davos, no Fórum Económico Mundial (FEM), declarou que «Uma empresa serve a sociedade... apoia as comunidades... paga a sua quota-parte justa de impostos... atua como guardiã do ambiente... protege conscientemente a nossa biosfera e defende uma economia circular, partilhada e regenerativa». Não são mais que declarações, e o efeito da declaração do BRT tem sido pouco expressivo — a maioria destas empresas não mudou muito. Mas a retórica é importante. Estes grupos estão a dizer claramente que as empresas já não podem apenas maximizar o retorno dos acionistas. Surgiu um novo consenso: apenas 7% dos CEO da *Fortune 500* acreditam que as suas empresas devem «concentrar-se principalmente em obter lucros e não ser distraídas por objetivos sociais». ⁵²

Temos um enquadramento poderoso para nos orientarmos. Em 2015, 193 países chegaram a acordo quanto aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, também chamados Objetivos Globais. Os ODS estão divididos em 17 áreas de incidência inter-relacionadas e 169 metas individuais, fornecendo um roteiro e um quadro de pontuação para aquilo que deveria ser um mundo próspero até 2030: sem fome, água limpa, educação para todos, igualdade de género, redução das desigualdades e oportunidades de trabalho decente, energia limpa, ação climática e muito mais. Nenhuma empresa ou país dá prioridade a todos os objetivos por igual, mas apresentam um modelo viável para um crescimento a longo prazo, desde que as empresas se aproximem deles, por vezes, em parceria. Os ODS «dão-nos uma linguagem comum — é uma pedra de Roseta», diz Kathleen McLaughlin, EVP e diretora de sustentabilidade da Walmart. ⁵³

Juntamente com este plano, agora temos ideias brilhantes para providenciar uma Estrela Polar. Estruturas como o trabalho do Centro de Resiliência de Estocolmo sobre os *limites planetários* (15 sistemas naturais, tais como o clima e a água doce, nove dos quais se estima estarem próximos dos pontos de rutura), *Doughnut Economics*, da economista Kate Raworth's, e *Future Fit*, de Bob Willard, oferecem perspetivas importantes. Merecem uma exploração mais profunda e recomendamos a todos que as interiorizem. Não lhes faremos aqui justiça, mas resumem-se todos a uma grande ideia: o mundo é finito, com limites biofísicos que não podemos ultrapassar sem ameaçar a nossa

sobrevivência, e temos padrões mínimos humanos e morais abaixo dos quais não queremos viver — ou seja, proporcionando um nível de suficiência para que *todos* tenhamos o suficiente para prosperar. Entre esses limites mínimos e máximos, está o que Raworth chama de «espaço seguro e socialmente justo em que a humanidade pode prosperar».⁵⁴ Uma empresa de diferença positiva opera nesse espaço e ajuda os outros a chegar lá também.

É recompensador para o mundo. A realização dos Objetivos Globais criaria um mundo socialmente justo, ambientalmente seguro, economicamente próspero, globalmente inclusivo e mais previsível e resistente. O relatório *Better Business, Better World* estimou que atingir os objetivos abrirá pelo menos 12 bilhões de dólares em oportunidades de negócio e criará 380 milhões de empregos até 2030 (em apenas quatro setores da economia).⁵⁵ Para além das ODS, as oportunidades estão em todo o lado. Ao gastar 1% a 1,5% do PIB para chegar a emissões zero, podemos evitar 160 bilhões de dólares de custos relacionados com o clima durante 30 anos.⁵⁶ Uma análise à forma como o mundo lida com os recursos, o relatório *Circularity Gap*, estima que a economia global apenas recicla 8,6% do material que nela circula.⁵⁷ Isso é uma enorme falha, que desaproveita bilhões de dólares que poderiam ser obtidos através de modelos de negócio circulares.

O custo da inação é mais elevado do que o da ação. O relatório *Nature Risk Rising*, do Fórum Económico Mundial (FEM), identificou mais de metade do PIB mundial como moderada ou altamente dependente da natureza. Todas as más notícias, incluindo o recorde de 22 desastres climáticos que custaram mais de mil milhões de dólares cada nos Estados Unidos em 2020, custarão facilmente muitos outros bilhões de dólares nos próximos anos.⁵⁸ Toda a economia está em risco. Se combinarmos isso com os ventos financeiros de feição, obteremos uma conclusão inescapável: *Vai custar-nos mais ordens de grande magnitude não fazer nada do que adoptar medidas em relação aos nossos maiores desafios.* Melhor ainda, grande parte da ação não é despesa, mas sim investimento em empresas e economias mais saudáveis e de menor custo.

A tecnologia está (maioritariamente) do nosso lado. Em 2014, a Agência Internacional de Energia previu que a energia solar atingiria 0,05 dólares por quilowatt-hora até 2050 — uma marca alcançada 30 anos mais depressa, em 2020.⁵⁹ Nos últimos dez anos, os custos da energia solar e eólica caíram 90% e

70%, respetivamente.⁶⁰ As energias renováveis são agora, em média, mais baratas de construir do que todas as outras formas de eletricidade.⁶¹ Os preços das baterias também caíram rapidamente, impulsionando o mercado de veículos elétricos. A maioria dos principais fabricantes de automóveis comprometeu-se a trocar progressivamente a gasolina e o gasóleo pelos elétricos (por exemplo, a GM até 2035 e a Honda até 2022 no mercado da UE).⁶² A Daimler parou toda a I&D em motores de combustão interna.⁶³ Passar rapidamente para frota movidas a energias renováveis e elétricas é o caminho a seguir. Como disse a conselheira nacional americana para o clima, Gina McCarthy: «A questão não é se o setor privado vai entrar nesta onda; vai ser o próprio setor privado a liderá-la».⁶⁴

Não se trata apenas de tecnologia limpa. Revoluções no grande processamento de dados, modelagem GPS, fotografia aérea baseada em drones, robótica, visão por computador, IA, e muitas mais tecnologias estão a alimentar o que o FEM chama «a quarta revolução industrial», uma mudança exponencial na forma como a tecnologia afeta o mundo. Estas novas ferramentas podem ajudar a resolver os nossos grandes problemas. No nosso sistema alimentar, a «agricultura de precisão» está a reduzir grandemente o desperdício, à medida que sementes, água, fertilizantes e pesticidas são colocados exatamente onde são necessários e nas quantidades exatas. Um trator moderno *Deere* é um computador sobre rodas movido a IA. Empresas como a Schneider Electric oferecem sistemas avançados de gestão de edifícios que podem reduzir o desperdício de energia. Temos as tecnologias e o conhecimento para construir casas, redes, cidades e sistemas de transporte e alimentação mais inteligentes. E o acesso à tecnologia, especificamente a móvel, está também a demonstrar que reduz a desigualdade e a pobreza extrema.

O grande senão aqui é o lado negro da tecnologia: as bolhas de informação que os meios de comunicação social criam estão a fomentar o ódio, a desinformação e o oposto da solidariedade de que necessitamos para enfrentar os desafios comuns. Estas empresas devem ter uma visão mais ampla dos seus impactos no mundo e assumir responsabilidade por eles — essa atitude é um atributo fundamental das empresas de diferença positiva.

NÃO LEIAM ESTE LIVRO

Poderíamos passar mais tempo a descrever as emergências planetárias e morais que enfrentamos ou continuar a tentar mostrar a oportunidade de negócio. Mas é chegada a altura de deixarmos de tentar convencer as pessoas e de nos pormos a mexer. Alguns líderes empresariais ainda duvidam que as alterações climáticas sejam uma ameaça real ou que a desigualdade e o racismo estejam enraizados nas nossas instituições. Podem não acreditar que os seus empregados, clientes e comunidades irão exigir que se esforcem para resolver estes desafios. Podem condenar-se a si próprios a serem atrasados que não percebem, juntando-se ao cemitério das empresas que não se aperceberam das grandes mudanças que se avizinhavam. Serão recebidos de braços abertos por empresas como a Blockbuster, Sears, Enron, Lehman Brothers e as 50 empresas de carvão dos Estados Unidos da América que faliram na última década. Perderão a maior oportunidade de negócio da história. Se duvidam que as empresas devem ajudar a construir um mundo próspero ou não sentem qualquer responsabilidade pessoal em fazer parte da solução, então não devem ler este livro. Precisamos de pessoas que queiram ter um impacto e que se preocupem o suficiente para fazer com que a mudança aconteça em grande escala. Se é para ser, que seja em grande.

Os jovens querem ver uma mudança. Os jovens *millennials* e os *Gen Zers* preocupam-se muito mais com a sustentabilidade e as alterações climáticas do que os mais velhos e também acreditam firmemente que as empresas precisam de agir. Nove em cada dez *Gen Zers* pensam que as empresas têm a obrigação de resolver problemas ambientais e sociais.⁶⁵ O relatório McKinsey *True Gen* concluiu que «Num mundo transparente, os consumidores mais jovens não distinguem entre a ética de uma marca... e a sua rede de parceiros e fornecedores... o modo como agem deve corresponder aos seus ideais, e esses ideais devem impregnar todo o sistema das partes interessadas».⁶⁶ As gerações mais jovens escolhem de forma diferente para quem trabalham e a quem compram. Também atuam de acordo com as suas crenças — basta citar o exemplo da adolescente ativista do clima global Greta Thunberg. As empresas em breve descobrirão que têm mais do que uma Greta dentro da organização.

Por isso, a pressão é grande, o que constitui algo de bom. Temos de lutar contra alguns mitos persistentes e noções preconcebidas, tais como: as energias

renováveis são demasiado caras, a diversidade e os objetivos de inclusão são impossíveis porque não há pessoas de cor qualificadas em número suficiente, ou não podemos operar sem desperdício. Tudo errado. A humanidade tem muitas das tecnologias e soluções de que necessita, está cheia de solucionadores de problemas e empresários para descobrir o resto, e há por aí muito capital. O que nos impede então, se é que algo nos impede, é a falta de força de vontade, de liderança moral e de imaginação — coisas que as empresas de diferença positiva acolhem e nutrem.

Temos uma escolha... entre menos prosperidade, crescimento mais lento, desigualdade crescente e fronteiras rígidas... ou uma explosão de inovação e produtividade, crescimento inclusivo, indústrias mais resilientes e a emergência de um mundo reconectado. A corajosa multidão de líderes que se movem na direção certa está a crescer. As empresas estão prontas para enfrentar as questões mais difíceis e o vento está de feição.

Somos capazes de levar esta avante.

Um mapa de *Diferença Positiva*, o livro

Por podermos oferecer uma perspetiva a partir do interior, este livro baseia-se fortemente na experiência da Unilever, uma empresa que está há anos a percorrer um caminho de diferença positiva. Mas outras empresas também estão a liderar, pelo que aprenderemos também com algumas dessas histórias.

Este livro não é um manual detalhado sobre como atingir objetivos operacionais, como a redução das emissões de carbono. Em vez disso, o nosso objetivo é ajudar as organizações a transformarem-se para que atinjam esses grandes objetivos como um modo natural de fazer negócios. Esperamos oferecer princípios e estratégias fundamentais para a construção de um novo tipo de organização que sirva o mundo. Embora muito tenha de acontecer ao mesmo tempo, recomendamos uma ordem genérica de ataque, que é seguida neste livro.

Eis um breve resumo de cada capítulo.

No Capítulo 1, *Se destruir o mundo, este será seu (Princípios nucleares de uma empresa de diferença positiva)*, estabelecemos cinco fundamentos de um novo modelo a longo prazo, orientado para múltiplas partes interessadas. Uma história central neste capítulo é como a Unilever pressionou os investidores a pararem com os relatórios trimestrais, libertando a organização para pensar a longo prazo. É um exemplo importante que irá aparecer várias vezes.

Passamos então às estratégias, começando com três áreas que constituem um núcleo interno de mudança e ação. O primeiro passo é observar o seu próprio propósito (e referimo-nos a si, leitor). O Capítulo 2, *Até que ponto se interessa? (Tornar-se um líder corajoso de diferença positiva)*, começa com as características que os líderes devem ter para gerir um negócio de diferença positiva — uma mistura de propósito, humanidade, humildade, positividade, inspiração, colaboração e, acima de tudo, coragem. Um líder orientado por um propósito compreende que está ao serviço de algo maior do que ele próprio. Serve o mundo de hoje e as gerações futuras.

No Capítulo 3, *Libertar a alma da empresa (À descoberta do propósito e da paixão da organização e dos empregados)*, passamos do indivíduo para a organização. Usando a história da Unilever como ponto de partida, exploramos o Plano de Vida Sustentável da Unilever (USLP), a ferramenta central da década de sucesso da empresa. Mas, como discutiremos, uma organização só pode encontrar a sua alma se tiver a sua própria casa em ordem — ou seja, se o negócio estiver a funcionar bem — e a liderança estiver a enviar os sinais certos para induzir um comportamento de diferença positiva. É também fundamental que os empregados encontrem o seu propósito e o associem à missão da organização.

No Capítulo 4, *Expandir os limites (Pensar em grande e estabelecer objetivos agressivos e de diferença positiva)*, começamos a desmontar uma tensão fundamental e importante. A transformação começa por dentro, com o indivíduo e a organização, mas uma perspectiva de fora para dentro irá guiar-nos. Os maiores desafios e limiares do mundo ditam os objetivos que a empresa estabelece; uma empresa almeja a emissões zero, em grande parte, graças à emergência das alterações climáticas à escala planetária. Este capítulo fornece orientações sobre a definição de objetivos, com alvos «baseados na ciência» — compromissos de avançar ao ritmo que os factos e a ciência exigem — como um mínimo essencial. Os objetivos maiores satisfazem as necessidades do mundo, mas também eliminam as restrições mentais da organização e ajudam-na a preparar-se para uma mudança maior e sistémica.

O Capítulo 5, *Ser um livro aberto (Promover a confiança e a transparência)*, descreve a importância da abertura como uma ponte entre o trabalho interno e as parcerias necessárias com as partes interessadas externas. Estando a confiança em declínio, mas a transparência em ascensão, este é um momento complicado para as empresas. Pôr as necessidades dos outros à frente das suas e servir todos os interessados, incluindo aqueles que normalmente o servem (fornecedores), constrói uma confiança profunda. Aqueles que conquistam essa confiança experienciam um acesso único a mercados e parcerias.

O trabalho fundamental vindo do exterior implica três estratégias fundamentais. No início do Capítulo 6, *Fazer com que 1 + 1 = 11 (Criação de parcerias por meio de sinergias e efeitos multiplicadores)*, oferecemos um modelo para pensar em parcerias em duas grandes categorias. Em primeiro lugar, colaborações que incidam sobre questões que possam ser comuns dentro do seu setor, tanto riscos como oportunidades, ou coisas que, com os principais fornecedores, pode gerir em conjunto de forma produtiva. Estas parcerias podem ser muito frutuosas, mas não alteram o sistema numa escala mais ampla.

O Capítulo 7, *São precisos três para dançar o tango (Redefinição de sistemas e apologia da diferença positiva)*, segue para as parcerias que trabalham no sentido de mudar sistemas na sua totalidade. Estas requerem que os três eixos fortes da sociedade — empresas, governo e sociedade civil — trabalhem em conjunto de novas formas, mudando as regras do jogo e construindo quadros políticos mais justos e que nos ajudem a viver dentro dos limites do planeta. É o fim dos *lobbies* tradicionais e egocêntricos e a exploração da apologia da diferença positiva que guia um setor ou região para um caminho melhor. O trabalho a esta escala visa também ajudar economias e países inteiros a desenvolverem-se para que as empresas e as pessoas prosperem.

O último pilar dos fundamentos externos levanta questões que as empresas se esforçam arduamente para evitar. O Capítulo 8, *Enfrentar os elefantes (Gerir as questões sobre as quais ninguém quer falar... mas que não podemos evitar)*, mergulha em temas difíceis como a compensação excessiva dos executivos, a evasão fiscal, a corrupção, os direitos humanos, o dinheiro na política e a diversidade e inclusão. Estas questões estão a contribuir para os nossos maiores problemas, em particular a desigualdade e os desequilíbrios de poder. Uma empresa não pode ser verdadeiramente de diferença positiva se não abordar estas questões espinhosas.

Finalmente, terminamos as estratégias e ideias de ação com o Capítulo 9, *A cultura é a cola (Pôr os valores a agir em toda a organização e nas marcas)*. A cultura percorre todas as estratégias, mas encaramo-la como o culminar do trabalho. Incorporar a cultura no negócio da marca, como o conhecido trabalho da Unilever com a *Lifebuoy* na lavagem das mãos e com a Dove na autoestima, é de outro nível. Analisamos também como uma forte cultura de diferença positiva surge através da diversidade e inclusão, mudando os sistemas de recompensa, trazendo novos negócios empreendedores e líderes para a empresa, e desafiando normas culturais de intolerância.

Terminamos o livro com o Capítulo 10, *Um mundo de diferença positiva (À procura de maiores desafios e oportunidades)*. Exploramos o que está para vir

nas empresas num futuro próximo e tornamos a agenda da diferença positiva maior, mais dura e mais gratificante. As empresas terão de ajudar a repensar o capitalismo, as métricas económicas como o PIB, a natureza do bem-estar, o propósito de uma economia baseada no consumo e o papel das empresas na defesa de pilares da sociedade como a democracia e a liberdade. Este é um apelo à ação para se juntar a todos aqueles que querem construir em conjunto um mundo próspero.

Vivemos num momento crítico da história da humanidade, com expectativas crescentes sobre todas as empresas e seres humanos para serem melhores. Como disse o antigo secretário-geral da ONU Ban Ki-moon: «A nossa geração pode ser a primeira a acabar com a pobreza — e a última a enfrentar as alterações climáticas antes que seja demasiado tarde.»⁶⁷ O tempo é escasso, mas as oportunidades são vastas. Com a liderança certa, trabalhando em conjunto nas questões mais difíceis, podemos curar o mundo. Podemos ser a diferença positiva. Por isso, mãos à obra.