

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **DO OCEANO AOS MEUS PÉS: O CASO DE ESTUDO PEDAGÓGICO DA ROTHY'S**

Sara Oliveira Ramos

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof<sup>a</sup> Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Associada, ISCTE  
Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

novembro, 2020



**BUSINESS  
SCHOOL**

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**DO OCEANO AOS MEUS PÉS: O CASO DE ESTUDO PEDAGÓGICO DA  
ROTHY'S**

Sara Oliveira Ramos

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof<sup>a</sup> Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Associada, ISCTE  
Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

novembro, 2020

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de deixar uma especial mensagem de agradecimento às várias pessoas que contribuíram fortemente para o desenvolvimento deste caso de estudo pedagógico:

À minha orientadora, a professora doutora Marjan Jalali, que sempre se mostrou totalmente disponível para me ajudar em tudo o que precisava, pela partilha de ideias e conhecimentos que levaram à concretização e construção deste caso pedagógico com um enorme entusiasmo;

À minha família, pelo apoio incondicional ao longo da minha vida e do meu percurso académico, por sempre acreditarem em mim e permitirem que crescesse e aprendesse com os desafios da vida;

Ao Paulo Teles, que me tem acompanhado e apoiado ao longo da minha vida pessoal e académica e que mesmo nos momentos em que nada parecia dar certo, fez-me acreditar que tudo é possível. Obrigada por seres uma pessoa generosa, que torna a vida dos que estão à tua volta mais leve, mais forte e melhor.

À Francisca Figueiroa, que me tem apoiado no meu percurso pessoal e académico e sempre se mostrou disponível para partilhar a sua sabedoria e conhecimento.

Aos meus amigos, que mesmo estando alguns distantes, na ilha da Madeira, nunca deixaram de mostrar o seu apoio;

Aos meus colegas de curso, que direta ou indiretamente, me encorajaram e sempre se mostraram disponíveis para partilhar momentos quer de trabalho, quer de lazer;

Por último, gostava de dedicar esta dissertação à Isabel Oliveira, pois desde a minha infância, sempre me ensinou a ter um carinho especial pela natureza, a ser consciente em relação ao desperdício de recursos e por me ter ensinado que temos de cuidar e respeitar o meio ambiente. Um sincero obrigada, pelo apoio e inspiração e por ter percorrido este caminho ao meu lado.

A todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, tornaram a realização deste trabalho possível, a minha sincera gratidão.



## RESUMO

O agravamento de crises ambientais e problemas sociais têm levado as empresas a serem cada vez mais pressionadas pelos *stakeholders* a aplicar estratégias sensíveis às consequências que as suas operações possam ter. Deste modo, as empresas são desafiadas a encontrar formas inovadoras de permanecerem competitivas no mercado, adotando estratégias que minorizem os impactos para o meio ambiente e promovam o bem-estar da sociedade no geral.

No presente trabalho, é apresentado um caso de estudo pedagógico baseado numa empresa americana chamada Rothy's, que recolhe garrafas de plástico de aterros sanitários e plástico marinho de zonas costeiras para produzir, de forma sustentável, sapatos e malas para mulher.

Assim, o caso de estudo pedagógico permite verificar a integração da Sustentabilidade, em todas as suas dimensões (económica, social e ambiental) na estratégia da empresa, bem como os potenciais benefícios de tal integração. O caso ilustra ainda a temática da Economia Circular e a possibilidade de implementar ações que permitam a criação de valor partilhado entre a empresa e a sociedade.

O estudo deste caso adivinha-se útil não só para estudantes de gestão, como para empresas e empreendedores atraídos e motivados pela área da estratégia empresarial orientada para a Sustentabilidade. A procura de novos estilos de desenvolvimento económico é cada vez mais necessária, pelo que este instrumento é dirigido aos atuais estudantes, que serão os futuros gestores, como forma de alavancar os seus conhecimentos para a criação de soluções que ajudem a resolver problemas globais da atualidade.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, Valor Partilhado, Economia Circular, Meio Ambiente

### **Sistema de classificação JEL:**

- M14 – Cultura Empresarial, Diversidade, Responsabilidade Social
- Q01 – Desenvolvimento Sustentável



## ABSTRACT

The worsening environmental crisis and social problems have led companies to be increasingly pressured by stakeholders to implement strategies sensitive to the consequences that their operations may have. Thus, companies are challenged to find innovative ways to remain competitive in the market by adopting strategies that reduce impacts on the environment and promote the well-being of society as a whole.

This paper presents a case study based on an American company called Rothy's, which collects plastic bottles from landfills and marine plastic from coastal areas to produce, in a sustainable way, shoes and bags for women.

Thus, the pedagogical case study allows to verify the integration of Sustainability, in all its dimensions (economic, social and environmental) in the company's strategy, as well as the potential benefits of such integration. The case also illustrates the issue of Circular Economy and the possibility of implementing actions that allow the creation of shared value between the company and society.

This case study is useful not only for business management students, but also for companies and entrepreneurs attracted and motivated by the area of business strategy oriented to sustainability. The search for new styles of economic development is increasingly necessary, so this instrument is addressed to current students, who will be the future managers, as a way to leverage their knowledge to create solutions that help solve today's global problems.

**Keywords:** Sustainability, Shared Value, Circular Economy, Environment

**JEL classification system:**

- M14 – Corporate Culture, Diversity, Social Responsibility
- Q01 – Sustainable Development





## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>i</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	<b>xi</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. CASO</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Apresentação da Rothy's</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 Organização</b> .....	<b>5</b>
1.2.1 História da Rothy's .....	5
1.2.2 Produtos Rothy's .....	8
1.2.3 Da garrafa ao sapato .....	12
1.2.4 Rothy's em números .....	14
1.2.5 Responsabilidade Social e Ambiental .....	15
1.2.6 Projetos e Iniciativas.....	19
<b>1.3 Recapitulação do Problema</b> .....	<b>21</b>
<b>Capítulo 2. METODOLOGIA</b> .....	<b>23</b>
<b>Capítulo 3. NOTA PEDAGÓGICA</b> .....	<b>25</b>
<b>3.1 Público-alvo do caso</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2 Objetivos Pedagógicos</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3 Revisão da Literatura</b> .....	<b>25</b>
3.3.1 Sustentabilidade .....	26
3.3.2 Responsabilidade Social Empresarial.....	29
3.3.3 Triple Bottom Line .....	31
3.3.4 Valor Partilhado – Abordagem de Porter e Kramer .....	33
3.3.5 Economia Circular .....	37
<b>3.4 Plano de Animação</b> .....	<b>41</b>
<b>3.5 Questões do caso</b> .....	<b>44</b>
<b>3.6 Resolução do caso</b> .....	<b>44</b>
3.6.1 Questão 1 .....	44
3.6.2 Questão 2 .....	50
3.6.3 Questão 3 .....	55
3.6.4 Questão 4 .....	57
<b>3.7 Slides de resolução do caso</b> .....	<b>58</b>
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>59</b>
<b>FONTES</b> .....	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>63</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>67</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1</b> Exemplos dos modelos de sapatos da coleção principal da Rothy's .....	9
<b>Figura 1.2</b> Pochete e Malas Rothy's .....	10
<b>Figura 1.3</b> Exemplo da coleção de sapatos Rothy's para crianças.....	11
<b>Figura 1.4</b> Máscaras 100% feitas da fibra exclusiva Rothy's .....	11
<b>Figura 1.5</b> Pequenos pedaços de plástico lascados das garrafas de plástico .....	12
<b>Figura 1.6</b> Transformação em pequenos flocos de fibra, os pellets .....	12
<b>Figura 1.7</b> Transformação no fio de fibra exclusivo Rothy's (signtaure thread) .....	12
<b>Figura 1.8</b> Processo de Tricô 3D.....	13
<b>Figura 1.9</b> Caixa de sapatos Rothy's.....	16
<b>Figura 3.1</b> Evolução das prioridades das organizações.....	30
<b>Figura 3.2</b> Esquema de dimensões que visam o alcance da Sustentabilidade.....	33
<b>Figura 3.3</b> Ligações “Inside out”: Influência das atividades operacionais na Sociedade .....	35
<b>Figura 3.4</b> Ligações “Outside in”: Influência Social na Competitividade Empresarial.....	36
<b>Figura 3.5</b> Economia Linear vs. Economia Circular .....	38
<b>Figura 3.6</b> Diagrama Sistêmico da Economia Circular.....	39
<b>Figura 3.7</b> Ligações “Inside out”: Influência das atividades operacionais na Sociedade .....	55



## GLOSSÁRIO

CTCP – Centro Tecnológico do calçado de Portugal

RWS – *Responsible Wool Standard*

PET – Polietileno Tereftalato

CCI – Concelho Consultivo de Inclusão

REC – *Renewable Energy Credits* (Créditos de Energia Renovável)

LGBTQ+ – lésbica, gay, bissexual, transgénico e *queer* ou *questioning*.

BCRF – *Breast Cancer Research Foundation*

OIC – *The Open Innovation Coalition*

CMMAD – Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento

TBL – *Triple Bottom Line*

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

EC – Economia Circular

## INTRODUÇÃO

O mundo enfrenta atualmente graves problemas ambientais, como a degradação da qualidade da água e do ar, a contaminação dos solos, o esgotamento dos combustíveis fósseis, a destruição da camada de ozono, a desflorestação, as chuvas ácidas, a extinção de espécies, as alterações climáticas, entre outros, e todos eles resultantes da exploração humana (Mascarenhas & Costa, 2011). Existe ainda um outro grande problema: o plástico. Segundo a empresa Rothy’s, a cada minuto, são vendidas globalmente 1 milhão de garrafas de água. Para além disto, são libertados para o oceano cerca de 8 milhões de toneladas de resíduos plásticos anualmente (muitas vezes micro fragmentados) (Parker, 2017). Todos estes problemas levantaram fortes preocupações em todo o mundo, o que levou à notoriedade de conceitos que remetem para a capacidade de garantir a satisfação das necessidades das gerações futuras, como é o caso dos termos “desenvolvimento sustentável” e “sustentabilidade” (Giovannoni & Fabietti, 2013).

Tomando consciência destes problemas, muitos consumidores começaram a repensar nos seus padrões de consumo, dando origem ao mercado “verde”. Este mercado compreende uma produção mais responsável ambiental e socialmente, através da integração de práticas mais sustentáveis nos seus processos. Por exemplo, a reciclagem de materiais ou resíduos da própria empresa ou até mesmo de resíduos gerados pelos consumidores, para atenuar o impacto ambiental proveniente das suas operações (Collatto, Manganeli & Ossani, 2016). Desta maneira, as empresas podem vir a beneficiar de menores custos de aquisição de recursos e de melhorias na sua performance ambiental, ao mesmo tempo que atraem os consumidores.

Assim, os problemas ambientais globais requerem soluções adaptadas por parte de empresas responsáveis, que sejam capazes de criar valor tanto para o bem-estar do meio ambiente, como para a sociedade como um todo (Arruda, Cunha, & Milioli, 2020). Por consequência, os empreendedores e empresários têm o poder de revolucionar as tendências e fazer com que os consumidores usufruam de produtos com menos impacto ambiental. Apesar dos desafios empresariais que possam acarretar, tem sido argumentado que estas mudanças devem ser consideradas, sobretudo, como uma oportunidade para inovar internamente ou explorar novas oportunidades de mercado, como também para alavancar o desempenho financeiro da própria empresa (Mascarenhas & Costa, 2011).

Assim, é importante que as empresas visualizem modelos empresariais que procuram operar de forma sustentável. A Rothy’s pode ser considerada um desses modelos, pois adota internamente três princípios de sustentabilidade em simultâneo (Van Der Merwe & Puth, 2014): crescimento económico (sustentabilidade económica), proteção ambiental (sustentabilidade ambiental) e equidade social (sustentabilidade social).

A Rothy’s é uma empresa americana que recolhe garrafas de plástico de aterros sanitários e plástico marinho, para criar sapatos e malas ecológicas e elegantes. De forma sustentável, dá uma nova vida ao plástico descartado ao usar uma inovadora máquina de tricô 3D, especialmente programada para minimizar o desperdício. Assim sendo, a Rothy’s inspirou-se nos padrões de vida das mulheres notáveis da atualidade para encontrar uma oportunidade de negócio que não requer a extração de matérias-primas para a sua atividade empresarial, mas sim a reutilização de recursos que antes eram considerados como produtos em fim de vida ou lixo.

O mercado do calçado registra um percurso de vários séculos por todo o mundo e surgiu da necessidade de apoio e proteção dos pés das variadas superfícies por onde nos deslocamos. Com o tempo, o calçado passou a ser não só um utensílio com um propósito funcional, mas também uma forma de expressão, através da qual as pessoas podem manifestar o seu próprio estilo e a sua identidade. As marcas de calçado e os retalhistas desempenharam um importante papel no crescimento deste mercado e destes comportamentos, através da oferta de variadas gamas. Atualmente, o mercado do calçado é composto por: sapatos, sapatos de luxo, sandálias, chinelos, ténis, ténis de desporto, botas, galochas, entre outros; além disso, cada categoria pode apresentar uma grande diversidade de formas, estilos e tamanhos.

Segundo um projeto realizado pelo Centro Tecnológico do calçado de Portugal (CTCP), a produção de sapatos é normalmente confeccionada a partir de couro, borracha, plástico, madeira, têxteis e outros materiais sintéticos; sendo que a pele, também conhecida como couro, constitui a principal matéria-prima que o calçado integra (Oliveira & Andrade, 2012). É um recurso natural, escasso, nobre, de grande conforto e qualidade (que se reflete também no seu preço); no entanto, pertence a uma indústria altamente poluidora. Os processos produtivos de corte do couro são muitas vezes geradores de elevadas quantidades de resíduos, havendo cerca de 15 a 20% (ou até mais) de desperdício em cada pele utilizada no processo de corte (Pereira, 2015). Nos casos em que estas sobras têm dimensões consideráveis, é possível que sejam reaproveitadas para produzir por exemplo, sapatos de criança, se estes pertencerem ao portefólio da empresa. Contudo, essa reutilização é muito pequena comparada com o desperdício que toda a indústria de calçado envolve; até porque nem todas as empresas adotam procedimentos que racionalizem a utilização de matérias ou podem até mesmo não ter implementadas práticas para reaproveitar os excedentes.

Para além do desperdício de materiais envolvido no calçado, estatísticas alarmantes mostram que, anualmente, são produzidos em todo o mundo 12B de pares de sapatos; dos quais 10,2B acabam em aterros sanitários (Rothy’s, 2017). O mesmo acontece no final de vida dos plásticos descartáveis. Nos últimos 100 anos, a sociedade tem tratado o plástico como um

material temporário, isto é, que cumpre o seu propósito e depois vai para o lixo, aterros sanitários ou oceano. Lamentavelmente, as infraestruturas globais atuais são insuficientes para recuperar e reciclar o enorme volume de resíduos plásticos que o ser humano produz anualmente. Estas situações podem representar para as empresas, uma oportunidade para desenvolverem e implementarem estratégias sustentáveis que possam resolver desafios à escala global.

Assim sendo, o primeiro capítulo deste trabalho refere-se ao caso de estudo pedagógico, onde examinaremos uma empresa que aproveitou essa oportunidade – a Rothy’s. No capítulo dois, será apresentada a metodologia de recolha de dados, bem como a explicação para a escolha deste tipo de dissertação. No que diz respeito ao capítulo três, será permitido ver aplicados conceitos como a Sustentabilidade e as suas dimensões, a Responsabilidade Social Empresarial, a Criação de Valor Partilhado e a Economia Circular. Como também será evidenciada a Nota pedagógica, onde é exposta uma sugestão de plano de animação do caso. A este capítulo também pertencem as quatro questões que possibilitam a consolidação da informação teórica com os dados expostos no caso, permitindo uma melhor compreensão e aprendizagem dos conceitos. Por fim, será apresentada uma conclusão para fechar a realização deste caso de estudo e sumarizar os pontos mais relevantes a reter.

Espera-se que o caso de estudo pedagógico sirva de exemplo para gestores de diversos setores de atividade, empreendedores, estudantes de gestão e áreas afins, e outros profissionais, que queiram inovar através de estratégias empresariais orientadas para a Sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial.





## Capítulo 1. CASO

### 1.1 Apresentação da Rothy’s

A Rothy’s é uma empresa sustentável de acessórios de venda direta ao consumidor, fundada em São Francisco, nos Estados Unidos da América (EUA). A sua atividade de negócio consiste na criação de sapatos elegantes e confortáveis, feitos a partir de um fio de fibra de plástico exclusivo proveniente da reciclagem de garrafas de plástico. Em 2020, a sua tecnologia inovadora de tricô 3D permitiu que começassem também a comercializar uma gama de malas, feitas a partir dessa fibra de plástico com plástico marinho integrado.

A Rothy’s destaca-se muito de outras empresas de moda, por mostrar que é possível estruturar processos e modelos de negócio mais ecológicos, contribuindo, para um futuro mais sustentável. Os sapatos foram muito bem recebidos tanto pelos consumidores, como pelos críticos de moda, e a empresa tem sido um sucesso de vendas desde o início. Robin Hilmantel, diretora digital da Revista *Women’s Health*, descreveu-os como sendo uns sapatos “confortáveis e *chiques*”. Segundo a Revista *Fast Company*, a criadora dos sapatos mais sustentáveis do mundo foi considerada a segunda empresa de estilo mais inovadora em 2020 <sup>(1)</sup>.

### 1.2 Organização

#### 1.2.1 História da Rothy’s

A dupla Roth Martin e Stephen Hawthornthwaite criaram a marca Rothy’s em julho de 2012, uma empresa sustentável e inovadora com sede em São Francisco, na Califórnia. Roth formou-se na Universidade de Boston e esteve 5 anos a trabalhar numa empresa de *commodities*- a *Glencore*. Acabou por regressar a São Francisco, onde começou a colecionar móveis e objetos de arte antiga, o que o levou a abrir uma galeria de arte juntamente com um parceiro de negócios em 2003. Enquanto isso, Stephen frequentava a Faculdade de Duke; depois estudou direito na Universidade *Wake Forest* e acabou por integrar o ramo financeiro, ao trabalhar em empresas como a *Barclays* e a *GCA*. Roth e Stephen tornaram-se amigos através das suas esposas, Emily e Erin, que se conheceram num grupo de mães no início de 2009. Os dois passaram a treinar juntos para maratonas e triatlos, e começaram também a reunir as suas famílias. Roth tem quatro filhos e Stephen dois.

Em 2012, numa altura em que Roth já estava cansado do mundo dos colecionadores de arte, reparou que São Francisco parecia estar invadida por uma moda em que as mulheres usavam calças pretas de *yoga*. Roth apercebeu-se também que não havia nenhum sapato básico que

combinasse com esse *outfit*. Roth relata: “A minha esposa costumava comprar as saбрinas da moda e na estação seguinte, elas já não estavam em boas condições. Ou então calçava ténis “de corrida” quando na verdade não ia correr”. Por outro lado, Stephen desejava abrir o seu próprio negócio e, apesar de nenhum deles ter experiência em matéria de calçado, ambos começaram a refletir na criação de algo melhor, tendo em conta as tendências dos consumidores – em especial, o mercado feminino <sup>(2)</sup>.

Stephen e Roth ouviram as opiniões de muitas mulheres nessa altura. Havia um consenso em torno da ausência de um sapato versátil e confortável, que não fosse nem uns ténis nem uns chinelos. O setor do calçado possui um mercado gigante nos EUA, avaliado em \$72B de vendas, sendo que \$34B são provenientes do calçado para mulher, fazendo deste mercado uma aposta potencialmente vantajosa para os cofundadores <sup>(2)</sup>.

Roth e Stephen estavam numa viagem à China em 2013 quando surgiu a ideia de tricotar em 3D. Os cofundadores da Rothy’s começaram então a realização de um sonho: a criação de um produto revolucionário - um sapato original e versátil, com o conforto de uns ténis, mas com o acabamento feminino de um calçado “cheio de estilo”. Passaram três anos a desenvolver os dois primeiros modelos da marca, e assim nasceu um novo conceito de sapatos sustentáveis, idealizados com uma produção quase sem desperdício e tricotados com um fio exclusivo feito de garrafas de água de plástico recicladas. Apesar de a empresa ter sido fundada em 2012, só em 2015 é que foi efetivamente criado o primeiro par de sapatos, tal era a complexidade da produção do produto. Roth ficou como chefe do departamento de criação; Stephen, como estava familiarizado com a área financeira, tornou-se o CEO. O nome Rothy’s surgiu da mistura do primeiro nome de Roth Martin e do apelido de Stephen “Hawthy”.

Inicialmente, Roth e Stephen queriam produzir os seus sapatos nos EUA, por duas razões: primeiro, porque conseguiriam controlar melhor o processo se estivessem perto das instalações; e, em segundo lugar, porque um rótulo “*Made-in-America*” seria um forte impulsionador de marketing e de mercado. Tentaram fazê-lo, numa fábrica com cerca de 278 m<sup>2</sup> em Maine, na costa oposta a São Francisco. Contudo, acabaram por não conseguir produzir um sapato à escala real sem problemas de qualidade devido à falta de trabalhadores qualificados neste ramo. Em 2015, fecharam a fábrica em Maine e Roth regressou à China para avaliar outras opções. Acabaram por montar duas máquinas de tricotar, operadas por um programador, na cidade industrial de Dongguan, situada no Sul da China. É de referir que, nesta fase inicial em 2015, Roth e Stephen ainda estavam a tentar autofinanciar a operação, com um investimento de \$1M cada <sup>(2)</sup>.

Em dezembro do mesmo ano, foi ativado o *site* da empresa. Roth e Stephen partilharam a sua página com milhares de contactos. “Estávamos desesperados para lançar o produto depois

de tanto tempo”, diria Roth mais tarde. À medida que os seus amigos e conhecidos os ajudavam, comprando sapatos, o projeto acabou por expandir. Em pouco tempo, já tinham vendido \$100m em sapatos; no entanto, nem tudo corria bem: a qualidade dos sapatos não era a pretendida e não tinham uma equipa de apoio ao cliente, pelo que tiveram dificuldade em responder adequadamente aos pedidos de troca das clientes <sup>(2)</sup>.

Assim, os primeiros seis meses foram muito difíceis para Roth e Stephen. Contudo, em 2016, depois de alguns ajustes ao nível do *design* e da gestão de clientes, as peças começaram a encaixar. Roth começou a erguer o espaço da fábrica da Rothy’s na China e a marca foi lançada num pequeno mercado em São Francisco. O resultado foi tão positivo, que as pessoas fizeram fila à porta do quiosque da Rothy’s no mercado, para fazerem as suas pré-encomendas de sapatos.

A fábrica acabou por abrir em janeiro de 2017; nesta altura, foram fabricados 900 pares de sapatos e vendidos mais de 4000. Com uma procura muito superior à capacidade de produção, haviam listas de espera para certos modelos que chegavam às dezenas de milhares <sup>(2)</sup>. Porém, a Rothy’s acabou por conseguir responder a todos estes pedidos, ao mesmo tempo que lançava novos estilos e cores de sapatos ao longo do ano. Assim, para fazer face à crescente procura, em 2019 a fábrica da China contava já com seis andares, 140 máquinas de tricotar <sup>(2)</sup> e cerca de 906 trabalhadores, tendo a empresa mais 117 colaboradores no escritório de *design* em São Francisco. Para a Rothy’s, 2019 foi um ano de crescimento e conquistas e as suas perspetivas para o ano de 2020 eram igualmente positivas, com vista à expansão da família Rothy’s.

Em junho de 2019, Stephen deixou o cargo de CEO, por motivos de saúde (apesar de continuar a pertencer ao conselho executivo e a exercer a função de consultor estratégico) e Roth continuou a comandar e a expandir o negócio, passando a ser o CEO e também o responsável pelo departamento de criação. A partida de Stephen foi impactante – afinal, tinha estado ao lado de Roth desde o início - mas Roth não abrandou o ritmo, “A empresa está numa posição tão boa quanto sempre esteve”, referiu na altura.

Ainda antes da saída de Stephen, Roth começou a montar uma equipa executiva especialista e maioritariamente feminina. Kerry Cooper passou a presidente e diretora de operações da Rothy’s, depois de integrar cargos em grandes marcas como a *Levi’s*, *Walmart*, *ModCloth* (uma retalhista de moda online) e *Choose Energy* (um mercado de venda de energia). Em abril de 2019, Roth colocou Dayna Quanbeck, ex-diretora financeira da *Charlotte Russe*, uma marca de roupas para mulheres jovens, como CFO a tempo integral. Com a expansão da Rothy’s, Roth vinha a sentir a necessidade de construir um quadro de executivos com competências de gestão e experiência em dimensionar negócios, que nem ele nem Stephen, enquanto fundadores criativos, apresentavam. Roth sabia que a Rothy’s precisava de crescer para conseguir

concretizar as vendas previstas que, para 2019, eram de \$280M <sup>(2)</sup>. No fundo, Roth estava correto em relação à necessidade de expandir a equipa e Kerry confirma-o ao referir que “o patamar onde estamos agora é diferente” comenta Kerry referindo-se à sua influência dentro da empresa - “Eles nunca tinham construído empresas.”

O ano de 2020 está a ser muito marcante para a empresa, mas os motivos vão para além da pandemia. Em primeiro lugar, em fevereiro já tinham atingido as 50M de garrafas recicladas<sup>(3)</sup>. Além disso, Roth pensa constantemente em novos produtos sustentáveis e básicos, especialmente sempre que aparecem imitações de sapatos tricotados. Para ele, apesar de ser um elogio as marcas criarem imitações da Rothy’s, estar à frente da concorrência é fundamental - “A inovação é o melhor trunfo” <sup>(2)</sup>. Assim, Roth e a sua equipa passaram o ano de 2019 a aperfeiçoar uma nova gama de produtos que foi lançada no início do ano de 2020; uma coleção de malas e carteiras Rothy’s <sup>(4)</sup>.

O facto de continuarem a apostar no desenvolvimento de novos produtos parece indicar que existe mercado para este conceito sustentável, o qual estão assim a expandir. Os sapatos desconfortáveis que magoavam os pés das mulheres estão fora de moda, e a união entre a sustentabilidade e o conforto é a nova tendência que a Rothy’s está a promover. Também o desenvolvimento de novas cores, padrões e formatos, tem sido essencial para o sucesso da Rothy’s na área da moda de calçado. Segundo a revista *Forbes*, em 2019, quando se olhava para os pés de uma mulher americana com menos de 40 anos, era muito provável que estivesse a usar um par de sapatos Rothy’s. Até a ex-duquesa, Meghan Markle ficou rendida ao conforto das sabrinas pretas Rothy’s, tendo sido fotografada a usá-las durante a sua gravidez.

As clientes Rothy’s aderiram de tal forma ao conceito da empresa, que quando a primeira loja física abriu em São Francisco, fizeram fila de novo para adquirir os sapatos da nova moda. Existe um grupo privado no *Facebook* com cerca de 19m membros, chamado “*Rothy’s Addicts*” em que são partilhadas experiências, dicas de estilo, fotografias, perguntas sobre a marca, entre outras informações. As fãs da marca dizem que são atraídas pelo conforto, estilo e sustentabilidade da marca. “Estamos a criar um produto que as mulheres adoram”, comenta Roth.

### **1.2.2 Produtos Rothy’s**

Neste momento, a coleção principal da Rothy’s apresenta 10 modelos de sapatos: cinco deles sabrinas rasas, um de chinelos, um de ténis, um de botins e dois modelos de sapatilhas, umas de estilo “slip on” e outras de cano alto, as quais fazem lembrar as icónicas Vans. Os preços variam entre os \$65 e os \$245. As coleções de sapatos Rothy’s possuem 2 tipos de solas, ambas

ecológicas. Uma sola é feita de borracha ecológica sem carbono e a outra utiliza couro vegan de luxo, o qual é composto por materiais à base de plástico. Qualquer produto Rothy’s, quer seja sandália ou mala, tem uma característica exclusiva que simboliza a marca, um traço azul escuro da mesma cor do logotipo da Rothy’s.

Alguns exemplos dos produtos da marca estão apresentados abaixo (ver Figura 1.1).



Figura 1.1 Exemplos dos modelos de sapatos da coleção principal da Rothy’s.

Fonte: Rothy’s

A Rothy’s gosta de colaborar com parceiros especiais para testar novas ideias e dar vida às suas criações únicas. Por exemplo, em 2019, foi lançada uma linha de sapatos *premium* em colaboração com a conceituada *designer* italiana, Marta Ferri, concebida através de uma mistura entre o fio das garrafas de plástico e um material novo para a empresa, naturalmente renovável - a lã merina <sup>(5)</sup>. A *Merino Collection* foi possível devido à parceria têxtil entre a Rothy’s e a Tollegno 1900. A Tollegno é uma empresa referenciada internacionalmente que produz fios finos e tecidos de alta qualidade com respeito pela sustentabilidade e certificados pela *Responsible Wool Standard* (RWS). As suas instalações situam-se nos alpes italianos e são alimentadas por painéis solares e turbinas hidroelétricas. Além disso, a água utilizada no processo de produção retirada dos alpes é purificada antes de ser devolvida às montanhas. A lã merina é proveniente de uma fazenda australiana, conhecida pela preocupação com o bem-estar

dos seus animais. As ovelhas vivem livremente nos terrenos e uma vez por ano, uma equipa de profissionais realiza, muito cuidadosamente, a tosquia <sup>(6)</sup>.

A combinação entre a fibra exclusiva da Rothy’s e a lã merina, resultou numa coleção de sapatos mais “sofisticados, macios e extremamente luxuosos”. A aquisição deste novo material originou um ajuste perfeito entre o conforto e a sustentabilidade. “A lã merina é o material perfeito da Mãe Natureza. É bonito, confortável, lavável, sustentável”, afirma Erin Lowenberg, diretora criativa da Rothy’s. Os preços desta coleção variam entre os \$125 e os \$195.

Em março de 2020, a Rothy’s lançou uma nova gama de produtos: uma coleção de malas e carteiras para mulheres. Estas malas são tricotadas com uma mistura de plástico marinho e a fibra das garrafas de plástico exclusiva da Rothy’s. Cada modelo é tricotado de maneira semelhante aos sapatos e finalizado com elementos de outros materiais, como ferros polidos, fixadores magnéticos e correias removíveis. Neste momento existem quinze modelos de malas com tamanhos e formatos diferentes. Os *designs* vão desde cores brilhantes até padrões clássicos, com estilos básicos próprios da marca e alternativas para diferentes ocasiões. Os preços variam entre os \$65 e os \$450. A Figura 1.2 apresenta três exemplos da coleção.



Figura 1.2 Pochete e Malas Rothy's.  
Fonte: Rothy's

Além de todos os produtos para mulher, a Rothy’s fez ainda uma parceria com Pete Oswald para desenhar sapatilhas para crianças. Pete Oswald é um ilustrador de best-sellers nº 1 do *New York Times* e um *designer* de produção de animação muito conhecido <sup>(7)</sup>. Esta gama possui 2 modelos de sapato da coleção principal adaptados para crianças, com a especial característica de terem padrões mais juvenis e coloridos (ver Figura 1.3).



Figura 1.3 Exemplo da coleção de sapatos Rothy’s para crianças.  
Fonte: Rothy’s

Face à situação da pandemia e com grandes empresas de renome a começar a comercializar máscaras, a Rothy’s não poderia ficar indiferente. Em março de 2020, decidiu providenciar a sua fibra exclusiva e a sua tecnologia, para desenhar e fabricar máscaras laváveis. No final de junho, as máscaras já estavam finalmente prontas para entrar no mercado. De momento, a Rothy’s disponibiliza um *pack* de duas máscaras coloridas, não médicas, duradouras, confortáveis, laváveis à máquina a um custo de \$25/*pack* (ver Figura 1.4).



Figura 1.4 Máscaras 100% feitas da fibra exclusiva Rothy’s.  
Fonte: Rothy’s

A pandemia que se instalou no mundo perturbou em parte o negócio e as vendas de sapatos Rothy’s. No entanto, não impediu que, em outubro de 2020, apresentasse a sua mais recente inovação: uns botins desenhados para oferecer o suporte e o conforto de uma “nuvem”, perfeitos para o Inverno. Os botins são tricotados com a mistura de lã merina e a fibra exclusiva da Rothy’s e estão disponíveis em castanho e em preto. Este novo modelo de sapatos tem um custo de \$245 (Figura 1.1 - canto inferior direito).



### 1.2.3 Da garrafa ao sapato

A fábrica da Rothy’s localizada em Dongguan é responsável por transformar milhões de garrafas de água em sapatos elegantes, confortáveis, duradouros e laváveis. Existem várias etapas que permitem transformar as garrafas de plástico certificadas de tereftalato de polietileno (PET) em matéria-prima. Primeiramente, as tampas e os rótulos são retirados para que as garrafas descartáveis sejam lavadas com água quente. Em seguida, as garrafas são lascadas em pequenos pedaços de plástico (ver Figura 1.5); estes flocos são espremidos e moldados até se transformarem numa massa pequena e arredondada, chamada de “*pellets*” (pequenos flocos de fibra – ver Figura 1.6). Por fim, os *pellets* são convertidos em vários fios de tecido reciclado, que são enrolados em rolos. Estas linhas ou fios de plástico são um tipo de fibra exclusiva da Rothy’s (a sua *signature thread*, como eles chamam- ver Figura 1.7), que depois de serem tingidos, estão prontos para serem tricotados, através de uma máquina 3D (ver Figura 1.8).



Figura 1.5 Pequenos pedaços de plástico lascados das garrafas de plástico.  
Fonte: Rothy’s



Figura 1.6 Transformação em pequenos flocos de fibra, os *pellets*.  
Fonte: Rothy’s

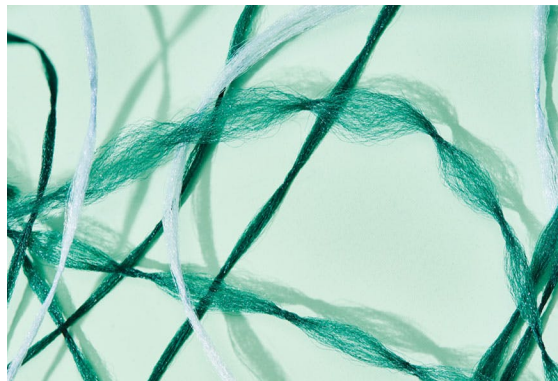


Figura 1.7 Transformação no fio de fibra exclusivo Rothy’s (*signature thread*).  
Fonte: Rothy’s



**Figura 1.8 Processo de Tricô 3D.**

Fonte: Rothy's

Apesar de por vezes haver alguma confusão por parte das clientes Rothy's em relação ao processo de produção da empresa, os sapatos são tricotados em formato 3D e não impressos. Embora estes processos possam parecer semelhantes, há uma característica que os diferencia: a impressão 3D cria peças através da conceção de um modelo digital que é produzido camada a camada e transformado num objeto tridimensional <sup>(8)</sup>; enquanto que no tricô 3D, tratam-se de várias agulhas que tricotam uma peça no tamanho exato, também a partir de um modelo digital.

A escolha da Rothy's pela tecnologia de tricô 3D prendeu-se com o facto de esta permitir uma montagem *zero waste* ou quase sem desperdício <sup>(9)</sup>, o que vai de encontro a um dos principais objetivos da Rothy's – reduzir o consumo e o desperdício. Sendo cada peça tricotada por medida, decorre uma grande redução de desperdício de material, comparativamente aos métodos tradicionais de corte e costura. Segundo a empresa, a utilização deste método inovador permite eliminar em 30% o lixo que vai parar ao chão da sala de corte (em comparação com os métodos tradicionais), o que por sua vez também proporciona um local de trabalho mais limpo na fábrica <sup>(10)</sup>. Outra grande vantagem da utilização desta tecnologia de ponta é a sua precisão e eficiência, sendo possível usar fibras orgânicas ou qualquer outro material, misturar e reutilizar o (pouco) material que sobra, contribuindo para a redução do desperdício. Num sistema de desperdício zero, o fluxo de material é circular, ou seja, os mesmos materiais são repetidamente reutilizados e nenhum material é desperdiçado (Colon & Fawcett, 2006; Murphy & Pincetl, 2013).

Segundo a empresa, a receita para a criação dos sapatos Rothy's apresenta quatro ingredientes chave: Tempo, Engenharia, Mão de obra e Processo Técnico. Em termos de Tempo, tudo começa quando o *designer* imagina uma cor ou padrão, formato ou modelo e traduz a imagem para uma versão digital. Um programador é depois responsável por desenvolver o *design* num software específico de modo a que a peça esteja corretamente formatada para ser aplicada na máquina de tricô 3D.

Relativamente à Engenharia, a máquina de tricô 3D é programada, ajustada e executada adequadamente por um engenheiro, e são parametrizados todos os detalhes para tornar o produto Rothy’s perfeito.

Na Mão de obra, é crucial a comunicação entre as 3 áreas (*designer*, programador e engenheiro) para dar suporte ao processo de tricô 3D.

No que diz respeito ao Processo Técnico, a máquina de tricô 3D inclui milhares de agulhas minúsculas que, uma vez programadas, trabalham para trás e para a frente para criar um sapato tricotado na perfeição. Além disso, o tricô 3D permite aperfeiçoar, ajustar o *design* e misturar cores, produzindo sapatos de malha sem costuras, sendo esta uma das razões do conforto e do ajuste consistente e bem trabalhado do sapato <sup>(8)</sup>.

O processo de produção das malas é semelhante ao processo dos sapatos, embora nas malas, a Rothy’s utilize uma mistura de plástico marinho com a sua fibra exclusiva. O plástico marinho refere-se a pequenos fragmentos de plástico que se encontram nos oceanos. Com o objetivo de criar o maior impacto possível, o plástico marinho é recolhido, com o apoio dos parceiros da Rothy’s, num raio de 48km da costa em todo o mundo. Em primeiro lugar, por serem zonas onde os plásticos têm maior risco de acabar nos oceanos. Em segundo, por serem zonas onde a dificuldade da recolha dos plásticos é acrescida, devido a sua rápida dispersão provocada pelas correntes <sup>(12)</sup>.

Assim, a Rothy’s utiliza o poder e a tecnologia inovadora do tricô 3D em todos os seus produtos para que as clientes consigam um ajuste perfeito e para que haja o menor desperdício possível, o que é vantajoso para a empresa, os seus clientes e o meio ambiente. A Rothy’s diz-se especialmente orgulhosa da sua tecnologia e da sua performance pois, até ao momento, tem conseguido obter ganhos financeiros consideráveis ao mesmo tempo que protege o ambiente do plástico nos oceanos e favorece o dia-a-dia das suas consumidoras, tanto a nível estético como de conforto.

#### **1.2.4 Rothy’s em números**

A Rothy’s cresceu fortemente e tornou-se rapidamente conhecida, principalmente através do marketing nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, e do *word of mouth*. Desde o seu lançamento que a empresa tem inundando as plataformas com os seus sapatos, uma campanha que parece ter desencadeado a expansão da marca. Atualmente, já contam com cerca de 331m seguidores na rede do *Instagram*, 323m no *Facebook* e ainda mais de 8m seguidores na rede *LinkedIn*. A presença *online* da Rothy’s também passa por um *blog*, no *website* oficial, onde são feitas comunicações e apelos frequentes sobre as ocorrências atuais que se vivem globalmente (como

por exemplo, o movimento *Black Lives Matter*, a Covid-19, entre outros) e onde são publicadas muitas iniciativas, projetos, conquistas, dicas, informações especiais para as consumidoras, abordagens à sustentabilidade, explicações sobre os seus processos internos e materiais, práticas sustentáveis e os seus impactos, entre outras novidades.

Embora não tenham sido revelados valores relativos aos lucros ou vendas da Rothy’s, em 2018, a previsão da Revista *Forbes* foi de \$140M de receita para esse mesmo ano, o que equivale a cerca de 1,4M de pares de sapatos vendidos <sup>(2)</sup>. Em 2019, como foi introduzido um novo modelo de sapato, a empresa esperava vender o dobro desse valor. Segundo a Revista *Forbes*, a Rothy’s é uma empresa atrativa para os investidores, tendo sido avaliada em \$700M na sua última operação financeira, na qual obteve um financiamento privado de \$42M pelos investidores *Lightspeed Venture Partners* e *Goldman Sachs* em 2019 <sup>(2)</sup>. Apesar de os fundadores não divulgarem a percentagem que têm da empresa, segundo a Revista, Roth e Stephen continuam a deter a maioria da empresa, a qual se estima ter um valor de cerca de \$500M <sup>(2)</sup>.

Atualmente, existem cinco lojas Rothy’s nos EUA, nomeadamente, em Boston, São Francisco, Washington DC, Nova Iorque e Los Angeles. A primeira loja Rothy’s, abriu na cidade onde os sapatos são desenhados, na icónica rua Fillmore em São Francisco. Cada sapato ou mala representa trabalho árduo e para protegê-lo, a Rothy’s possui neste momento mais de 85 patentes ativas ou registadas <sup>(11)</sup>.

### **1.2.5 Responsabilidade Social e Ambiental**

*“We’ll probably never stop asking ourselves “is there a greener way?””* <sup>(14)</sup>

Quando Roth e Stephen lançaram a sua marca, assumiram o compromisso de fazer o possível para conseguir fechar o ciclo de sustentabilidade, criando algo “bonito” apenas com os recursos disponíveis e com o mínimo desperdício possível. A Rothy’s nasceu com o objetivo de proporcionar aquisições pessoais mais sustentáveis para o futuro, combater a acumulação de garrafas de plástico nos aterros, reduzir o desperdício e ajudar a tornar o quotidiano das mulheres mais confortável. O departamento de Sustentabilidade da Rothy’s é comandado por Saskia van Gendt, que trabalha diariamente para tornar os processos dentro da Rothy’s mais sustentáveis, acreditando que vale a pena proteger o planeta em que vivemos.

Em fevereiro de 2020, a Rothy’s já tinha conseguido manter 50M de garrafas de plástico de uso único longe dos aterros sanitários. Se colocarmos todas estas garrafas alinhadas, o seu comprimento equivale a uma viagem de ida e volta de São Francisco a Nova Iorque. Noutra perspetiva, é igual a mais de 300 campos de futebol americano <sup>(3)</sup>. Desde o início da sua

atividade, a Rothy’s já foi responsável pela reciclagem a 100% de mais de 70M de garrafas de plástico <sup>(13)</sup>. Só em 2019 foram adaptadas quase 20M de garrafas de água. Todavia, não são só as garrafas que acabam nos aterros sanitários ou nos oceanos. Uma outra razão adjacente ao início da marca Rothy’s é o facto de, dos 12B de pares de sapatos produzidos anualmente, 85% acabarem em aterros sanitários <sup>(14)</sup>.

A Rothy’s procura explorar um conceito verdadeiramente sustentável em todas as fases que constituem o seu negócio. A circularidade dos recursos está no seu ADN desde a sua conceção, pelo que os próprios sapatos são também recicláveis. Em 2017, a Rothy’s estabeleceu uma importante parceria para que os seus sapatos pudessem ser reciclados no final da sua vida útil. Os sapatos eram recolhidos no domicílio, para que a empresa parceira da Rothy’s, especializada na reciclagem de resíduos, pudesse dar continuidade ao ciclo. Contudo, por motivos que a empresa não explicitou para além de “desafios do processo”, este programa deixou de estar em vigor. No entanto, a Rothy’s já se encontra em processo de restabelecimento deste serviço, com um novo parceiro de reciclagem doméstica. Enquanto isso, a Rothy’s apela às suas consumidoras para que façam doações ou ofereçam os seus sapatos de maneira a mantê-los longe dos aterros sanitários.

A maneira como os sapatos chegam até aos clientes é tão importante como os próprios. As caixas de sapatos utilizadas para a distribuição dos produtos da Rothy’s são biodegradáveis, 100% recicláveis e feitas com 85% de materiais reciclados. Todas as caixas são seladas com uma fita azul feita da fibra exclusiva da Rothy’s (ver Figura 1.9) e no caso das malas, está incluído um saco para colocá-las na máquina de lavar roupa.



**Figura 1.9 Caixa de sapatos Rothy’s.**  
Fonte: Rothy’s

A fita, para além de reciclável, tem a particularidade de permitir que a caixa seja fechada e selada novamente para facilitar o processo de devolução dos produtos, quando este é necessário.

Deste modo, o desperdício é reduzido também na distribuição visto que os sapatos são enviados apenas nas suas próprias caixas onde são guardados, sem embalagens ou sacos adicionais <sup>(15)</sup>.

A sustentabilidade não significa apenas proteger o ambiente, mas também inclui a promoção de um ambiente de trabalho positivo e inclusivo entre os membros da equipa e a oferta de excelentes benefícios de saúde e bem-estar para toda a “família Rothy’s” (tanto na China como em São Francisco).

Kerry Cooper, presidente e diretora de operações, afirma que nos seus primeiros tempos no mercado de trabalho, a sua chefe nunca lhe mostrava fotografias dos seus filhos, por exemplo; as esferas pessoal e profissional estavam completamente separadas, e Kerry rapidamente percebeu que este não era o tipo de chefia ou ambiente de trabalho que queria transmitir aos seus funcionários. “A única maneira de ajudar as mulheres a crescer é persuadi-las a trazer todo o seu “eu” para dentro do escritório”, diz ela. “Quero mostrar como é possível fazer esse equilíbrio funcionar”.

Na Rothy’s, é proporcionada aos colaboradores a possibilidade de trazerem os seus filhos para o escritório quando necessário. As crianças estão assim muitas vezes presentes e para Kerry são bem-vindas, não apenas para que os pais as possam supervisionar, mas porque ela acredita que é importante que elas observem e conheçam o que os seus pais fazem. A questão do *work-life balance* também se reflete na questão dos e-mails. Kerry refere que em algumas empresas são enviados e-mails noturnos pela chefia, que levam o recetor a sentir a necessidade de responder, o que na sua opinião, “é uma falta de respeito para o estado de um ser humano”.

O estabelecimento de confiança entre funcionários num local de trabalho por vezes prende-se com uma certa vulnerabilidade. Para Kerry, admitir as falhas ou erros cometidos faz com que as relações se tornem mais próximas e mais confortáveis. Recentemente, a equipa manifestou algumas preocupações sobre um produto novo e recomendou que o seu lançamento fosse adiado. Kerry sabia que estava em causa um grande investimento e muito tempo gasto no produto. “Não foi uma escolha óbvia”, afirma Kerry, mas na reunião de equipa principal ficou decidido que adiar era a decisão mais sensata. “É assim que se mantêm ótimos funcionários”, diz Kerry. A confiança e um relacionamento adequado entre chefes e funcionários é fundamental. Uma chefia mais rígida e distante poderia não ter deixado espaço aos funcionários para darem este conselho, pondo em causa a solidez do produto, a credibilidade da marca e a satisfação dos seus clientes <sup>(16)</sup>.

O escritório em São Francisco possui uma secção em forma de “L”, onde se encontram as secretárias dos funcionários. Porém, não é incomum ver as pessoas a trabalhar no chão, seleccionando e discutindo produtos, cores ou a fazer experiências com amostras que vão chegando. Existe ainda uma cozinha comum onde os colaboradores se reúnem para partilhar

refeições entre si. De facto, o ambiente de trabalho e a energia da Rothy’s é muito diferente da imagem que muitas vezes se associa às grandes empresas. Heather Howard, vice-presidente de Operações e Recursos Humanos da Rothy’s, diz que quando começou a sua carreira, estar numa secretária das 9 às 17h era absolutamente necessário e exigido. Agora Heather pergunta “O que é que as pessoas estão a fazer sentadas numa cadeira? Isso não inspira energia criativa”. Na Rothy’s ninguém controla quem é o primeiro a chegar ou o último a sair. Erin Lowenberg, a diretora criativa afirma que “O que as pessoas trazem de volta para o escritório enquanto florescem na sua vida particular como mulheres, gera muito mais valor do que qualquer relógio”. Na opinião de Erin, não nos podemos prender às imperfeições de uma hora de um dia em específico, mas sim considerar todo o trabalho realizado numa semana ou num mês. “Somos humanos”, diz ela. “Temos famílias, temos cães, as coisas acontecem, nós protegemo-nos e confiamos uns nos outros para resolver os problemas” <sup>(16)</sup>. As pessoas que trabalham nos escritórios da Rothy’s vivem em sítios muito diferentes e podem trazer os seus cães para o trabalho. A cada dia vêm pelo menos 10 cães para o escritório, pelo que há sempre uma grande euforia na sede da Rothy’s.

Em junho de 2020, com o objetivo de promover o bem-estar no local de trabalho e melhorar as relações humanas, a Rothy’s tomou a iniciativa de reunir com uma empresa externa especialista em diversidade e inclusão, para estabelecer um conjunto de práticas de integração dentro da Rothy’s. Em outubro de 2020, estas práticas sociais começaram a ser implementadas. Em particular, um grupo de funcionários (da sede, da loja e da fábrica) teve a iniciativa de criar um “Conselho Consultivo de Inclusão” (CCI), com o objetivo de os vários funcionários terem voz sobre assuntos importantes da empresa e terem a possibilidade de expor as suas perspetivas. Para o Conselho Executivo, esta iniciativa foi tão positiva, que neste momento o grupo CCI trabalha diretamente com a equipa de liderança e com os consultores externos da Rothy’s.

A Rothy’s também decidiu executar um sistema de *feedback*, através de sessões abertas em mesas redondas para todos os funcionários que quisessem transmitir algumas sugestões e perceções. Também foi implementado um inquérito para medir o nível de envolvimento de cada funcionário com a empresa. O objetivo é que este inquérito seja realizado frequentemente para ajudar a Rothy’s a definir prioridades dentro da empresa. Para além disto, a Rothy’s estabeleceu iniciativas como “meios dias” para promover a saúde mental e sessões de aconselhamento para todos os funcionários. Também determinou novas e melhores práticas de contratação, em que foram adotadas ferramentas para ajudar a eliminar preconceitos nas contratações, incluindo a forma como são escritas as descrições das ofertas de trabalho. Neste momento, a empresa encontra-se a reestruturar as suas práticas de entrevista, para assegurar a consistência e reforçar o foco nas qualificações relevantes para o trabalho.



Por fim, a última iniciativa deste projeto social prende-se com um problema muito presente nos EUA neste momento – a *Black Lives Matter*. Num gesto de solidariedade para com a causa, a Rothy’s pretende apostar no Marketing, aumentando a sua percentagem de diversidade cultural presente nas suas imagens e campanhas. O seu objetivo é atingir um mínimo de 50% de modelos de origem racial diferenciada até à primavera de 2021 <sup>(17)</sup>.

Todos os funcionários são considerados família, o que se reflete em situações como casamentos entre colegas de trabalho. Dos mais de 900 funcionários da fábrica em Dongguan, surpreendentemente, existem 120 casais que se conheceram dentro das instalações.

### 1.2.6 Projetos e Iniciativas

A Rothy’s decidiu compensar as emissões de carbono produzidas durante o transporte e entrega dos seus produtos, através do programa *Carbonfree*, em parceria com a *Carbon Fund*, uma organização sem fins lucrativos sediada em Nova Iorque. O *Carbonfree* é um projeto que investe na conservação e proteção da Floresta da Amazônia no Brasil e pretende reduzir a poluição e a produção de biocombustíveis nos EUA. A Rothy’s assumiu o compromisso voluntário de comprar compensações de carbono para cobrir a sua pegada, para além de ter optado por embalagens recicláveis, estreitas e leves, pois um veículo com menos carga produz menos emissões de carbono. Em 2019, foram compensadas 9.775,82 toneladas métricas de CO<sup>2</sup> através deste programa <sup>(15)</sup>. A Rothy’s tem ainda o cuidado de estabelecer rotas de distribuição limitadas e cuidadosamente analisadas para que sejam diretas, e de forma a produzir menos emissões de carbono que provocam efeito de estufa.

A Rothy’s planeia começar a adquirir créditos de energia renovável (*Renewable Energy Credits-REC*), que se trata de um certificado de energia produzida a partir de fontes renováveis, como a energia solar ou eólica. O objetivo desta aquisição será contabilizar e controlar a energia utilizada nas suas lojas e na fábrica e verificar a possibilidade de implementar energias renováveis na fábrica da China.

Em 2019 a Rothy’s decidiu apoiar algumas organizações sem fins lucrativos. Em homenagem a São Francisco – cidade onde nasceu a Rothy’s, mas também a famosa bandeira arco-íris – a Rothy’s decidiu criar um estilo de sapatilhas exclusivo, com um arco-íris e um bordado com um “coração SF”, para apoiar a comunidade LGBTQ+ e comemorar o primeiro aniversário da primeira loja Rothy’s. Foi também feita uma parceria com a *StartOut*, uma organização sem fins lucrativos que apoia os empreendedores LGBTQ+ no desenvolvimento de negócios e na liderança, promoção de postos de trabalho e prosperidade nas suas comunidades locais.



Para comemorar o Dia Mundial dos Oceanos em 2019, a Rothy’s tornou-se patrocinadora oficial dos dois primeiros anos de viagem pelo mundo da *EXXpedition*, uma organização sem fins lucrativos liderada por mulheres, que conduz expedições pioneiras de barco à vela para investigar as causas e soluções da poluição de plástico nos oceanos. Em termos sociais, a Rothy’s tem um programa para professoras e educadoras, a quem oferecem 20% de desconto em modelos selecionados, permitindo um ensino com conforto e estilo. Em 2019, foram contabilizados 50m apoios a professoras.

Ainda em 2019, a Rothy’s decidiu ajudar mulheres afetadas pelo cancro da mama, tendo feito uma doação de \$50m à *Breast Cancer Research Foundation* (BCRF) e oferecido 3.840 sapatos cor-de-rosa de edição limitada para as sobreviventes, lutadoras e apoiantes desta causa<sup>(18)</sup>. Este é o terceiro ano consecutivo em que a Rothy’s apoiou a instituição de investigação do cancro da mama, tendo completado um total de \$80m em doações. A empresa presenteou ainda as suas novas máscaras a 200 membros da rede BCRF, como forma de apoio no esforço para encontrar um fim para esta doença<sup>(19)</sup>.

Por fim, a Rothy’s não ficou indiferente em relação à situação da pandemia que se propagou pelo mundo em 2020. Para ajudar nos esforços do combate à COVID-19 nos EUA, a empresa fez uma doação de \$20m a uma organização sem fins lucrativos que apoia populações carenciadas, a *Direct Relief*. Para além da sua própria doação, de maneira a ter um impacto mais profundo, a Rothy’s convidou as suas clientes a juntarem-se a esta causa. Ao fim de seis semanas desta iniciativa, tinham conseguido superar o objetivo inicial e em conjunto com as suas clientes, a Rothy’s juntou mais \$25m. Entretanto, a Rothy’s começou a trabalhar na conceção de máscaras de rosto reutilizáveis, as quais começaram a ser comercializadas no dia 26 de junho de 2020.

Ainda antes, em abril, a Rothy’s esteve envolvida no lançamento do projeto denominado por “*The Open Innovation Coalition*” (OIC), com o objetivo de unir marcas semelhantes e partilhar recursos para reforçar e aliviar os esforços na luta contra a COVID-19. A Rothy’s conseguiu estabelecer parcerias com 16 marcas e uma das iniciativas da marca “Língua Franca”, por exemplo, foi ensinar a sua comunidade a fazer máscaras em casa através de vídeos instrutivos. Foram doadas mais de 4m máscaras aos profissionais da linha da frente. Em conjunto, o grupo doou a seguinte lista de produtos: 408.112m máscaras não médicas; 27.320m máscaras médicas; 265m protetores faciais; 47.5m aventais hospitalares; 4m kits de cama e 3.8m kits de higiene. O grupo contribuiu ainda com \$100m para organizações de ajuda humanitária como a *Direct Relief*, *The NYC Foodbank*, *MaskMatch*, *Mount Sinai*, entre outras<sup>(20)</sup>. Em maio de 2020, a Rothy’s doou vários ténis brancos de edição limitada, com um

arco-íris, aos profissionais de saúde de São Francisco como demonstração da sua gratidão e apoio.

### 1.3 Recapitulação do Problema

Em todo o mundo, têm vindo a presenciar-se várias consequências ambientais e sociais provocadas pelo consumo desmesurado, pelo crescimento desordenado das cidades e pela inconsequente exploração humana (Di Bartolomeo, Silva & Fonseca, 2014). Face a esta situação, torna-se imperativo que as empresas, e não só, tomem consciência que têm de ter um papel no abrandamento desta crise ambiental, através da implementação de estratégias mais sustentáveis e responsáveis.

Assim, este caso de estudo pedagógico, relata o caso de uma empresa que produz e comercializa produtos de moda feminina de forma inovadora e adotando métodos sustentáveis para obter o seu produto final. A partir da reciclagem de plástico e de uma máquina de tricô 3D, a Rothy’s criou um negócio rentável, de comercialização de sapatos, malas e máscaras, que tem beneficiado a comunidade no geral por meio das suas decisões sustentáveis e conscientes e aumentado a sua vantagem competitiva no mercado.

Como tal, para explorar a integração de questões ambientais e sociais nos processos e cultura organizacional da Rothy’s, são apresentadas quatro questões fundamentais:

- (i) segundo o Modelo *Triple Bottom Line*, de que forma é que a Rothy’s procura o lucro sem comprometer as gerações futuras?
- (ii) segundo o princípio do *Shared Value*, que oportunidades para a criação de valor partilhado é que a Rothy’s adotou ao longo da sua Cadeia de Valor?
- (iii) como é que este caso de estudo evidencia momentos de circularidade?
- (iv) quais os benefícios que a empresa retira da adoção de práticas de Sustentabilidade?

Desta forma, podemos perceber como é que a Rothy’s tem mantido a competitividade no mercado empresarial de forma inovadora e sustentável. Até ao momento, este negócio tem evidenciado a rentabilidade aliada à constante inovação e melhoria de processos. No entanto, num momento em que um dos fundadores se afastou por motivos de saúde, no meio da incerteza provocada pela situação mundial da pandemia e com as imitações de sapatos que vão surgindo, a Rothy’s terá de conseguir manter-se na corrida das *startups* avaliadas em biliões de dólares americanos.

## Legenda:

- (1) The 10 most innovative style companies of 2020. (2020, outubro 3). Obtido em outubro 6, 2020, de Fast Company: <https://www.fastcompany.com/90457916/style-most-innovative-companies-2020>
- (2) Feldman, A. (2019, julho 16). Next Billion-Dollar Startups: Rothys's makes this year's 'IT' shoe. But can it keep growing amid a flood of copy cats – and a founder's departure. [Web page]. Obtido em <https://www.forbes.com/sites/amyfeldman/2019/07/16/rothys-shoes/#1517ed4d79d5>
- (3) Our first 50 million. (2020, fevereiro 24). Obtido em março 11, 2020, de Rothys's: <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/our-first-50-million>
- (4) Martin, R. (2020, março 3). Introducing the Bag Collection. [Blog post]. Obtido de <https://rothys.com/blog/style/articles/introducing-the-bag-collection>
- (5) Rothys x Marta Ferri. (2019, outubro 22). Obtido em abril 24, 2020, de Rothys's: <https://rothys.com/blog/style/articles/rothys-x-marta-ferri>
- (6) Meet the Merino Collection. (2019, outubro 8). Obtido em maio 6, 2020, de Rothys's: <https://rothys.com/blog/style/articles/meet-the-merino-collection>
- (7) Pete Oswald. (n.d.). Obtido em abril 23, 2020, de Pete Oswald: <http://www.peteoswald.com/our-story>
- (8) 3D Knitting a close look at how Rothys's are made. (2017, maio 8). Obtido em janeiro 11, 2020, de Rothys's: <https://rothys.com/blog/behind-the-scenes/articles/3d-knitting-a-close-look-at-how-rothys-are-made>
- (9) Why Rothys's are the shoes of the future of Rothys's. (2018, setembro 9). Obtido em outubro 1, 2019, de Rothys's: <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/ethical-shoes>
- (10) Rothys's approach to sustainability. (2020, abril 19). Obtido em maio 5, 2020, de Rothys's: <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/rothys-approach-to-sustainability>
- (11) Segran, E. (2020, outubro 3). Behind Rothys's signature flats and totes is a sophisticated – and profitable – direct-to-consumer manufacturing business. [Web page]. Obtido em <https://www.fastcompany.com/90457677/rothys-most-innovative-companies-2020>
- (12) van Gendt, S. (2020, agosto 18) Why marine plastic. [Web page]. Obtido de <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/why-marine-plastic>
- (13) Rothys's. (n.d.). Obtido em outubro 1, 2019, de Rothys's: <https://rothys.com/sustainability>
- (14) Sustainable Fashion is more than a Statement. (2017, março 5). Obtido em outubro 1, 2019, de Rothys's: <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/sustainable-fashion-is-more-than-a-statement>
- (15) Eco Alert: Sustainable Packaging and Shipping. (2019, abril 19). Obtido em maio 14, 2020, de Rothys's: <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/eco-alert-sustainable-packaging-and-shipping>
- (16) Holmes, E. (2018, abril 30). Meet the All-Female Executive Team Behind Cult-Favorite Shoe Brand Rothys's. [Web page]. Obtido em <https://www.marieclaire.com/fashion/a20096692/all-female-executive-team-rothys-shoes/>
- (17) Diversity & Inclusion Update. (2020, outubro 13). Obtido em outubro 15, 2020, de Rothys's: <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/diversity-and-inclusion-at-rothys>
- (18) 2019 in Review. (2019, dezembro 21). Obtido em março 15, 2020, de Rothys's: <https://rothys.com/blog/lifestyle/articles/2019-in-review>
- (19) Rothys's [rothys]. (2020, outubro 1). "At Rothys's, we celebrate our fearless community year-round. And in honor of Breast Cancer Awareness Month, we're proud to" [Fotografia]. Instagram. <https://www.instagram.com/stories/highlights/17866966544064276/>
- (20) The Open Innovation Coalition. (2020, julho 15). Obtido em julho 18, 2020, de Rothys's: <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/the-open-innovation-coalition>

## Capítulo 2. METODOLOGIA

Os casos de estudo representam uma valiosa fonte de ensino e aprendizagem, divergindo um pouco do tradicional ambiente de ensino, permitindo uma aprendizagem organizacional e a transferência de conhecimento entre grupos de trabalho (Graham, 2010). O tipo de caso de estudo usado neste trabalho foi o pedagógico, que se trata de um tipo de dissertação orientada para a aprendizagem, constituído pela caracterização de uma empresa específica, a revisão da literatura relevante para a sua compreensão, a análise do contexto empresarial e a respetiva nota pedagógica de apoio aos docentes.

O presente caso de estudo pedagógico apresenta a Rothy’s como um exemplo para explorar conceitos relacionados com a Sustentabilidade, o Modelo *Triple Bottom Line*, a Criação de Valor Partilhado, a Economia Circular, e a integração destes conceitos na estratégia da empresa. Deste modo, o caso de estudo pretende ajudar a perceber a dinâmica das dimensões ambientais e sociais na estratégia implementada pela Rothy’s e a forma como estas têm impacto nos resultados económicos da empresa e na criação de valor partilhado.

O caso de estudo foi elaborado com base em dados secundários recolhidos de fontes diversas. As fontes internas incluíram o *website* internacional da Rothy’s e o *blog* (que se encontra no *website*). Em relação às fontes externas, foram retirados dados a partir de entrevistas realizadas em Revistas como a *Forbes*, *Marie Claire* e *Fast Company*.



## **Capítulo 3. NOTA PEDAGÓGICA**

### **3.1 Público-alvo do caso**

Este caso de estudo pedagógico é dirigido aos alunos de licenciatura e mestrado em Gestão e derivados, nomeadamente em cadeiras de Responsabilidade Social Empresarial, Ética, Sustentabilidade, Estratégia ou outras unidades curriculares que abordem estes temas. Espera-se ainda que possa ser um exemplo útil para as empresas, no que toca à implementação de princípios e práticas sustentáveis e de Responsabilidade Social Estratégica; e um eventual incentivo a atuais e futuros empreendedores, na procura de modelos de negócio mais responsáveis e circulares.

### **3.2 Objetivos Pedagógicos**

O presente caso de estudo pedagógico, sendo um instrumento prático de natureza pedagógica, tem como principal objetivo a consolidação de conhecimentos, a partir da análise da base teórica e do caso prático real da empresa Rothy’s.

O caso de estudo pedagógico também se prende com alguns objetivos mais específicos, nomeadamente: aprofundar o conhecimento da literatura sobre a Sustentabilidade, Responsabilidade Social, Criação de Valor Partilhado e Economia Circular no contexto da estratégia empresarial; compreender como podem ser desenvolvidos negócios empresariais e inovadores que minimizem os impactos negativos para o meio ambiente e para a sociedade; compreender a importância e as vantagens da adoção de modelos circulares; incentivar estudantes, profissionais e gestores a pensar em práticas sustentáveis e na sua integração estratégica dentro das empresas e por fim, desenvolver algumas competências como: o trabalho em equipa, a gestão de tempo, a análise de dados de diferentes fontes, entre outros conhecimentos práticos.

### **3.3 Revisão da Literatura**

A crise ambiental atual resultante da divergência gerada entre o desenvolvimento económico e o meio ambiente, tem dificultado a reconciliação entre o bem-estar presente e as condições de qualidade de vida para o futuro (Sachs, 1993). Neste capítulo, é apresentada a Revisão da Literatura pertinente para expor a importância de existirem exemplos de empresas que colocam a sustentabilidade no centro das suas decisões. Em particular, são apresentados conceitos-base

como a Sustentabilidade, o modelo *Triple Bottom Line*, a Responsabilidade Social Empresarial, a Criação de Valor Partilhado e a Economia Circular.

### 3.3.1 Sustentabilidade

A definição mais conhecida de “desenvolvimento sustentável” foi proposta em 1987, no Relatório *Brundtland*, também conhecido como Relatório “*Our common Future*”, pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU (CMMAD). Este documento refere que, “a humanidade tem a capacidade de tornar o desenvolvimento sustentável para garantir que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades” (CMMAD, 1987:5).

Alguns investigadores (Meadows, Meadows, Randers & Behrens, 1972; Gladwin, Kennelly & Krause, 1995) da temática de sustentabilidade relataram que a produção industrial e o consumo humano em excesso estavam a gerar instabilidade ambiental, o que acabaria por afetar os sistemas económicos e os negócios, ainda que os efeitos não fossem imediatos, visíveis ou previsíveis. Em 1972, Meadows et al. (1972) elaboraram um relatório intitulado “*The Limits to Growth*”, sobre a situação insustentável da humanidade. Pela primeira vez, foi apresentado no relatório o pressuposto de que o meio ambiente possuía um conjunto de recursos limitados face ao crescimento da população e da economia, e que a este ritmo exponencial de crescimento económico e de consumo, a humanidade poderia ter de lidar com graduais consequências. Como é o caso do desperdício e a poluição causados pela atividade industrial e a consequente incapacidade de o meio ambiente absorver os efeitos das atividades humanas no seu período de tempo necessário (Botelho, Dias, dos Santos Barbosa, Colalillo & Walchhütter, 2015).

Atualmente, os problemas e danos ambientais previstos nessa altura já se começaram a sentir (Pies & Gräf, 2015), como é o caso da poluição atmosférica e dos oceanos, a constante produção e acumulação de lixo, a ameaça e extinção de espécies, as mudanças climáticas, entre outros. Estes problemas em conjunto com as questões de pobreza e as tensões provocadas pelas desigualdades sociais, amplificaram a atenção dada a conceitos de sustentabilidade social e ambiental em todo o mundo (Giovannoni & Fabietti, 2013). O que marcou a necessidade da realização de ações de proteção e conservação do ambiente (Hardy, Beeton & Pearson, 2002), assim como chamou a atenção para a necessidade de serem encontradas novas oportunidades de crescimento económico que não coloquem em causa os recursos naturais, não provoquem danos ambientais, nem comprometam as próximas gerações (Barbosa, 2008).

De acordo com Kidd (1992), o conceito de sustentabilidade possui uma longa história com inúmeras definições que têm vindo a evoluir ao longo do tempo. Porém, a maioria considera a

indispensabilidade do equilíbrio entre o bem-estar social, a preservação ambiental e a gestão de oportunidades económicas, das quais toda a sociedade, a economia e as gerações futuras necessitam (Beratan, Kabala, Loveless, Martin & Spyke, 2004).

No entanto, o termo sustentabilidade nem sempre é consistente, pois alguns estudos consideram apenas uma dimensão (Blengini & Shields, 2010; McDonald & Oates, 2006; Yan, Chen & Chang, 2009) e outros estudos combinam duas ou mais dimensões (Collins, Steg & Koning, 2007; Frame & Newton, 2007; Kirchgeorg & Winn, 2006). Por exemplo, Yan et al. (2009) usam a sustentabilidade referindo-se principalmente à vertente ambiental, Frame e Newton (2007) usam o termo para se referir à linha social e ambiental, enquanto que Holmberg (1992), Collins et al. (2007), Marcus e Fremeth (2009), usam o termo para se referir aos três (social, ambiental e económico).

Para Sachs (1993), o planeamento para um desenvolvimento sustentável deve ter em consideração cinco dimensões:

1. A Sustentabilidade social, que se refere ao processo de desenvolvimento de uma sociedade mais justa, em que o principal objetivo é existir uma “maior equidade na distribuição de [riqueza] e bens, de modo a reduzir o abismo entre os padrões de vida dos ricos e dos pobres” (Sachs, 1993:37).

2. A Sustentabilidade económica, que se refere à realização de uma eficiente gestão dos recursos e à criação de investimentos públicos e privados regularmente.

3. A Sustentabilidade ecológica, que se refere à melhoria do meio ambiente, através da: exploração de todo o potencial dos recursos evitando consequências para o ecossistema; limitação no consumo de combustíveis fósseis e outros recursos que sejam facilmente esgotáveis ou que provoquem danos ambientais, substituindo-os por recursos renováveis; diminuição de resíduos e poluição através de iniciativas de conservação e reciclagem, entre outros.

4. A Sustentabilidade espacial, que se refere a uma estruturação rural-urbana mais equilibrada e mais bem distribuída a nível territorial e económico, sobretudo nas áreas metropolitanas.

5. A Sustentabilidade cultural, que se refere a processos que procuram mudanças culturais que envolvam o conceito de soluções sustentáveis.

À semelhança de Sachs (1993), Freitas (2012) entende que a Sustentabilidade é multidimensional e engloba as dimensões social, ética, ambiental, económica e jurídico-política. Para o autor, a dimensão social compreende os direitos sociais e solicita a equidade e o compromisso em contribuir para uma sociedade mais adaptada a sobreviver “a longo prazo, com dignidade e respeito à dignidade dos demais seres vivos” (Freitas, 2012:60). Relativamente



à dimensão ética, esta reconhece a ligação e dignidade entre todos os seres vivos, assim como os impactos de determinadas ações. A dimensão ambiental remete para a criação de uma nova economia que abandona os princípios de excesso de posse de bens de consumo. Por último, a perspectiva jurídico-política considera a sustentabilidade como um “princípio constitucional”. Posta esta última dimensão, Canotilho (2010:13) afirma que “O Estado de Direito, hoje, só é Estado de Direito se for um Estado protetor do ambiente e garantidor do direito ao ambiente (...)”.

De acordo com Barbieri, Vasconcelos, Andreassi e Vasconcelos (2010), só há alguns anos atrás é que as empresas começaram a aderir a estes movimentos, ou seja, a vertente sustentável passou a ser um fator de competitividade e inovação, seja como objeto de diferenciação ou como fonte de solidificação no mercado em questão. Assim, a sustentabilidade deve ser considerada uma fonte de criação de valor partilhado, capaz de gerar resultados financeiros no presente e para o futuro (Leitão, 2015). Segundo Silva, Reis e Amâncio (2014), a sustentabilidade tem estado presente em diversas declarações nas empresas, com o objetivo de justificar os impactos que as atividades produtivas têm sobre o ambiente, assim como transparecer a sua imagem perante a sociedade. Pelo que, as organizações já estão cada vez mais focadas em adotar princípios de Responsabilidade Social e ambiental nas suas estratégias, estruturas e sistemas de gestão (Werbach, 2009); e já se fazem sentir elevadas pressões por parte das entidades reguladoras nacionais e internacionais e também pela sociedade no geral no que toca a adoção de práticas sustentáveis (Mascarenhas & Costa, 2011).

À semelhança de Beratan et al. (2004), para Elkington (1997) este conceito também remete para um novo modelo de negócios que identifica três princípios básicos que caracterizam uma atividade corporativa, nomeadamente: ambiental, social e económico, isto é, foco na prosperidade económica, qualidade ambiental e justiça social. Este modelo intitula-se por *Triple Bottom Line* ou TBL.

O *Triple Bottom Line* também é conhecido por ser uma abordagem adicional que pode medir e fortalecer a orientação da Responsabilidade Social das empresas (Elkington, 1997), por utilizar indicadores de desempenho e relatórios de negócios alinhados às práticas sustentáveis. Estes relatórios de sustentabilidade são a maneira da empresa informar o público sobre as realizações da empresa, as ações, a influência nos negócios sustentáveis, as relações com a comunidade e o meio ambiente, entre outros. Resumidamente estes relatórios pretendem transmitir o impacto positivo das práticas corporativas (Bedenik & Labaš, 2011).

### 3.3.2 Responsabilidade Social Empresarial

Durante muitas décadas, qualquer negócio empresarial considerava como principal objetivo a maximização do lucro. Porém, a atual industrialização e o crescimento económico global, assim como as alterações climáticas e a extinção de espécies, trouxeram uma consciencialização e preocupação pelas comunidades e pelo próprio meio ambiente (Holmberg, 1992). O que levou a atenção dada a conceitos como a Responsabilidade Social Empresarial, tanto a nível académico como empresarial (Bedenik & Labaš, 2011).

A definição de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é dada por “ações que promovem algum bem-estar social, além do interesse da empresa e do exigido por lei” (McWilliams & Siegel, 2001:117). O conceito de RSE tem sido definido de variadas formas, sendo que a maioria incide sobre as obrigações das empresas perante a sociedade. Em 1979, Carroll definiu que a Responsabilidade Social Empresarial consistia na relação entre as dimensões Económica, Legal, Ética e Filantrópica e as expectativas da Sociedade num dado momento. Posteriormente, em 1991, Carroll sugeriu que a RSE passasse a ser constituída por 4 categorias (Económica, Legal, Ética e Filantrópica) sob a forma de pirâmide, criando assim um Modelo Piramidal da Responsabilidade Social. O primeiro elemento diz respeito ao bem-estar da empresa, fazendo referência à rentabilidade; as dimensões Ética e Legal referem-se à ética empresarial para com a sociedade, e a Filantropia diz respeito a ser um bom cidadão corporativo (Carroll, 1991).

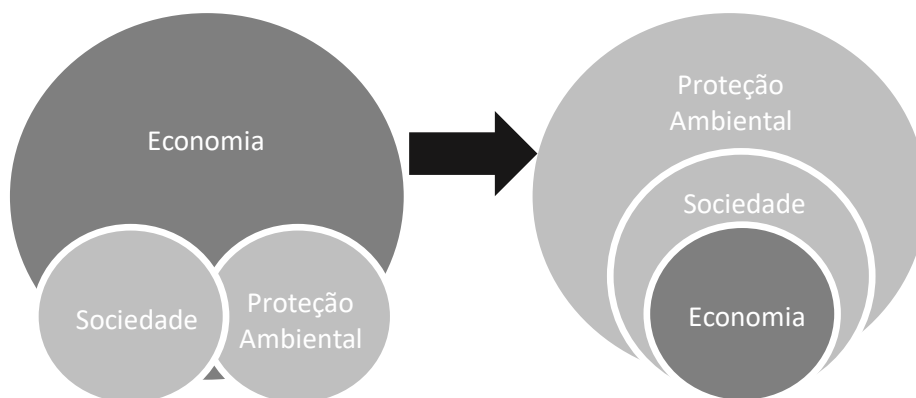
Em 2003, Schwartz e Carroll, realizaram uma reformulação relativamente à proposta de Carroll (1991) quanto à Responsabilidade Social, uma vez que a hierarquia presente na estrutura piramidal nem sempre era evidenciada na prática, nem a divisão entre Ética e Filantropia era totalmente clara. Schwartz e Carroll (2003) criaram assim um modelo com 3 domínios, que explica que as empresas devem considerar as questões Económicas, Legais e Éticas quando tomam decisões; sendo que, a combinação entre todos corresponde à etapa mais avançada da Responsabilidade Social Empresarial. Assim, o domínio económico compreende as atividades que originam fins económicos positivos na empresa; o domínio legal refere-se ao respeito da empresa pelas normas regulamentares e legais que lhe são aplicadas; e por fim, o domínio ético diz respeito às responsabilidades éticas que devem ser cumpridas pela empresa para com a população e as partes interessadas (Schwartz & Carroll, 2003).

A Responsabilidade Social Empresarial está relacionada com os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade ética (Carroll, 1979), sendo que definimos responsabilidades éticas como um conjunto de “atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por

membros da sociedade, apesar de não codificados em leis. Elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender àquilo que os diversos públicos com as quais a empresa se relaciona consideram legítimo (...), justo ou de acordo com os seus direitos morais ou expectáveis” (Carroll, 2000:36). Assim, ao relacionarmos ética com RSE estamos a delinear que estes processos são baseados em valores e aspetos morais.

Embora os conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade tenham surgido em momentos diferentes, ambos recaem sobre a relação entre os negócios e a sociedade. A sua distinção está evidenciada nos primeiros estudos desta temática, em que a RSE incidia mais sobre a preocupação com as questões sociais, enquanto que os primeiros estudos sobre a sustentabilidade se concentraram mais nas questões ambientais e na prosperidade da vida na Terra. Contudo, esta distinção confunde-se com o tempo, pois os estudos de RSE passam a incluir a gestão do meio ambiente e os estudos de sustentabilidade reconhecem que a sociedade é um elemento importante nos sistemas ambientais (Bansal & Song, 2017). Assim, segundo Bansal e Song (2017), os conceitos associados à responsabilidade e sustentabilidade começaram a ser usados de forma descuidada como se ambos tivessem o mesmo significado.

À semelhança do modelo de Elkington (1997), Senge, Smith, Kruschwitz, Laur e Schley, (2008), conceberam uma representação (Figura 3.1) que pretende mostrar a evolução do modelo tradicional das empresas, que visa a sociedade e o meio ambiente como fatores secundários aos interesses económicos. Em contraste, as prioridades das empresas passam a ter foco na proteção ambiental, seguido das necessidades da sociedade e dos aspetos económicos.



**Figura 3.1 Evolução das prioridades das organizações.**  
Fonte: Senge, Smith, Kruschwitz, Laur e Schley (2008)

Assim como o conceito de sustentabilidade, a RSE também é explicada através de um prisma de dimensões económicas, sociais e ecológicas que são imprescindíveis para alcançar a sustentabilidade.

Na ótica moderna de Senge et al. (2008), o elemento económico considera a satisfação das necessidades básicas, o objetivo social significa ter um impacto positivo na comunidade, enquanto que o termo ecológico enfatiza a proteção e o uso equilibrado dos recursos. Este conceito também incorpora a noção de prosperidade económica, proteção ambiental e a justiça social, onde a sustentabilidade é o princípio condutor em todos os aspetos (UNIDO, 2007).

Segundo Bedenik e Labaš (2011), a RSE representa uma nova maneira de gerir estratégias de negócios, que pode incluir um conjunto de atividades desde, doações a organizações humanitárias, melhoria das condições de trabalho dentro da empresa e até a proteção ambiental e redução de emissões de carbono. Em que as atividades de proteção ambiental podem incluir, por exemplo, a diminuição e controlo do consumo de água, papel ou energia, por forma a diminuir impactos negativos para o ambiente.

Conforme Kotler (2009), os benefícios observados na implementação da RSE podem incluir: o aumento das vendas e participação de mercado, fortalecimento da motivação e retenção dos trabalhadores, redução de alguns custos, aumento do potencial de atração para os investidores, entre outros. Os benefícios que a RSE fornece às empresas não são apenas visíveis em melhorias financeiras, mas também na melhoria da imagem da empresa, força da marca (Baron, 2009) e percepção dos clientes (Ballou, Burgman & Molnar, 2004). A RSE pode ser muito mais do que um custo, uma restrição ou uma ação de caridade - pode ser uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2006).

Assim, na visão de Anderson e Cavanagh (2000), chegou o momento das empresas, sobretudo as multinacionais, assumirem o seu papel na responsabilidade global da comunidade e começarem a pensar e agir de acordo com práticas sustentáveis.

### ***3.3.3 Triple Bottom Line***

O termo TBL surgiu em 1994 pelo autor John Elkington, como uma abordagem fundamental no percurso em direção à sustentabilidade e com o objetivo de pressionar as empresas a considerarem questões ambientais e sociais (Panchak, 2002). Segundo Elkington (1997), o *Triple Bottom Line* vem explicar que a atividade corporativa deve ser orientada para além do desempenho económico, agindo de forma socialmente justa e ambientalmente correta, onde a sustentabilidade é vista como o fundamento principal.

Impulsionado pelo conceito de Sustentabilidade, o TBL fornece uma estrutura que mede a performance de negócio e o sucesso de uma organização (Goel, 2010), utilizando os termos '*profit, people e planet*' (lucro, pessoas e planeta) para evidenciar o equilíbrio entre as três linhas que definem o conceito de sustentabilidade, referindo-se à linha económica, social e

ambiental respetivamente (Alhaddi, 2015). Elkington (2004) afirma que cada dimensão de sustentabilidade possui igual importância, o que revela a coerência e o equilíbrio do constructo de sustentabilidade. A Sustentabilidade e o TBL são dois modelos que estão relacionados entre si, porque as suas ideias convergem para a necessidade de a sociedade e a economia estarem em equilíbrio com o ambiente (Santos & Filho, 2005).

Segundo Munck e Souza (2009), o pilar que diz respeito ao capital humano (as ‘pessoas’ ou a dimensão social do TBL) refere-se maioritariamente a práticas comerciais justas e benéficas para o meio de trabalho, para o capital humano e para a sociedade, com o objetivo de oferecer valor à comunidade. Estas práticas podem incluir por exemplo, uma adequada legislação em relação aos trabalhadores, salários justos, assistência médica, um ambiente de trabalho agradável, entre outros aspetos associados à responsabilidade social (Goel, 2010). De acordo com Alhaddi (2015), é importante que as empresas sejam moralmente corretas para com a sociedade, pois não ter em consideração princípios de responsabilidade social pode afetar o desempenho dos trabalhadores e consequentemente o negócio como um todo.

À dimensão ambiental do TBL compete a proteção ambiental, isto é, ter em consideração práticas que não comprometam os recursos para as gerações futuras, através de uma utilização eficiente de recursos energéticos, redução das emissões de gases de efeito de estufa e a minimização da pegada ecológica (Goel, 2010). À semelhança da linha social, as práticas ambientais também têm impacto na sustentabilidade do negócio da empresa. Por exemplo, as empresas ao escolherem adquirir matérias-primas ecológicas ou optarem por processos de produção que causem menos poluição e contaminação, estão consequentemente, a oferecer produtos e serviços que prejudicam menos o meio ambiente.

Por último, o pilar do lucro representa o resultado económico positivo ajustado às diretrizes dos outros dois pilares (Dias & Marques, 2017). A dimensão económica do modelo TBL considera o impacto das atividades de negócio no sistema económico da empresa (Elkington, 1997) e está relacionada com a capacidade de a economia conseguir sobreviver e evoluir no futuro, sustentando as próximas gerações (Spangenberg, 2005). Consequentemente, o crescimento económico da empresa contribui para o desenvolvimento e apoio de práticas sustentáveis dentro da empresa.

Neste contexto, Elkington (2004) afirma que é cada vez mais frequente as empresas serem desafiadas pelos seus clientes e pelo mercado a seguirem compromissos e desempenhos que envolvam este princípio, pois a ideia por detrás do paradigma do TBL, é que as empresas são capazes de alcançar o sucesso quando orientadas para os aspetos de desempenho éticos/sociais e ambientais e não só em torno dos resultados financeiros (Norman & MacDonald, 2004). Segundo Norman e MacDonald (2004), as estratégias que envolvem práticas comerciais éticas

e que se focam na responsabilidade social, são importantes passos que tornam as empresas ainda mais transparentes e competitivas.

Assim, o modelo TBL vem apelar às organizações para que estas se estruturam internamente, de modo a que seja possível os aspetos sociais, ambientais e económicos trabalharem em conjunto e de forma equilibrada (Pope, Annandale & Morrison-Saunders, 2004). As questões relacionadas com a sustentabilidade não são encaradas isoladamente. Deve existir um equilíbrio entre estas dimensões pois o compromisso com os trabalhadores, os compromissos sociais e ecológicos têm efeito nos resultados económicos das organizações. Segundo Schüz (2012), a aplicação deste modelo permite que as empresas consigam alcançar o sucesso sustentável através da abordagem a estas três vertentes. Isto é, “o desenvolvimento sustentável deve ser uma consequência do desenvolvimento social, económico e da prevenção ambiental” (Ver Figura 3.2) (Barbosa, 2008).

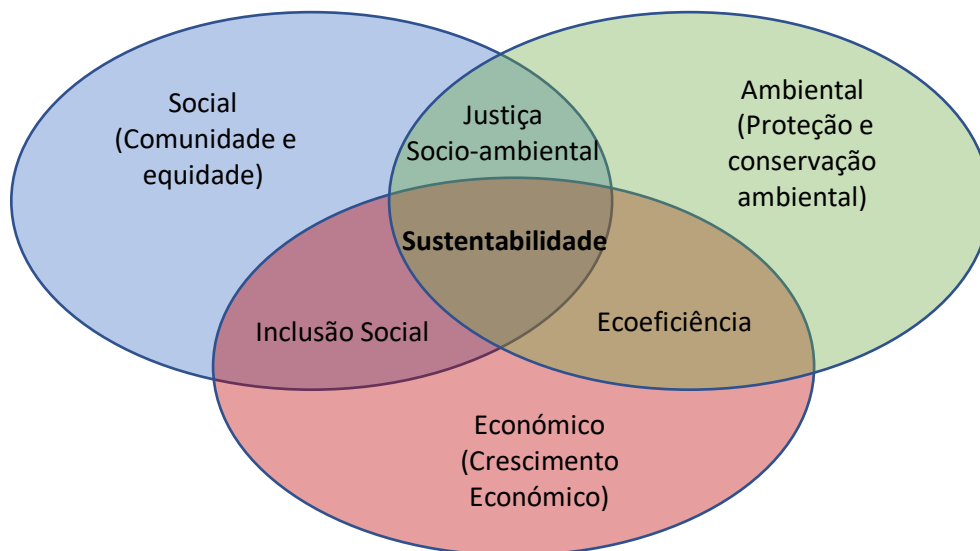


Figura 3.2 Esquema de dimensões que visam o alcance da Sustentabilidade.  
Fonte: Barbosa (2008)

### 3.3.4 Valor Partilhado – Abordagem de Porter e Kramer

As empresas são cada vez mais pressionadas pelos governos, ativistas, comunicação social, entre outras entidades, a reduzir os impactos sociais e ecológicos das suas atividades na sociedade. Em alguns países, devido à regulamentação dos governos, começa a ser exigido às empresas que elaborem relatórios de RSE, o que as levou a considerar princípios de Responsabilidade Social Empresarial internamente. No Reino Unido, por exemplo, a legislação exige que todas as empresas cotadas em bolsa divulguem os riscos éticos, sociais e ambientais

da sua atividade de negócio no seu relatório anual, de modo a evidenciar as boas práticas sociais e ambientais que são abordadas pelas empresas (Porter & Kramer, 2006).

Porém, Porter e Kramer (2006) criticam estes relatórios, pois nem sempre oferecem uma estrutura coerente em relação às ações de RSE, nem o fazem com uma visão estratégica. Em vez disso, expõem informações sobre as suas iniciativas para transmitir alguma sensibilidade sobre o assunto, por exemplo, dados sobre a redução da poluição, desperdício, emissões de carbono ou uso de energia, são muitas vezes documentadas por áreas ou departamentos específicos, mas não para a empresa como um todo. As iniciativas filantrópicas são normalmente descritas em termos monetários ou horas de voluntariado gastos, mas quase nunca em termos de impacto. Os compromissos para atingir metas de desempenho, são também raros (Porter & Kramer, 2006).

Deste modo, Porter e Kramer (2006) propõem uma nova forma de ilustrar a relação entre as empresas e a sociedade, que harmoniza o sucesso empresarial e o bem-estar social. Uma nova abordagem em relação à RSE, a qual pretende incorporar considerações sociais eficazmente nas operações e na estratégia principal de cada empresa. Porter e Kramer (2011:6) foram os principais impulsionadores do conceito de *shared value*, ou valor partilhado, em que o definiram como um conjunto de “políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa e, ao mesmo tempo, promovem as condições económicas e sociais nas comunidades onde atua. A criação de valor compartilhado concentra-se na identificação e expansão das conexões entre o progresso social e económico”.

Para alavancar o conhecimento da RSE, Porter e Kramer (2006) defendem que é importante entender a relação entre uma organização e a sociedade na medida em que ambas precisam uma da outra. Segundo os autores, as empresas de sucesso precisam de uma sociedade saudável, uma vez que os acessos à educação, à saúde, à igualdade de oportunidades, à segurança no trabalho, são fatores essenciais ao desempenho produtivo. A utilização eficiente de água, energia, e outros recursos naturais também tornam a operação mais produtiva. Da mesma forma, um governo competente, um Estado de Direito e direitos de propriedade são essenciais para a eficiência e inovação. Em contrapartida, uma sociedade saudável também precisa de empresas de sucesso, nomeadamente, setores de negócio que tratem de criar emprego, riqueza e inovação melhorando os padrões de vida e as condições sociais ao longo do tempo (Porter & Kramer, 2006). Por outras palavras, existe uma dependência mútua entre as empresas e a sociedade, que considera que as decisões de negócio e as políticas sociais devem seguir o princípio do “*shared value*”, isto é, decisões que beneficiem ambas as partes.

Segundo esta abordagem, a interdependência entre uma empresa e a sociedade pode assumir duas formas. Primeiramente, uma empresa pode ter impacto na sociedade por meio das

suas operações no decurso normal dos negócios: essas são as chamadas “*inside out linkages*” (“ligações de dentro para fora”). Por sua vez, as “*outside in linkages*” (“ligações de fora para dentro”), dizem respeito ao impacto da influência social na competitividade da empresa em questão.

As empresas podem usufruir desta ferramenta para identificar os resultados, positivos e negativos, que exercem sobre a sociedade; determinar quais deles devem ser abordados; e enumerar sugestões eficazes de fazê-lo. Segundo Porter e Kramer (2006), quando analisada estrategicamente, a RSE pode se tornar uma forte fonte de progresso social, pois a empresa emprega os seus consideráveis recursos e *expertise* a atividades que beneficiam a sociedade. Sendo que, praticamente todas as atividades da cadeia de valor afetam as comunidades nas quais a empresa opera, podendo criar consequências sociais positivas ou negativas (ver Figura 3.3). Como demonstram os elementos da Figura, as ligações de dentro para fora podem variar, por exemplo, desde políticas de compensação e demissão a emissões de gases de efeito de estufa.



Figura 3.3 Ligações “Inside out”: Influência das atividades operacionais na Sociedade.

Fonte: Porter e Kramer (2006)

As condições externas sociais também influenciam as empresas, positiva ou negativamente. Cada empresa opera num contexto competitivo específico, sendo que as condições sociais são essenciais à construção desse mesmo contexto e podem afetar significativamente a capacidade de execução da estratégia da empresa. Através da estrutura de diamante que se encontra abaixo (Figura 3.4), pode-se constatar que o contexto competitivo pode ser dividido em quatro grandes áreas: 1. a quantidade e a qualidade dos inputs comerciais disponíveis – como recursos



humanos, ou infraestruturas de transporte, por exemplo; 2. as regras e incentivos que conduzem à competição - como políticas que garantem transparência e incentivam o investimento; 3. o tamanho e a sofisticação da procura local, influenciados por padrões como a qualidade e a segurança do produto, direitos do consumidor e justiça nas compras; 4. a disponibilidade local de indústrias de apoio, como prestadores de serviços e produtores de máquinas.

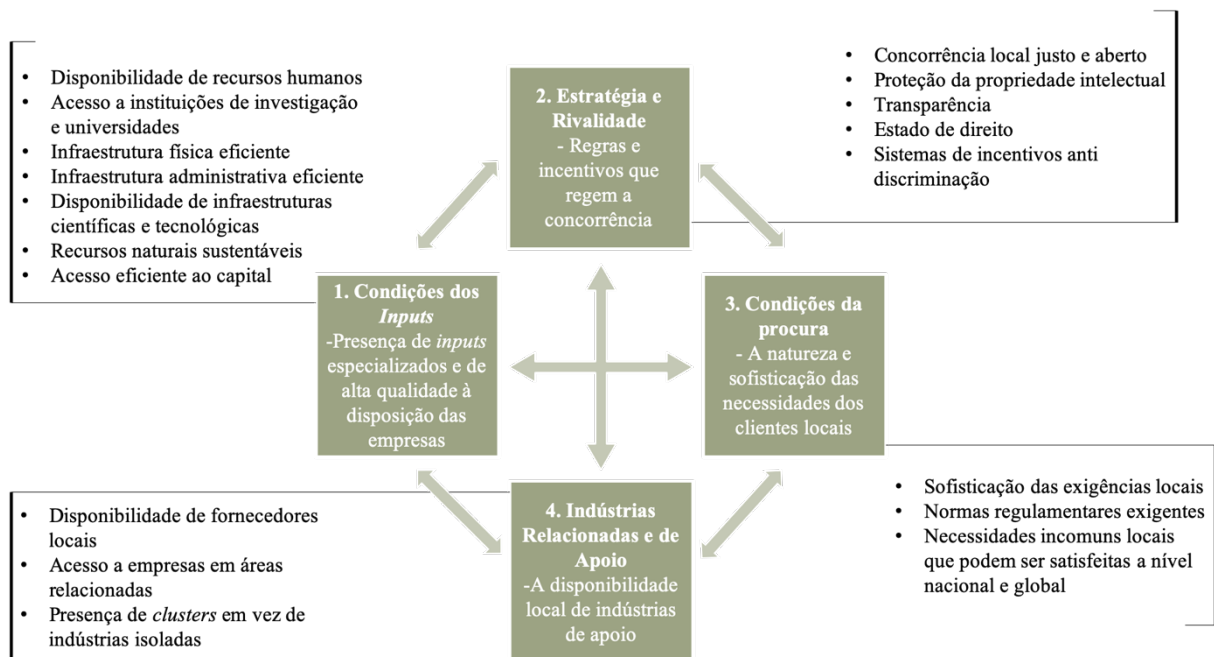


Figura 3.4 Ligações “Outside in”: Influência Social na Competitividade Empresarial.  
Fonte: Porter e Kramer (2006)

Assim, uma RSE eficaz prende-se com uma iniciativa estratégica que mitigue os impactos na cadeia de valor e na competitividade da empresa, com o objetivo de enumerar algumas iniciativas que promovam benefícios sociais e comerciais, tendo em conta as conexões de dentro para fora e de fora para dentro. Através desta ferramenta, as empresas têm a oportunidade de reforçar a inovação e a competitividade, promovendo a criação de valor partilhado, ou seja, um benefício significativo para a sociedade que também será valioso para a empresa e para o meio ambiente.

Segundo Porter e Kramer (2011), as empresas aplicam a maior parte dos seus recursos em ações de boa cidadania, e este é um dos erros mais comuns. Quando uma empresa bem gerida aplica os seus recursos valiosos, o seu know-how, aborda questões sociais e providencia soluções sustentáveis ao mesmo tempo, pode ter um forte impacto no âmbito social, distribuir

valor para com a sociedade e alcançar sucesso competitivo. Não se trata apenas de incutir práticas, mas sim criar relações de *win-win*.

### 3.3.5 Economia Circular

Há muitos anos que toda a economia mundial é gerada a partir de um modelo linear de negócios, que passa pela extração, transformação, produção, utilização e o descarte (McDonough, Braungart, Anastas & Zimmerman, 2003; Fiksel, 2009; Ellen MacArthur Foundation, 2012). Este modelo também é referido como “do berço ao túmulo” (*Cradle-to-Grave*). De acordo com Leitão (2015), desde a Revolução Industrial que a sociedade assume a abundante existência de recursos e como tal, a despreocupada e exagerada extração e utilização dos mesmos, tem conduzido a uma elevada acumulação de resíduos. No entanto, cada vez mais existe consciência de que isto não é sustentável.

O reconhecimento da importância das questões sociais e ambientais por parte das empresas e pela sociedade, levou à proposta de um novo modelo de negócios: uma economia circular (EC). Em contraste com o modelo económico atual, a EC trata-se de uma abordagem do tipo do *Cradle-to-Cradle* (C2C), isto é, do berço ao berço (Braungart, McDonough, & Bollinger, 2007; Ellen MacArthur Foundation, 2012), pois são introduzidos processos de reciclagem e reutilização ao ciclo de vida do produto. De acordo com esta abordagem, o que antes era considerado resíduo, pode ser considerado como matéria-prima na origem de um novo produto (McDonough & Braungart, 2002; Braungart et al., 2007).

O conceito de EC contempla diversas linhas de pensamento e tem vindo a evoluir no tempo. Curiosamente, a área da arquitetura foi a principal impulsionadora do conceito de *Pensamento Regenerativo*, em que Lyle (1985) declarou que os *designers* precisavam de entender a estrutura ecológica e o equilíbrio, para que existissem empreendimentos duradouros, “responsáveis e benéficos”. Geissdoerfer, Savaget, Bocken e Hultink (2017) declararam que a definição de EC mais notável foi fornecida pela Ellen MacArthur Foundation (2012). A Ellen MacArthur Foundation foi criada em 2010, com o propósito de acelerar a transição para uma economia circular e regenerativa. Desde a sua criação, a instituição tem vindo a persuadir a adoção de processos circulares na tomada de decisão das empresas, governos e meios académicos, de forma a substituir o atual modelo industrial extrativo de “*take-make-waste*”.

A Ellen MacArthur Foundation (2012:7) definiu que a EC é “um sistema industrial que é restaurador ou regenerativo por intenção e *design*”. A EC vem assim substituir o conceito de “fim da vida” pela restauração, gerar avanços na adoção de energias renováveis, eliminar o uso de produtos químicos tóxicos, que por sua vez, prejudicam o processo de reutilização, e

extinguir os comportamentos de colocar resíduos fora do sistema. O conceito visa assim a eliminação de resíduos por meio da melhoria do *design* dos materiais, produtos, sistemas e modelos de negócios (Ellen MacArthur Foundation, 2012). Uma economia circular é considerada uma fonte de inovação que visa o crescimento e benefícios positivos para toda a sociedade e meio ambiente (Leitão, 2015). É ainda capaz de viabilizar capital económico, natural e social, por meio dos seus três princípios fundamentais:

1. Minimizar resíduos e poluição;
2. Manter produtos e materiais em uso;
3. Regenerar sistemas naturais (Ellen MacArthur Foundation, 2013).

O ciclo de vida de um produto, segundo o modelo linear, inicia-se na aquisição de recursos ou matérias-primas, necessários à sua produção, seguindo-se o seu consumo e acabando na disposição final do produto no fim da sua vida útil, em que este se torna um resíduo (lixo) (Valle, 2002). A transição do modelo linear para o modelo circular está associada à reutilização dos materiais no final de vida, no qual o termo resíduo deixa de existir. Em vez disso, são inseridos de novo no processo de produção (Stahel, 2010) (ver Figura 3.5). Este conceito considera que a conceção de produtos deve envolver componentes e matérias-primas que possam ser totalmente reutilizadas e inseridas novamente em processos produtivos (Voorthuis & Gijbels, 2010) e nada é considerado desperdício (Peralta, Aguayo & Lama, 2012).

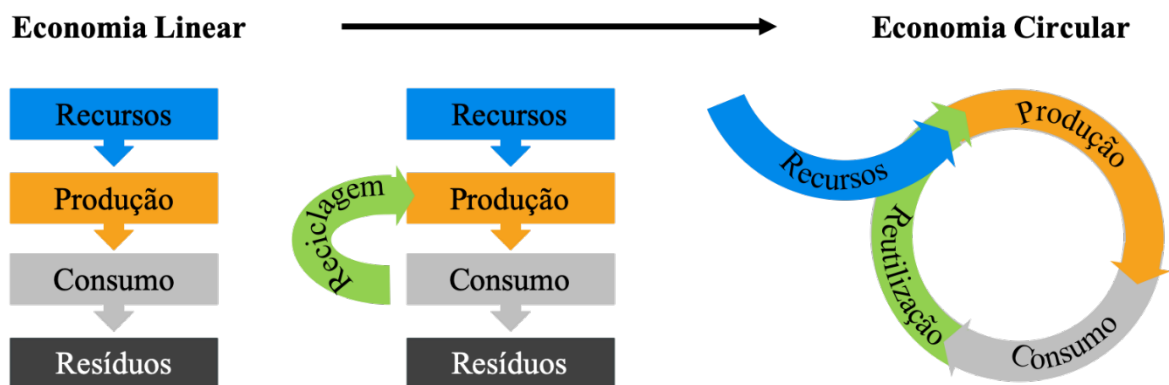
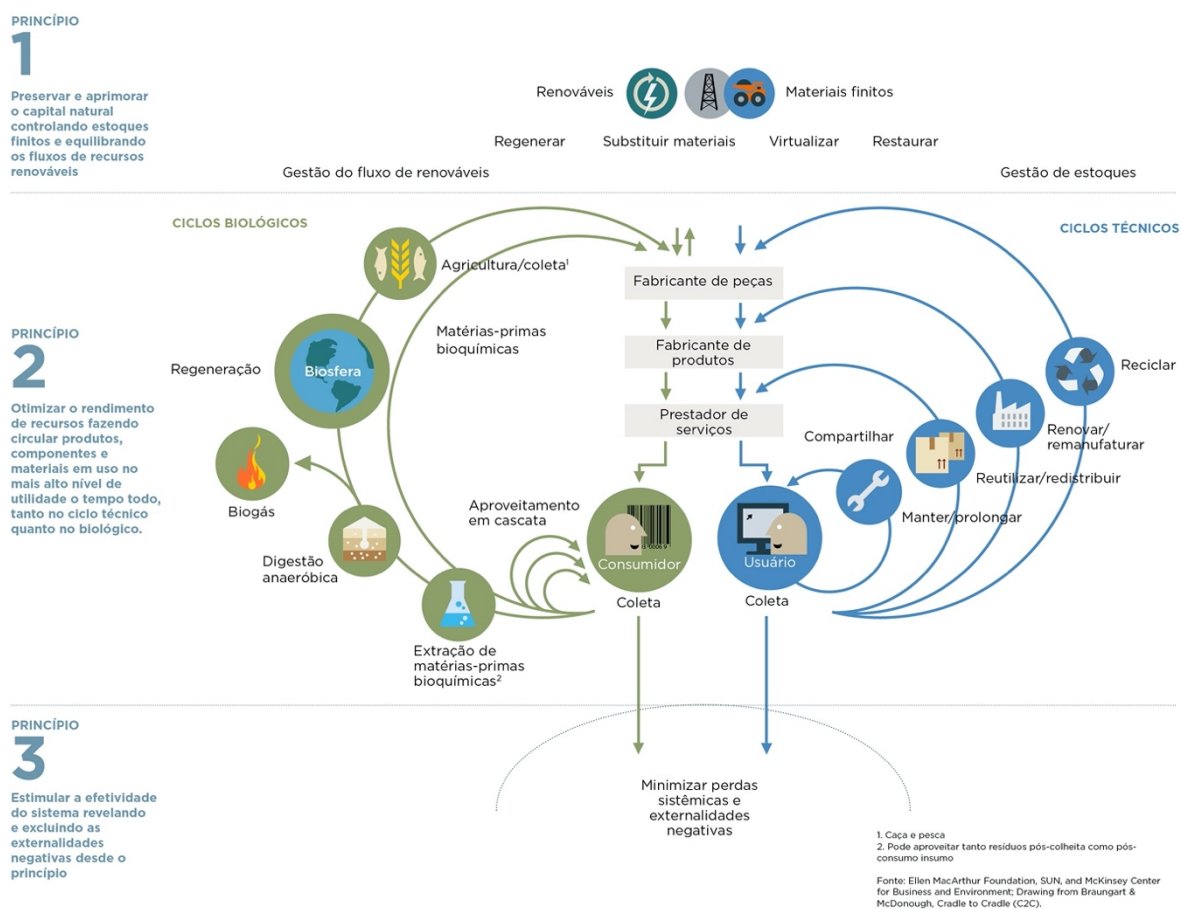


Figura 3.5 Economia Linear vs. Economia Circular.  
Fonte: Portal da Circular Economy Portugal (2019)

Segundo Cooper (1999:10), “o modelo de economia linear, no qual se supõe que haja um fornecimento ilimitado de recursos naturais e que o meio ambiente tem uma capacidade ilimitada de absorver resíduos e poluição, é [eliminado].”

Deste modo, a Figura 3.6 ilustra o funcionamento do sistema do fluxo contínuo de materiais técnicos e biológicos através de um esquema de “círculo de valores” (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Cada linha azul ou verde traçada no diagrama abaixo representa um círculo

de valor, ou seja, equivale a um processo. Cada processo individualmente cria valor, como por exemplo, através da reutilização de material ou até mesmo a reparação de material para que possa ser utilizado de novo, em vez de ser descartado. No caso dos materiais técnicos (círculo azul), o modelo circular permite que os produtos no final do seu ciclo de vida, sejam transformados em novos recursos, reduzindo o desperdício através da reutilização dos produtos, reciclando o que não pode ser reutilizado, reparando objetos danificados e produzindo de novo o que não pode ser reparado (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Se o produto for desenvolvido de forma ambientalmente correta, ele ou muitas partes que o constituem poderão ser reutilizadas ou recicladas.



**Figura 3.6 Diagrama Sistêmico da Economia Circular.**

Fonte: Ellen MacArthur Foundations, SUN, and McKinsey Center for Business and Environment

A economia circular é um modelo que atua segundo o funcionamento da própria Natureza, no sentido de desacelerar a exploração dos recursos (McDonough & Braungart, 2002) e que visa repensar as práticas econômicas da atual sociedade. Baseada no princípio de desenvolvimento sustentável de “fechar o ciclo de vida” dos produtos, o seu objetivo é, para além de garantir a eficiência de recursos e minimizar a quantidade de emissões e resíduos

indesejáveis, promover relações entre empresas. Por exemplo, uma empresa pode utilizar os resíduos de outra e transformá-los em recursos, fazendo com que as empresas sejam simultaneamente consumidoras e fornecedoras de materiais que são reincorporados no ciclo produtivo (Ellen MacArthur Foundation, 2012, 2013, 2014).

No âmbito empresarial, a EC representa uma importante mudança para as empresas, pois possibilita que os sistemas industriais evitem a constante aquisição de novas matérias-primas, reduzam o consumo de energia, a produção de resíduos, a degradação ambiental e maximizem o valor económico do produto (McDonough et al., 2002; Stahel, 2010). Mais ainda, a EC estimula novas práticas de gestão e revela novas oportunidades para adicionar valor à organização e aos clientes, em harmonia com o meio ambiente (Leitão, 2015).

Apesar de este sistema aparentar ter um impacto negativo nos lucros devido aos custos acrescidos que tais considerações podem acarretar, a reutilização ou reciclagem de um produto pode originar um lucro indireto a longo prazo (Abrantes, 2009). Como acontece no caso da aquisição de matérias primas: se existir reciclagem de materiais, não será necessário recorrer à extração de novos recursos naturais. “A reciclagem de alguns materiais [traduz-se numa] economia de energia, quando comparada com o que seria gasto [para transformar] matérias-primas”, por exemplo, em relação à reciclagem de plástico é poupada 78,7% de energia (Abrantes, 2009:7).

Este novo paradigma de sustentabilidade é considerado uma fonte de inovação para as organizações e de resultados económicos positivos, que pode vir a contribuir para o alcance de vantagens competitivas no contexto de um mercado global altamente dinâmico (Van Der Linde & Porter, 1995; Nidumolu, Prahalad, & Rangaswami, 2009). Segundo a Ellen MacArthur Foundation (2012), os benefícios económicos podem também compreender o abrandamento da volatilidade dos preços e riscos de fornecimento, o dinamismo económico no longo prazo e a promoção da criação de emprego.

Apesar do crescimento económico ser o grande responsável dos problemas sociais e ambientais que estão a ocorrer no mundo, os defensores desta literatura acreditam ser possível alcançar a sustentabilidade através de novos empreendimentos e o abandono gradual de antigos modelos (Barbieri et al., 2010). Neste sentido, torna-se cada vez mais importante erguer um novo modelo de desenvolvimento económico para o mundo e para o futuro, que se aplique também às empresas e que “coloque a racionalidade económica e ambiental no centro das preocupações dos decisores. Um novo modelo económico sustentável projetado para a Terra – e não exclusivamente para o mercado –, com o imprescindível respeito pelos princípios ecológicos e capaz de levar os seus benefícios a todos os povos” (Leitão, 2015:152).

### 3.4 Plano de Animação

Os casos de estudo podem ser usados de diferentes formas, de acordo com o tipo de aula ou os objetivos do professor. Para o estudo deste caso e para que os objetivos desejados sejam atingidos, apresentamos a sugestão de um plano de animação para discussão do caso. Propõe-se que a análise deste caso de estudo seja realizada em sala de aula, em grupos compostos por três a cinco elementos, por forma a que todos tenham oportunidade de falar e interagir de maneira mais profunda.

Todos os alunos devem ler o caso individualmente antes da aplicação em aula, analisar as questões que vão discutir em grupo e fazer anotações sobre os temas que considerarem mais importantes. Posteriormente, o caso deve ser discutido e trabalhado em grupo durante a aula. Embora o caso de estudo seja a principal fonte de recolha de informação, os alunos podem e devem consultar fontes de informação adicionais para realizar a resolução das questões do caso pedagógico.

No final, é relevante que os vários grupos discutam entre si as suas resoluções de modo a que possam completar as respostas uns dos outros, discutir pontos de vista, fazer críticas construtivas e receber feedback do professor. Espera-se que a matéria teórica associada ao caso de estudo já tenha sido lecionada. O caso de estudo pedagógico inclui quatro questões a serem resolvidas pelos alunos durante a aula, pelo que se propõe que a resolução do caso seja levada a cabo ao longo de duas aulas de 90 minutos cada.

Assim, propõe-se o seguinte plano:

#### Plano pré-aula- trabalho individual

Fase	Duração	Tarefas
1	De acordo com cada aluno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitura individual do caso</li> <li>• Análise individual das questões do caso</li> </ul>

#### Plano de aula- trabalho em grupo

Fase	Duração	Tarefas
1	10-15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de grupos entre 3 a 5 elementos</li> <li>• Breve discussão em grupo sobre os pontos principais do caso</li> </ul>

2	35 minutos	<p>⇒ Resolução da questão 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussão de ideias entre o grupo</li> <li>• Definir desenvolvimento sustentável e os problemas associados à sua origem</li> <li>• Reconhecer a Sustentabilidade como parte integrante na estratégia da Rothy’s</li> <li>• Reconhecer o TBL no âmbito organizacional e caracterizar as suas dimensões</li> <li>• Compreender a viabilidade de incutir questões sociais e ambientais e a importância destes aspetos trabalharem em conjunto</li> <li>• Compreender o funcionamento da Sustentabilidade e do TBL dentro da Rothy’s através da identificação das práticas e processos da Rothy’s para cada dimensão (ambiental, social e económica)</li> </ul>
3	40 minutos	<p>⇒ Resolução da questão 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussão de ideias entre o grupo</li> <li>• Compreender a nova abordagem imposta por Porter e Kramer</li> <li>• Definição de <i>Shared Value</i></li> <li>• Compreender a relação de interdependência entre a sociedade e as empresas</li> <li>• Identificar parte dessa relação definindo ligações “<i>Inside out</i>”, explicando a ferramenta da cadeia de valor e a sua relevância</li> <li>• Entender e descrever o conceito de valor partilhado dentro da Rothy’s</li> <li>• Enumerar iniciativas que promovem benefícios sociais e ambientais para cada atividade da cadeia de valor da</li> </ul>

		Rothy's, fazendo uma comparação com os métodos tradicionais
4	25 minutos	<p>⇒ Resolução da questão 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussão de ideias entre o grupo</li> <li>• Reconhecer a necessidade de substituir o atual modelo Linear por um modelo que coloque materiais a circular</li> <li>• Definição de economia circular</li> <li>• Explicar os 3 momentos de circularidade na Rothy's:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reciclagem de garrafas de plástico e de plástico marinho</li> <li>2. Caixas 100% recicláveis, constituídas por materiais reciclados e uma fita seladora reciclada</li> <li>3. Possibilidade futura de reciclar os sapatos no seu fim de vida</li> </ol> </li> <li>• Importância de adotar este modelo no futuro e no âmbito empresarial</li> </ul>
5	25 minutos	<p>⇒ Resolução da questão 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussão de ideias entre o grupo</li> <li>• Identificar e explicar os principais benefícios que a Rothy's retira da adoção de uma estratégia sustentável</li> </ul>
6	40 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussão das respostas de cada grupo</li> <li>• Consolidação da aprendizagem adquirida com o caso</li> <li>• Conclusão do caso e <i>feedback</i> do professor</li> </ul>



### 3.5 Questões do caso

1. De que forma é que a Rothy’s procura o lucro sem comprometer as gerações futuras? Justifique a pergunta recorrendo ao Modelo *Triple Bottom Line* e à informação presente no caso.
2. Que oportunidades para a criação de valor partilhado é que a Rothy’s aproveitou ao longo da Cadeia de Valor? Caracterize essas atividades fazendo uma comparação com a indústria tradicional.
3. Quais os momentos de circularidade evidenciados neste caso de estudo?
4. Quais os benefícios que a empresa retira das práticas de Sustentabilidade?

### 3.6 Resolução do caso

#### 3.6.1 Questão 1

**De que forma é que a Rothy’s procura o lucro sem comprometer as gerações futuras? Justifique a pergunta recorrendo ao Modelo *Triple Bottom Line* e à informação presente no caso.**

A tentativa de não comprometer as gerações futuras está diretamente relacionada com o conceito de sustentabilidade. Segundo o Relatório *Brundtland*, o conceito de desenvolvimento sustentável compreende o “desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades” (CMMAD, 1987). Este conceito resultou, em parte, dos inúmeros problemas sociais e danos ambientais que têm acontecido nos últimos anos (Pies & Gräf, 2015) e a consequente incapacidade de o meio ambiente absorver os efeitos das atividades humanas (Botelho et al., 2015).

Para a Rothy’s, todas estas preocupações com a degradação ambiental são valores subjacentes à criação da mesma. Embora este ano de 2020 seja atípico, a Rothy’s continua a manter a sustentabilidade no topo das suas decisões e abordagem ao mercado, uma vez que a Sustentabilidade e a Responsabilidade Social são partes integrantes da sua estratégia. O impacto das práticas da Rothy’s, desde a maneira como os sapatos são fabricados até a forma como todos os funcionários são tratados, é levado muito a sério. A cuidadosa consideração e

preocupação pelo bem-estar das comunidades faz parte dos valores que a Rothy's assume e transmite.

Com a amplificação das matérias relacionadas com a sustentabilidade no âmbito organizacional e social, Elkington (1997) definiu que a sustentabilidade corporativa devia ter em consideração um princípio que definiu como *Triple Bottom Line*, e segundo o qual a atividade corporativa deve ser orientada em torno da proteção ambiental, justiça social e prosperidade económica (Elkington, 1997). Assim, a dimensão ambiental considera práticas que não comprometam os recursos das gerações futuras; por exemplo, através da utilização de recursos energéticos de forma eficiente, redução das emissões de gases de efeito de estufa e diminuição da pegada ecológica (Goel, 2010). A dimensão social aborda práticas comerciais justas e benéficas no trabalho, para os colaboradores e para a sociedade, oferecendo valor à comunidade (Elkington, 1997). Por fim, a dimensão económica considera o impacto das atividades de negócio no sistema económico da empresa (Elkington, 1997) e a capacidade de a economia conseguir sobreviver e evoluir no futuro, apoiando as gerações futuras (Spangenberg, 2005).

Deste modo, mesmo que o primeiro objetivo das empresas continue a ser obtenção de retornos económicos, é possível que os possam atingir, contribuindo em simultâneo, para o cumprimento das responsabilidades sociais e ambientais, mediante a integração da sustentabilidade nas estratégias organizacionais (Mascarenhas & Costa, 2011). Num mundo em que surgem novos modelos de negócio inovadores e menos prejudiciais com mais frequência (Barbieri et al., 2010), o modelo TBL vem apelar às organizações de que elas precisam de organizar-se internamente de modo a que seja possível os aspetos sociais, ambientais e económicos cooperarem entre si de forma equilibrada (Pope et al., 2004). Assim, promover um meio ambiente saudável capaz de atender às necessidades atuais e satisfazer as necessidades futuras, são aspetos fundamentais e que têm efeito nos resultados económicos das organizações (Alhaddi, 2015; Elkington, 2004).

A Rothy's aceitou este desafio e lançou-se no mercado do calçado adotando uma estratégia que não é apenas orientada para os resultados económicos, mas que se preocupa também em não prejudicar a qualidade do meio ambiente e da sociedade. Assim, em termos práticos, o que a Rothy's faz para obter receitas sem comprometer as gerações futuras, traduz-se num conjunto de práticas de carácter ambiental, social e económico, que serão analisadas em maior pormenor abaixo:

#### Dimensão Ambiental:

Um dos principais objetivos da Rothy’s é reduzir os impactos negativos para o meio ambiente em termos da redução da poluição de plástico, através da recolha e reciclagem de garrafas de plástico de aterros sanitários e de plástico marinho dos oceanos. Com o apoio dos seus parceiros, o plástico marinho é recolhido num raio de 48km da costa, pois nestas áreas os plásticos correm o maior risco de chegar aos oceanos.

Outra das práticas ambientais prende-se com a redução de desperdício, que é um dos principais impactos da indústria da moda. Esta meta é cumprida através de uma máquina de tricô 3D, que foi especialmente escolhida por ter a vantagem de tricotar a peça de sapato no seu tamanho exato, eliminando cerca de 30% do desperdício que é normalmente gerado na produção de sapatos. Esta máquina permite misturar ou reutilizar as sobras de material, o que reduz ainda mais a quantidade de desperdício criado, e para além disso, contribui para um local de trabalho mais limpo.

A redução do desperdício é também uma preocupação no que toca ao embalamento. Em primeiro lugar, as caixas onde os produtos são guardados são 100% recicláveis, feitas a partir de materiais reciclados e seladas com uma fita azul feita da fibra exclusiva da Rothy’s, também ela reciclável. Em segundo lugar, estas caixas são feitas por forma a serem fortes o suficiente para serem distribuídas; ou seja, não existem as embalagens adicionais (tipicamente de plástico) frequentemente utilizadas para a expedição dos produtos.

Outra das formas pela qual a empresa integra preocupações ambientais está relacionada com a emissão de gases de efeito de estufa. Com o objetivo de ser uma empresa neutra em carbono, a Rothy’s decidiu investir em iniciativas de energia renovável e prevenção da desflorestação, através de uma parceria com o projeto *Carbonfree*. Em 2019, este projeto permitiu à Rothy’s compensar 9.775,82 toneladas métricas de CO<sub>2</sub>. Para além da iniciativa de cobrir a sua pegada ecológica, as rotas de distribuição da Rothy’s são limitadas e cuidadosamente analisadas de modo a que sejam diretas e assim produzam a menor quantidade de emissões de carbono com efeito de estufa possível. Apesar de serem resistentes, o facto de serem feitas de materiais reciclados, torna-as mais leves, assim como toda a carga transportada, logo ainda menos emissões de carbono.

Para a Rothy’s, a sustentabilidade não está presente só nas suas operações, mas também permite que práticas sustentáveis sejam adotadas ao longo da cadeia de abastecimento. Por exemplo, a Rothy’s escolheu a fábrica Tollegno 1900 para ser uma das suas fornecedoras de matérias-primas, nomeadamente de lã merina, especificamente porque esta partilha o mesmo compromisso de sustentabilidade e ética para com o meio ambiente. Através desta empresa, a Rothy’s adquire uma lã merina de luxo e macia, que não só cumpre os critérios de qualidade da empresa, mas é também certificada pela *Responsible Wool Standard* (RWS).

As preocupações da Rothy’s têm em vista o futuro e a melhoria contínua de questões ambientais e por isso, procura sempre métodos “verdes” nas suas práticas internas. Um dos seus objetivos para os próximos anos é verificar alternativas de energias renováveis para implementar na fábrica da China através da aquisição de créditos de energia renovável.

#### Dimensão Social:

Segundo o Modelo TBL, a sustentabilidade não significa apenas proteger o meio ambiente. É também importante ter em conta aspetos sociais internos e externos à organização, como benefícios de saúde, relações favoráveis entre funcionários, ou apoio a organizações sem fins lucrativos. O envolvimento e o respeito são valores fundamentais na Rothy’s, pelo que a nível interno, é proporcionado um ambiente de trabalho inclusivo e motivador entre toda a equipa. Por exemplo, os supervisores do escritório em São Francisco não esperam encontrar os seus funcionários na secretária oito horas por dia e a própria disposição do escritório foi criada em forma de “L”, para fomentar a interação entre os colaboradores. A empresa promove a discussão de ideias e perspetivas, e acredita que o desenvolvimento de novos modelos, produtos ou ideias de negócio requerem dinamismo, envolvimento e experiências *fora* do mesmo.

O envolvimento e a relação de proximidade entre chefes e funcionários também fazem parte da forma de funcionar da Rothy’s. É possível observar a flexibilidade transmitida pela presidente e diretora de operações, Kerry Cooper, quando a mesma aborda o tema do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e expressa o seu desacordo com os métodos de chefias intolerantes e que não sabem respeitar o espaço pessoal dos funcionários.

Outro exemplo do envolvimento e preocupação com o ambiente de trabalho na Rothy’s está presente na forma como falam de e se dirigem aos seus funcionários, como sendo parte de uma família. Esta preocupação estende-se tanto aos funcionários do escritório como aos que se encontram na fábrica. Todos possuem excelentes vantagens, como seguros de saúde; e nos escritórios, é permitido aos funcionários levar os seus cães e os seus filhos para o trabalho. Um outro exemplo do ambiente “familiar” da Rothy’s vem da fábrica da China, onde entre os mais de 900 funcionários da fábrica em Dongguan, existem 120 casais que se conheceram dentro das instalações.

Com o objetivo de melhorar continuamente o bem-estar dentro da Rothy’s, foram também recentemente adotadas uma série de práticas de integração social face aos acontecimentos relacionados com a *Black Lives Matter*. Uma destas iniciativas partiu diretamente de um grupo de funcionários, que criou um “Conselho Consultivo de Inclusão” (CCI). Este grupo foi criado com o intuito de inserir os funcionários em assuntos importantes da empresa e providenciar-lhes oportunidades para apresentarem as suas perspetivas, como por exemplo, na definição de

objetivos da empresa. Para o Conselho Executivo, esta iniciativa foi tão positiva, que neste momento o CCI trabalha diretamente com a equipa de liderança e com os consultores externos da Rothy’s.

Outra prática implementada foi o estabelecimento de um sistema de *feedback*, através da criação de sessões de discussão em mesas redondas, para que todos os funcionários tivessem a oportunidade de partilhar perceções. Foi também implementado um inquérito para medir o nível de envolvimento de cada funcionário com a empresa e para ajudar na definição de prioridades. Para além disto, para promover o bem-estar mental dos seus colaboradores, a Rothy’s criou iniciativas como “meios dias” e sessões de aconselhamento. Sendo que os meios dias de folga foram criados para que os colaboradores pudessem usufruir de algum tempo de qualidade com as pessoas de quem mais gostam.

A Rothy’s estabeleceu também novas e melhores práticas de contratação, através da adoção de ferramentas que ajudam a eliminar enviesamentos nas contratações. Os procedimentos das entrevistas estão a ser igualmente modificados, de maneira a reforçar o foco nas qualificações relevantes para o trabalho.

Por fim, a Rothy’s pretende apostar no Marketing, aumentando a percentagem de diversidade cultural nas suas imagens e campanhas. O seu objetivo é atingir um mínimo de 50% de modelos de origem racial diversificada até à primavera de 2021, como forma de respeito pela diversidade das comunidades.

Ainda na dimensão social, mas a nível externo, a Rothy’s possui um programa de descontos especiais para clientes que sejam professoras ou educadoras. Não só para que estas possam estar sempre confortáveis no seu dia a dia, mas também como forma de valorizar o seu trabalho e a sua profissão.

A Rothy’s decidiu honrar três organizações sem fins lucrativos, nomeadamente a BCRF, à qual fez uma doação, ao longo de três anos, no total de \$80m para apoiar as mulheres afetadas pelo cancro da mama. Tendo feito também uma oferta de 3.840m sapatos cor-de-rosa de edição limitada para as sobreviventes, lutadoras e apoiantes desta causa e em 2020, ainda foram oferecidas as novas máscaras Rothy’s a 200 profissionais de saúde pertencentes a esta fundação. Em relação às restantes duas organizações sem fins lucrativos que a Rothy’s apoia, uma delas é a *StartOut*, uma organização que apoia os empreendedores LGBTQ+ no desenvolvimento de empresas, na promoção de postos de trabalho e na prosperidade das suas comunidades. Por último, a Rothy’s tornou-se patrocinadora oficial dos dois primeiros anos de viagem pelo mundo da *EXXpedition*, uma organização liderada por mulheres, que conduzem expedições pioneiras de barco à vela para investigar as causas e soluções da poluição de plástico nos oceanos.

Perante a situação pandémica que se instalou em todo o mundo, a equipa Rothy’s organizou os seus processos para apoiar esta causa. A Rothy’s fez parte de um grupo de empresas que apoiou a luta contra a Covid-19 nos EUA, através de uma doação de \$20m para auxiliar uma organização sem fins lucrativos, a *Direct Relief*. Além disso, de forma a aumentar este impacto, a Rothy’s convidou ainda as suas clientes a apoiar a causa também, e em conjunto, conseguiram angariar mais \$25m.

A Rothy’s lançou ainda, em abril de 2020, um projeto denominado por *The Open Innovation Coalition*, com o propósito de juntar marcas para que pudessem partilhar recursos de forma a melhor apoiar e aliviar os esforços contra a COVID-19. Este projeto uniu mais de 16 parceiros e em conjunto, doaram inúmeros produtos como máscaras médicas e não médicas, protetores faciais, aventais hospitalares, kits de cama e kits de higiene. O grupo ainda fez uma contribuição de \$100m para organizações de ajuda humanitária como a *Direct Relief*, *The NYC Foodbank*, *MaskMatch*, *Mount Sinai*, entre outras.

#### Dimensão Económica:

Por fim, a dimensão económica representa o resultado económico positivo ajustado às diretrizes ambientais e sociais (Dias & Marques, 2017). Apesar de não serem públicos dados relativos a lucros nem receitas da empresa, sabe-se que em 2018, a Rothy’s obteve uma receita de mais de \$140M, o que equivale a cerca de 1,4M de pares de sapatos vendidos. O conjunto de princípios, valores e atividades que constituem a empresa Rothy’s, fizeram-na merecer, em 2019, uma avaliação de mercado de \$700M segundo a Revista *Forbes*. Segundo a mesma publicação, a previsão de vendas para o ano de 2019 era de \$280M.

Outro aspeto aparentemente positivo da atividade da Rothy’s, prende-se com a expansão da marca, a procura constante de novas parcerias e o contínuo *design* de novas linhas de produtos. A inovação, aliada à criatividade, tem permitido à Rothy’s crescer competitivamente no mercado, através do desenvolvimento de novos produtos sustentáveis e essenciais ao dia a dia, como é o caso dos quinze modelos de malas de variados tamanhos, dos novos modelos e cores de sapatos, das máscaras não médicas de várias cores e provavelmente muitos outros novos produtos hão de surgir.

### 3.6.2 Questão 2

**Que oportunidades para a criação de valor partilhado é que a Rothy’s aproveitou ao longo da Cadeia de Valor? Caracterize essas atividades fazendo uma comparação com a indústria tradicional.**

As empresas alcançam valor através do conjunto de atividades que compõem a sua cadeia de valor: desde a conceção do produto, a sua produção, venda e entrega, até ao apoio ao cliente e serviço pós-venda (Porter, 2001); e todas as atividades da cadeia de valor afetam também, direta ou indiretamente, as comunidades nas quais a empresa atua, podendo gerar consequências a nível social e/ou ambiental.

Porter e Kramer (2006) foram os impulsionadores do conceito de “valor partilhado” ou “*shared value*”, o qual apresenta uma abordagem em que as considerações sociais e ambientais são incorporadas na estratégia e nas operações das empresas. Neste contexto, o *shared value* surge como um conjunto de “políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa e, ao mesmo tempo, promovem as condições económicas e sociais das comunidades onde atua” (Porter & Kramer, 2011:6). A criação de valor partilhado foca a identificação e desenvolvimento de ligações entre o progresso social e económico.

Segundo a teoria, o valor partilhado surge da relação de interdependência entre uma organização e a sociedade, na medida em que ambas precisam uma da outra. Deste modo, as empresas precisam de uma sociedade saudável, com acesso a serviços de educação e saúde, igualdade na oferta de oportunidades e segurança no trabalho, entre outros fatores essenciais a um melhor desempenho produtivo. Por outro lado, uma sociedade saudável também precisa de empresas bem-sucedidas, que criem oportunidades de emprego, gerem riqueza e satisfaçam as necessidades da sociedade através da disponibilização de bens essenciais e inovadores. Adicionalmente, um governo competente e uma utilização eficiente dos recursos naturais tornam também a operação mais produtiva (Porter & Kramer, 2006).

Uma parte desta relação de interdependência entre a empresa e a sociedade pode ser analisada com o recurso a uma estrutura (a cadeia de valor), através da qual se identifica o impacto que uma empresa pode ter na sociedade por meio das suas operações no decurso normal dos seus negócios, que são as chamadas ligações de “dentro para fora” ou “*inside out linkages*”. Assim, a análise das atividades da cadeia de valor pode ajudar as empresas a identificar os impactos positivos e negativos que exercem sobre a sociedade, examinar quais devem ser abordados, e propor maneiras eficazes de fazê-lo (Porter & Kramer, 2006).

O princípio do *shared value* promove a inovação e a competitividade, e a oportunidade para criar valor partilhado, ou seja, um benefício significativo para a sociedade que também será valioso para a empresa. As atividades realizadas dentro da Rothy’s foram sempre organizadas com o intuito de alcançar o sucesso competitivo no mercado de sapatos sustentáveis, criando valor para os seus clientes, ao mesmo tempo que tentam reduzir os impactos negativos das suas operações, por um lado, e gerar impactos positivos também, por outro.

As atividades que constituem a cadeia de valor são comuns a qualquer empresa independentemente da indústria em que opera, sendo que essas atividades são divididas em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são aquelas fundamentais à criação e transformação dos produtos, e as atividades secundárias são aquelas que dão apoio à execução das operações primárias (Porter, 2001).

A primeira atividade primária, a *Logística de entrada*, está relacionada com a entrada de matérias-primas. As matérias-primas da Rothy’s são constituídas por garrafas de plástico recolhidas em aterros sanitários e plásticos marinhos recolhidos num raio de 48km da costa. A recolha e o transporte deste plástico, feita pelos parceiros de negócio da Rothy’s, envolve alguns impactos em relação à emissão de gases de efeito de estufa. No entanto, este impacto é relativamente menor quando comparado com a contínua extração de recursos que as indústrias de calçado estão normalmente associadas. A recolha deste plástico envolve, por exemplo, o combate à poluição e a redução da extração dos recursos do planeta, ou seja, benefícios que superam as consequências menos favoráveis que possam estar envolvidos. O impacto ambiental desta iniciativa em termos de redução da poluição de plástico está refletido no número de garrafas reutilizadas pela Rothy’s até à data, as quais equivalem à área de 300 campos de futebol americano.

As *Operações* são a principal atividade primária, pois incluem as atividades de criação de valor tanto para a sociedade como para o meio ambiente, ao transformarem diariamente milhares de plásticos em produto final. Contudo, a operação de produção está associada a um impacto negativo muito forte, devido ao consumo de energia e recursos que envolve, bem como à acumulação de resíduos relacionados com sobras de materiais. No entanto, a fábrica da Rothy’s na China destaca-se pelos seus métodos que geram quase zero desperdício, os quais juntamente com os materiais reciclados utilizados, reduzem significativamente o impacto negativo desta atividade para o nosso planeta.

A máquina de tricô 3D da Rothy’s e a sua programação, permitem que se gere o mínimo desperdício possível, uma vez que a máquina tricota estritamente de acordo com a programação das medidas de cada peça, resultando num excedente mínimo de material. Excedente esse que,



pode ainda ser posteriormente reutilizado. No caso da indústria tradicional, as pequenas sobras de resíduos de tecido podem tornar-se um grande problema a longo prazo. Assim, a Rothy’s adotou máquinas especiais que eliminam em 30% o desperdício/sobras normalmente existente na indústria do calçado, reduzindo assim o impacto da produção de resíduos.

Sendo esta a atividade com mais impacto ambiental e como a Rothy’s tenta transformar os seus métodos para o mais “*green*” possível, pensando num futuro melhor, a Rothy’s tem planos para começar a verificar alternativas de energias renováveis para implementar na fábrica da China.

A atividade de *Logística de saída* envolve toda a fase da entrega do produto final ao cliente. Tradicionalmente, os impactos associados a esta atividade refletem-se no transporte e no embalamento, representando uma pegada ambiental significativa.

Os produtos Rothy’s são produzidos na China, mas a comercialização e o transporte para as várias partes do mundo, desencadeiam impactos negativos para o ambiente, dos quais a Rothy’s não consegue escapar. No entanto, foram implementadas melhorias nesta atividade para equilibrar essa pegada.

A distribuição dos produtos é realizada na própria caixa de sapatos/malas Rothy’s, as quais são recicláveis e feitas de materiais reciclados. A Rothy’s não utiliza qualquer embalagem adicional. Em primeiro lugar, devido ao desperdício de embalagens que existe normalmente nestas etapas de empacotamento e em segundo lugar, porque fazer o transporte com o mínimo peso e material possível, emite uma quantidade mais reduzida de emissões de carbono para a atmosfera.

Para além disto, como é igualmente importante reduzir impactos negativos provenientes da atividade de transporte, a Rothy’s possui rotas de distribuição limitadas e diretas. A Rothy’s faz ainda a compensação das emissões de carbono provenientes da distribuição dos produtos, através do programa *Carbonfree*. Em 2019, foi responsável pela compensação de 9.775,82 toneladas métricas de CO<sup>2</sup> através deste projeto.

No que diz respeito à atividade primária de *Marketing e Vendas*, a Rothy’s possui uma forte presença nas redes sociais, através de frequentes publicações sobre novos produtos, comunicações de assuntos da atualidade, conquistas, projetos, iniciativas sociais, fotografias, vídeos, *outfits*, entre outros. O *website* oficial da Rothy’s também é atualizado regularmente e é ainda mais completo devido ao *blog* que tem incorporado, pois são frequentemente publicadas inúmeras iniciativas em que a Rothy’s está envolvida. Não são divulgadas apenas fotografias e vídeos a mostrar novas coleções e sugestões de combinações de *outfits*. Por exemplo, há artigos que dão a conhecer dez dicas para reduzir o plástico no quotidiano, comunicações sobre acontecimentos da atualidade (como por exemplo, o movimento *Black Lives Matter* ou a Covid-

19), abordagens à sustentabilidade, explicações sobre os processos internos e materiais ecológicos, práticas sustentáveis e explicações sobre a sua importância na redução de impactos negativos para o planeta.

Como forma de combater o consumismo e contrariar a ideia do *fast fashion*, os produtos Rothy's são cuidadosamente fabricados para durarem e criarem o máximo de valor para as clientes. Cada mala Rothy's inclui um saco especializado para que os produtos possam ser lavados na máquina de lavar roupa. Este saco é disponibilizado com o objetivo de preservar ainda mais a qualidade do produto. Assim, a atividade Marketing e Vendas tem o principal objetivo de criar valor para as suas clientes ou futuras clientes, através da disponibilização e comunicação de informações úteis sobre os produtos e a empresa, transmitindo a sua preocupação pelo ambiente, que por sua vez reforça a sua imagem de marca sustentável e transparente. A adoção deste tipo de promoções vem no sentido de ajudar a sociedade e as suas clientes para que sejam consumidoras conscientes e informadas.

Por fim, em termos de *Serviço Pós-Venda*, a Rothy's tem a particularidade de os seus sapatos serem recicláveis. Uma das razões associadas à criação da Rothy's foi o facto de anualmente, serem descartados em aterros 10,2B pares de sapatos. O destino de produtos obsoletos é um problema global e é por isso que a Rothy's idealizou os seus sapatos com um design simples e um processo produtivo minimizador de desperdício, utilizando apenas materiais reciclados.

Com o objetivo de transformar a sua cadeia de valor num modelo circular, baseado na criação de valor partilhado, a Rothy's está neste momento em processo de definição de um novo parceiro especializado na reciclagem de resíduos, para fazer a reciclagem dos seus sapatos. Assim, espera-se que em breve os sapatos usados da Rothy's possam ser recolhidos no domicílio e encaminhados para um processo de reciclagem com uma empresa especializada no efeito. Através desta colaboração, a Rothy's pretende manter o seu objetivo de reduzir a acumulação de resíduos, criar valor para as clientes e acrescentar ainda mais valor à aquisição destes produtos.

As atividades de apoio que dão suporte às atividades primárias são quatro:

No caso da *Infraestrutura*, aparentemente, a empresa não está a desenvolver atividades de criação de valor partilhado atualmente.

A *Gestão de Recursos Humanos* é levada muito a sério dentro da Rothy's. A sustentabilidade significa muito mais do que utilizar materiais reciclados, também inclui a transmissão de um ambiente motivador e cooperativo entre toda a família Rothy's. Para a

Rothy’s, os funcionários são a base de uma organização. A Rothy’s aposta na promoção de um agradável ambiente de trabalho e no fornecimento de seguros de saúde que, apesar de acarretarem custos, são importantes fatores ao desempenho dos funcionários e da empresa no geral. Também a promoção de iniciativas sociais, boas relações entre colaboradores dentro da Rothy’s e o respeito pelo equilíbrio pessoal e profissional de cada colaborador, tem em vista a melhoria do ambiente de trabalho. Deste modo, tais considerações refletem-se nos seus desempenhos e motivação, para que deem o melhor de si pela empresa que os trata bem. O que por sua vez, se reflete em desempenhos organizacionais superiores.

Por exemplo, um dos casos em que o ambiente de trabalho colaborativo existente internamente é evidenciado, é na cooperação entre as várias áreas no processo de produção de cada produto, em que os departamentos de programação, *design* e engenharia trabalham em equipa para obter um sapato ou mala ideal.

A atividade de *Desenvolvimento Tecnológico* dentro da Rothy’s rege-se pela prática de uma ideologia direcionada para o meio ambiente e processos éticos, aliados à inovação e ao desenvolvimento. Assim, esta atividade prende-se com o *design* dos processos e dos produtos da Rothy’s, que foram baseados em práticas éticas de reciclar resíduos e transformá-los em recursos. Por sua vez, é através da atividade de Desenvolvimento Tecnológico que existe a possibilidade de reciclar os sapatos e adaptar os métodos existentes para produzir malas e máscaras. No caso das indústrias tradicionais de calçado, normalmente não existem estas condições para utilizar ou adaptar os mesmos métodos para vários tipos de produtos.

Por fim, a atividade de apoio *Compras*, está relacionada com os processos envolvidos na aquisição de todos os recursos necessários à atividade operacional.

Normalmente, a produção de calçado tradicional requer a extração de materiais essenciais à confeção, como é o caso do couro, a borracha, o plástico, a madeira, os têxteis e outros materiais sintéticos. No entanto, no sentido de implementar um modelo económico circular de recursos dentro da empresa e evitar a contínua extração de recursos do planeta, a Rothy’s tira partido dos plásticos já abandonados e reutiliza-os para que constituam a sua matéria-prima. O que normalmente não acontece, por exemplo, nas grandes empresas de calçado tradicional, pois muitas vezes são negócios de produção em massa que impossibilitam um processo produtivo sustentável face à procura ou que tornam a atenção dada às questões ambientais uma tarefa mais difícil de alcançar.

A Rothy’s está constantemente a pensar em formas mais sustentáveis de executar os seus processos, tendo usufruído desta análise para encontrar maneiras eficazes de os melhorar através da implementação de novas práticas nas suas atividades. Assim, através da análise das atividades que constituem a Cadeia de Valor, a Rothy’s minimiza os impactos negativos

geralmente envolvidos na indústria da moda tradicional, oferecendo em simultâneo, valor aos clientes, ao meio ambiente e à sociedade como um todo.



Figura 3.7 Ligações “Inside out”: Influência das atividades operacionais na Sociedade.  
Fonte: Porter e Kramer (2006).

### 3.6.3 Questão 3

**Quais os momentos de circularidade evidenciados neste caso de estudo?**

O reconhecimento da importância das dimensões social e ambiental como parte integrante das estratégias das empresas levaram a sociedade a pensar num modelo económico que substituísse a etapa de “descarte” do ciclo de vida de um produto, material ou resíduo, por processos de reciclagem ou reutilização. Um modelo que colocasse os materiais a circular e a serem reinseridos no ciclo produtivo até o seu bom estado o permitir, formando assim uma economia circular onde nada é considerado desperdício (Peralta, Aguayo, & Lama, 2012) e onde o termo “resíduo” deixa de fazer parte do ciclo de vida do produto (Stahel, 2010).

A definição de Economia Circular foi fornecida pela Ellen MacArthur Foundation (2012:7), tratando-se de “um sistema industrial que é restaurador ou regenerativo por intenção e *design*.” Segundo a Ellen MacArthur Foundation (2013), a adoção de uma economia circular vem no sentido de substituir o atual inexequível modelo linear e promover benefícios positivos para toda a sociedade, tais como crescimento e capital económico, natural e social. Isto é, uma economia orientada para o bem-estar social e dos recursos naturais, capaz de gerar valor, também a nível económico. Assim, para garantir tais benefícios, este modelo é baseado em três

fundamentos: idealizar de forma a evitar resíduos e poluição; manter produtos e materiais em uso e regenerar sistemas naturais.

A Rothy's criou um projeto competitivo baseado em ajudar a desenvolver um futuro sustentável, pelo que os princípios e as práticas de sustentabilidade estão no centro de tudo o que é feito na Rothy's desde o primeiro dia. No entanto, a Rothy's dedica-se continuamente à investigação de melhorias ou introdução de novas práticas.

O primeiro momento de circularidade acontece na reutilização das garrafas de plástico retiradas dos aterros sanitários, para conceber a fibra reciclada exclusiva da Rothy's para tricotar os sapatos, malas e máscaras. Em fevereiro de 2020, esta iniciativa tinha atingido as 50M de garrafas de plástico recolhidas e recicladas. Até ao momento, a Rothy's já conseguiu evitar a acumulação de quase 70M de garrafas de plástico em aterros sanitários. O plástico marinho, por sua vez, também possui um destino circular. Este, é recolhido num raio de 48km da costa, de modo a abranger zonas de difícil acesso e reduzir ao máximo as consequências ambientais nos oceanos.

Deste modo, como a Rothy's exerce um esforço contínuo na eliminação de desperdício e na utilização de apenas materiais reciclados e renováveis, a segunda fase de circularidade acontece na atividade de embalagem. As caixas onde são transportados os produtos durante a distribuição são biodegradáveis, feitas com 85% de materiais reciclados, o que faz com que as mesmas sejam 100% recicláveis. A Rothy's é ainda responsável pela produção de uma fita azul feita da fibra exclusiva, reciclável, para selar cada caixa. Para facilitar a devolução dos produtos, caso seja necessário a fita azul permite que a caixa seja fechada e selada novamente.

Apesar de os produtos Rothy's terem sido desenhados para serem duradouros, eles também foram criados de maneira a respeitar o modelo sustentável circular, ou seja, os próprios sapatos são recicláveis. Desta maneira, no final da vida útil dos sapatos Rothy's, estes estão aptos a integrar um processo reciclagem, completando o ciclo sustentável e criando assim, toda uma circularidade. Em 2017, a Rothy's tinha conseguido estabelecer uma parceria com uma empresa especializada na reciclagem de resíduos com este objetivo em mente. No entanto, esta parceria acabou por terminar por motivos que não foram publicamente explicados pela empresa. Contudo, o departamento de sustentabilidade da Rothy's encontra-se atualmente em processo de restabelecimento deste serviço, pois vai de encontro aos seus valores defendidos, em particular à crença na importância da adoção de uma economia circular. A implementação deste serviço é de especial importância, perante os dados acerca do descarte de produtos usados; no caso dos sapatos, são 10,2B descartados em aterros sanitários anualmente.

Tem sido argumentado que erguer este novo modelo de desenvolvimento económico é essencial para a criação de um futuro sustentável e que este deve ser adotado pelas empresas de

modo que “a racionalidade económica e ambiental seja colocada no centro das preocupações dos decisores” (Leitão, 2015:152). O modelo circular, ao estar em harmonia com o meio ambiente, pode estimular novas práticas de gestão, desenvolver novas oportunidades ou parcerias e maneiras de adicionar valor à organização e aos clientes, e até operar como fonte de inovação e vantagem competitiva (Leitão, 2015). Como o caso da Rothy’s demonstra, a Economia Circular é um forte contributo para a redução da extração de recursos e a recorrente aquisição de novas matérias-primas, do consumo de energia, da produção de resíduos, da degradação ambiental, para além de que, maximiza assim, o valor económico de qualquer produto que oferece (Braungart et al., 2002; Braungart et al., 2007; Stahel, 2010).

### 3.6.4 Questão 4

#### **Quais os benefícios que a empresa retira das práticas de Sustentabilidade?**

A Rothy’s nasceu com a motivação moral de aplicar boas práticas organizacionais e com o propósito de combater a poluição e o desperdício, fornecendo produtos úteis e *chiques*, mas também sustentáveis. A Rothy’s viu uma lacuna no mercado, que quis preencher com o intuito de fazer lucro, mas de uma forma diferente, baseada no conceito da sustentabilidade. Assim, a Rothy’s desenvolveu um negócio rentável, que poupa os recursos do planeta ao dar uma nova vida a materiais que eram considerados resíduos. Através deste modelo, a Rothy’s acaba por não ter os custos mais comuns associados à compra de matérias-primas desta indústria, bem como, pode beneficiar de um baixo risco de ter o fornecimento de matérias-primas comprometido.

As empresas que se preocupam com a sustentabilidade do planeta podem ganhar vantagem competitiva dentro do mercado onde estão inseridas. É por isso que a Rothy’s aposta na divulgação da sua de marca sustentável através das redes sociais, de modo a despertar o interesse de mais apoiantes, que acabam por se transformar em compradoras leais. Por consequência, o potencial aumento da lealdade das clientes, pode fomentar um aumento nas vendas. Entre outros benefícios, ao evidenciar ao seu público o seu modelo de negócios promissor, está a contribuir para expandir o poder da sua marca, o que por sua vez é atrativo para potenciais investidores.

O facto de a Rothy’s ter um compromisso com a sociedade e o meio ambiente, também tem impacto na sua reputação. Apostar em iniciativas que reduzem o impacto ambiental, como o projeto *Carbonfree*, apoiar causas sociais como a BCRF e implementar práticas de integração social dentro da empresa, destacam muito positivamente a sua imagem.

Os consumidores estão cada vez mais críticos em relação aos processos de produção das empresas (Souza, 2002), pelo que a Rothy’s tem aproveitado as suas plataformas digitais, não só para comunicar os seus produtos ao seu público, mas também para explicar que cada passo é pensado da forma mais sustentável possível. O facto de quase todos os seus métodos internos estarem divulgados no seu *website* e a transmissão de frequentes publicidades positivas e metas ambientais alcançadas, sugere transparência e transmite que a preocupação com a sustentabilidade é consistente.

Por outro lado, para a Rothy’s, os funcionários são um pilar essencial ao desempenho organizacional e a sua lealdade reflete-se em benefícios para a empresa. A Rothy’s implementa iniciativas de integração internamente, bem como providencia “meios dias” para incentivar o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores. Apesar de tais iniciativas acarretarem custos, são importantes fatores no que toca ao desempenho dos funcionários e da empresa como um todo. Assim sendo, a Rothy’s promove estas iniciativas com o intuito de motivar os seus colaboradores e prosperar o equilíbrio entre a vida pessoal e o local de trabalho. Colaboradores motivados e um favorável clima organizacional tendem a refletir-se em desempenhos organizacionais superiores.

### **Benefícios para a Rothy’s:**

- Negócio rentável
- Baixo risco em ter o fornecimento de matérias-primas comprometido
- Poder da marca
- Lealdade de clientes
- Atraente para novos investidores
- Reputação e imagem de marca
- Transparência da empresa e publicidade positiva
- Lealdade, motivação e bem-estar dos funcionários

### **3.7 Slides de resolução do caso**

Os slides deste caso encontram-se anexados (Anexo A).

## CONCLUSÃO

Atualmente, vivemos num modelo económico linear que tem vindo a causar inúmeros problemas ambientais, os quais nos estão a levar a um “beco sem saída” em termos de sustentabilidade. O estilo de vida consumista da atual sociedade e o surgimento da moda rápida (*fast fashion*), têm se refletido no aumento da produção, mas também na quantidade de resíduos nos aterros e oceanos. Consequentemente, os danos e problemas ambientais têm se intensificado face a este ritmo de crescimento económico, fazendo com que as alterações climáticas e a inconsequente exploração dos recursos da terra sejam preocupações ambientais a nível global (Souza & Armada, 2017). Deste modo, perante a crise ambiental, as empresas têm sido incentivadas a refletir sobre as suas convicções antigas e sobre a necessidade de transmitir para a sociedade, através dos seus negócios, novos valores que estejam em harmonia com o ecossistema (Neto, Pereira, & Moritz, 2012).

Assim, a Rothy’s segue um modelo empresarial que procura formas mais ecológicas de executar as suas atividades internas diárias e a pensar em novos produtos sustentáveis e básicos. As características sustentáveis que a destacam são a reciclagem de garrafas de plástico e respetiva transformação em matéria-prima, política de produção zero desperdício, embalagens recicladas, investimento em iniciativas renováveis para cobrir a sua pegada ecológica. Pretendem, ainda convidar as suas clientes a reciclar os seus sapatos. Deste modo, o principal contributo da realização deste caso, foi dar a conhecer e demonstrar a viabilidade de uma empresa capaz de criar valor a todos os níveis, através da colocação de aspetos sociais e ambientais no centro das suas decisões. Desta forma, mostrar como a Rothy’s cresceu como organização sustentável através da adaptação da estratégia à sua missão e objetivos ecológicos.

Neste sentido, pretende-se que este trabalho seja aprofundado não só pelos estudantes de gestão, que serão os gestores do futuro, mas também pelos atuais gestores e empreendedores, que queiram repensar o seu modelo de negócios, servindo este exemplo de inspiração para os mesmos. Ao dar a conhecer aos estudantes este caso prático e exemplo empresarial a seguir, espera-se que os mesmos tenham a iniciativa de desenvolver soluções lucrativas e inovadoras, que substituam os atuais métodos tradicionais inviáveis, e que contribuam para a minimização dos problemas globais.

Concluindo, um dos maiores desafios do século XXI é a inovação de modelos de negócio e processos produtivos, que gerem produtos e serviços a partir de padrões sustentáveis e que sejam igualmente capazes de gerar crescimento económico e bem-estar social, dentro dos limites ambientais. Alcançar esta meta é um dos maiores desafios para o alinhamento das empresas à inovação sustentável (Barbieri et al., 2010), pelo que este trabalho se prende com a



importância da existência de empresas com estratégias como a da Rothy’s e o valioso impacto que ela fornece. Bem como transmitir a ideia de que, para garantir um futuro sustentável às próximas gerações, o equilíbrio entre o meio ambiente, a sociedade e a economia é a equação mais viável.

Deste modo, chegou o momento das empresas, sobretudo as multinacionais, assumirem o seu papel na responsabilidade global da comunidade (Anderson & Cavanagh, 2000). As grandes empresas devem abandonar a ideia de que a economia deve ser o principal pilar sobre o qual as empresas devem apoiar as suas decisões (Souza & Garcia, 2016). Ao adotarem estratégias e iniciativas ambientalmente sustentáveis, estão a criar valor, a aproveitar oportunidades para promover a competitividade e a destacar-se no meio empresarial por estarem empenhadas na prosperidade das próximas gerações. Neste sentido, não haverá uma melhor oportunidade do que a atual, pelo que a recuperação nesta crise pandémica pode e deve ser sustentável.

## FONTES

- Behind the design: bags made better. (2020, março 8). Obtido em março 16, 2020, de Rothy's: <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/behind-the-design-bags-made-better>
- Centro Tecnológico do Calçado de Portugal. (n.d.). Obtido em maio 25, 2020, de Centro Tecnológico do Calçado de Portugal: <https://www.ctcp.pt>
- Diversity & Inclusion Update. (2020, outubro 13). Obtido em outubro 15, 2020, de Rothy's: <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/diversity-and-inclusion-at-rothys>
- Eco Alert: Sustainable Packaging and Shipping. (2019, abril 19). Obtido em maio 14, 2020, de Rothy's: <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/eco-alert-sustainable-packaging-and-shipping>
- Feldman, A. (2019, julho 16). Next Billion-Dollar Startups: Rothy's makes this year's 'IT' shoe. But can it keep growing amid a flood of copy cats – and a founder's departure. [Web page]. Obtido em <https://www.forbes.com/sites/amyfeldman/2019/07/16/rothys-shoes/#1517ed4d79d5>
- Holmes, E. (2018, abril 30). Meet the All-Female Executive Team Behind Cult-Favorite Shoe Brand Rothy's. [Web page]. Obtido em <https://www.marieclaire.com/fashion/a20096692/all-female-executive-team-rothys-shoes/>
- How were supporting our community. (2020, abril 1). Obtido em abril 7, 2020, de Rothy's: <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/how-were-supporting-our-community>
- Maddeaux, S. (2018, abril 13). Why footwear has far more to do with identity and expression than mere function. [Web page]. Obtido de <https://nationalpost.com/life/fashion-beauty/shoes>
- Martin, R. (2020, março 3). Introducing the Bag Collection. [Blog post]. Obtido de <https://rothys.com/blog/style/articles/introducing-the-bag-collection>
- Meet the Merino Collection. (2019, outubro 8). Obtido em maio 6, 2020, de Rothy's: <https://rothys.com/blog/style/articles/meet-the-merino-collection>
- Oliveira, A. & Andrade, S. (2012, novembro). Novos Materiais para o Calçado Vegan e Calçado Biodegradável. CTCP. Obtido em [https://www.citeve.pt/filedownload.aspx?schema=4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0&channel=AF0C7518-FE18-453B-A082-157D31ADAB15&content\\_id=0EAF0C03-D0DA-4519-8D6A-0A8FC54F7A06&field=storage\\_image&lang=pt&ver=1&filetype=pdf&dtestate=2013-08-07124950](https://www.citeve.pt/filedownload.aspx?schema=4c65f7f1-2e56-4968-a1af-585420fa64e0&channel=AF0C7518-FE18-453B-A082-157D31ADAB15&content_id=0EAF0C03-D0DA-4519-8D6A-0A8FC54F7A06&field=storage_image&lang=pt&ver=1&filetype=pdf&dtestate=2013-08-07124950)
- Our first 50 million. (2020, fevereiro 24). Obtido em março 11, 2020, de Rothy's: <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/our-first-50-million>
- Parker, L. (2017, novembro 9). 91%: A Chocante Percentagem de Plástico que Não é Reciclado. [Web page]. Obtido em <https://www.natgeo.pt/planeta-ou-plastico/2017/08/91-chocante-percentagem-de-plastico-que-nao-e-reciclado>
- Pete Oswald. (n.d.). Obtido em abril 23, 2020, de Pete Oswald: <http://www.peteoswald.com/our-story>
- Rothy's approach to sustainability. (2020, abril 19). Obtido em maio 5, 2020, de Rothy's: <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/rothys-approach-to-sustainability>
- Rothy's. (n.d.). Obtido em outubro 1, 2019, de Rothy's: <https://rothys.com/about>
- Rothy's. (n.d.). Obtido em outubro 1, 2019, de Rothy's: <https://rothys.com/sustainability>
- Rothy's [rothys]. (2020, outubro 1). "At Rothy's, we celebrate our fearless community year-round. And in honor of Breast Cancer Awareness Month, we're proud to" [Fotografia]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/CFzpCzsh5u4/>
- Rothy's x Marta Ferri. (2019, outubro 22). Obtido em abril 24, 2020, de Rothy's: <https://rothys.com/blog/style/articles/rothys-x-marta-ferri>

- Segran, E. (2020, outubro 3). Behind Rothy's signature flats and totes is a sophisticated – and profitable – direct-to-consumer manufacturing business. [Web page]. Obtido em <https://www.fastcompany.com/90457677/rothys-most-innovative-companies-2020>
- Sustainable Fashion is more than a Statement. (2017, março 5). Obtido em outubro 1, 2019, de Rothy's: <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/sustainable-fashion-is-more-than-a-statement>
- The Center. (n.d.). Obtido em abril 9, 2020, de The Center: <https://gaycenter.org/about/lgbtq/>
- The Open Innovation Coalition. (2020, julho 15). Obtido em julho 18, 2020, de Rothy's: <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/the-open-innovation-coalition>
- The 10 most innovative style companies of 2020. (2020, outubro 3). Obtido em outubro 6, 2020, de Fast Company: <https://www.fastcompany.com/90457916/style-most-innovative-companies-2020>
- van Gendt, S. (2020, agosto 18) Why marine plastic. [Web page]. Obtido de <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/why-marine-plastic>
- We Heart SF. (2019, junho 4). Obtido em abril 9, 2020, de Rothy's: <https://rothys.com/blog/lifestyle/articles/we-heart-sf>
- Why Rothy's are the shoes of the future of Rothy's. (2018, setembro 9). Obtido em outubro 1, 2019, de Rothy's: <https://rothys.com/blog/sustainability/articles/ethical-shoes>
- 2019 in Review. (2019, dezembro 21). Obtido em março 15, 2020, de Rothy's: <https://rothys.com/blog/lifestyle/articles/2019-in-review>
- 3D Knitting a close look at how Rothy's are made. (2017, maio 8). Obtido em janeiro 11, 2020, de Rothy's: <https://rothys.com/blog/behind-the-scenes/articles/3d-knitting-a-close-look-at-how-rothys-are-made>

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrantes, J. 2009. Ciclo de vida de um produto: considerações mercadológicas, da produção e de conservação do meio ambiente. *São Paulo: Atlas*, 1–8.
- Alhaddi, H. 2015. Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1(2): 6–10.
- Anderson, S., & Cavanagh, J. 2000. Top 200: The Rise of Global Corporate Power. *Global Policy Forum*, 9–11.
- Arruda, D. B. de, Cunha, B. P. da, & Milioli, G. 2020. Crise ambiental e sociedade de risco: o paradigma das alterações climáticas diante do direito ambiental e da sustentabilidade. *Pesquisa e Ensino Em Ciências Exatas e Da Natureza*, 4. <https://doi.org/10.29215/pecen.v4i0.1461>.
- Ballow, J. J., Burgman, R., & Molnar, M. J. 2004. Managing for shareholder value: intangibles, future value and investment decisions. *Journal of Business Strategy*, 25(3): 26-34.
- Bansal, P., & Song, H. C. 2017. Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1): 105–149.
- Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. F. G. de, Andreassi, T., & Vasconcelos, F. C. de. 2010. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2): 146–154.
- Barbosa, G. S. 2008. O Desafio Do Desenvolvimento Sustentável. *Visões*, 4(4): 63–72.
- Baron, D. P. 2009. *Business and its environment (p. 2)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. <https://doi.org/10.5465/amj.1968.4297423>.
- Bartolomeo, R. D., Da Silva, E. P., & Fonseca, C. D. C. 2014. Sustentabilidade na Organização Contemporânea Brasileira: uma análise literária sob o planejamento estratégico. *Revista Científica Hermes - FIPEN*. <https://doi.org/10.21710/rch.v11i0.169>.
- Bedenik, N. O., & Labaš, D. 2011. Role of corporate social responsibility (CSR) in business planning and practice of croatian companies. *Trziste*, 23(2): 143-164.
- Beratan, K., Kabala, S., Loveless, S., Martin, P., & Spyke, N. 2004. Sustainability indicators as a communicative tool: Building bridges in Pennsylvania. *Environmental Monitoring and Assessment*, 94(1–3): 179-191.
- Blengini, G. A., & Shields, D. J. 2010. Green labels and sustainability reporting: Overview of the building products supply chain in Italy. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 21(4): 477–493.
- Botelho, K. T., Dias, M. R., dos Santos Barbosa, A., Colalillo, E. G. P., & Walchhütter, S. 2015. Indicadores de Sustentabilidade Empresarial: Um Estudo Exploratório. *Divers@!*, 8(2). <https://doi.org/10.5380/diver.v8i2.45050>.
- Braungart, M., McDonough, W., & Bollinger, A. 2007. Cradle-to-cradle design: creating healthy emissions - a strategy for eco-effective product and system design. *Journal of Cleaner Production*, 15(13–14): 1337–1348.
- Canotilho, J. J. G. 2010. O Princípio da sustentabilidade como Princípio estruturante do Direito Constitucional. *Tékhnē - Revista de Estudos Politécnicos*, (13): 7–18.
- Carroll, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Social Performance A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
- Carroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. 2000. Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality. *Business Ethics Quarterly*, 10(1): 33–42.
- Cisco Collatto, D., de Melo Manganeli, M. T., & Ossani, A. 2016. Abordagens aliadas à Inovação Verde: Cradle to Cradle, Zero Waste e Clean Technologies. *Revista Liberato*,

17(27): 79-94.

- CMMAD. 1987. Relatório da Comissão Mundial sobre Ambiente e Desenvolvimento: O Nosso Futuro Comum. *Rio de Janeiro: FGV*.
- Collins, C., Steg, L., & Koning, M. 2007. Customers' values, beliefs on sustainable corporate performance, and buying behavior. *Psychology and Marketing*, 24(6): 555–577.
- Colon, M., & Fawcett, B. 2006. Community-based household waste management: Lessons learnt from EXNORA's "zero waste management" scheme in two South Indian cities. *Habitat International*, 30(4): 916–931.
- Cooper, T. 1999. Creating an economic infrastructure for sustainable product design. *Journal of Sustainable Product Design*, (8): 7-17.
- Dias, L. S., & Marques, M. D. 2017. Organizações e Sustentabilidade: Aproximações, Cooperação e Distanciamentos. *Gestão.Org*, 15(1): 73-85.
- Do Valle, C. E. 2002. *Qualidade Ambiental-ISO 14.000*. (Senac, Ed.).
- Elkington, J. 1997. Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century. *Capstone Publishing LTD, Oxford*.  
<https://doi.org/http://doi.wiley.com/10.1002/tqem.3310080106>.
- Elkington, J. 2004. Enter the triple bottom line. *Earthscan, London, UK*.
- Ellen MacArthur Foundation. 2012. Towards a Circular Economy - Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition. *Greener Management International*, 97.
- Ellen MacArthur Foundation. 2013. Towards the Circular Economy: Opportunities for the consumer goods sector. *Ellen MacArthur Foundation*, 1–122.
- Ellen MacArthur Foundation. 2014. Towards the Circular Economy : Accelerating the scale-up across global supply chains. *World Economic Forum*.
- Fiksel, J. R. 2009. Design for Environment, Second Edition: A Guide to Sustainable Product Development: Eco-Efficient Product Development. *Sustainable Development*.
- Frame, B., & Newton, B. 2007. Promoting sustainability through social marketing: Examples from New Zealand. *International Journal of Consumer Studies*, 31(6): 571-581.
- Freitas, J. 2012. *Sustentabilidade: direito ao futuro* (2. ed.). Fórum, Belo Horizonte: Editora.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. 2017. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>.
- Giovannoni, E., & Fabietti, G. 2013. What is sustainability? A review of the concept and its applications. *Integrated Reporting: Concepts and Cases That Redefine Corporate Accountability*, 21–40.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. 1995. Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 20(4): 874–907.
- Goel, P. 2010. Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability. *Journal of Finance, Accounting and Management*, 27–42.
- Graham, A. 2010. *Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público*. [http://casoteca.enap.gov.br/attachments/article/3/Separatta\\_cap2.pdf](http://casoteca.enap.gov.br/attachments/article/3/Separatta_cap2.pdf).
- Hardy, A., Beeton, R., & Pearson, L. 2002. Sustainable tourism: An overview of the concept and its position in relation to conceptualisations of tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(6): 475–496.
- Holmberg, J. 1992. *Making development sustainable. Redefining Institutions, Policy and Economics*. Island Pre.
- Kidd, C. V. 1992. The evolution of sustainability. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*. <https://doi.org/10.1007/BF01965413>.
- Kirchgeorg, M., & Winn, M., I. 2006. Sustainability marketing for the poorest of the poor. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.523>.
- Kotler, L. 2009. *Društveno odgovorno poslovanje*. M.E.P. Consult, Zagreb.
- Leitão, A. 2015. Economia circular: uma nova filosofia de gestão para o séc. XXI. *Portuguese*

- Journal of Finance, Management and Accounting*, 1(2).
- Lyle, J. 1985. *Design for Human Ecosystems: Landscape, Land Use, and Natural Resources*. New Ed Edition, Kindle Edition.
- Marcus, A. A., & Fremeth, A. R. 2009. Green management matters regardless. *Academy of Management Perspectives*, 23(3): 17–26.
- Mascarenhas, M. P., & Costa, C. 2011. Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas. Uma perspectiva sociológica. *Latitude*, 5(2): 111–139.
- McDonald, S., & Oates, C. J. 2006. Sustainability: Consumer perceptions and marketing strategies. *Business Strategy and the Environment*, 157–170.
- McDonough, W., & Braungart, M. 2002. *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*. New York: North Point.
- McDonough, W., Braungart, M., Anastas, P. T., & Zimmerman, J. B. 2003. Applying the Principles of Green Engineering to Cradle-to-Cradle Design. *Environmental Science and Technology*, 37(23): 434A-441A.
- McWilliams, A., & Siegel, D. 2001. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1): 117–127.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., & Randers, J., & Behrens, W. W. 1972. The limits to growth. *Green Planet Blues: Critical Perspectives on Global Environmental Politics*. <https://doi.org/10.4324/9780429493744>.
- Munck, L., & de Souza, R. B. 2009. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. *REBRAE*, 2(2): 185–202.
- Murphy, S., & Pincetl, S. 2013. Zero waste in Los Angeles: Is the emperor wearing any clothes? *Resources, Conservation and Recycling*, (81): 40–51.
- Neto, S., Pereira, M., & Moritz, G. 2012. Novo capitalismo: Criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. *Novo Capitalismo: Criação de Valor Compartilhado e Responsabilidade Social Empresarial*, 13(3): 2.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. 2009. Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation. Harvard Business Review, September. *Harvard Business Review*, 87(9). <http://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation/ar/1>.
- Norman, W., & MacDonald, C. 2004. Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line.” *Business Ethics Quarterly*, 2(14): 243-262.
- Panchak, P. 2002. Time For A Triple Bottom Line. *Industry Week/IW*, 251(5). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=6725727&site=ehost-live&scope=site>.
- Peralta, M. E., Aguayo, F., & Lama, J. R. 2012. Engineering of mechanical manufacturing from the cradle to cradle. *AIP Conference Proceedings*. <https://doi.org/10.1063/1.4707638>.
- Pereira, B. M. 2015. *Reutilização de resíduos de couro como material construtivo na área arquitetónica*. Tese Mestrado, Universidade do Minho. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/37279>.
- Pies, W., & Gräf, C. O. 2015. Desenvolvimento Sustentável : Uma Análise a Partir do Método Safe. *Revista Eletrônica Em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental*, 19(2): 794–804.
- Pope, J., Annandale, D., & Morrison-Saunders, A. 2004. Conceptualising sustainability assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 24(6): 595–616.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2006. Strategy & society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12): 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2). <https://doi.org/10.32591/coas.ojss.0201.04037b>.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. 1995. Toward a new conception of the environment-

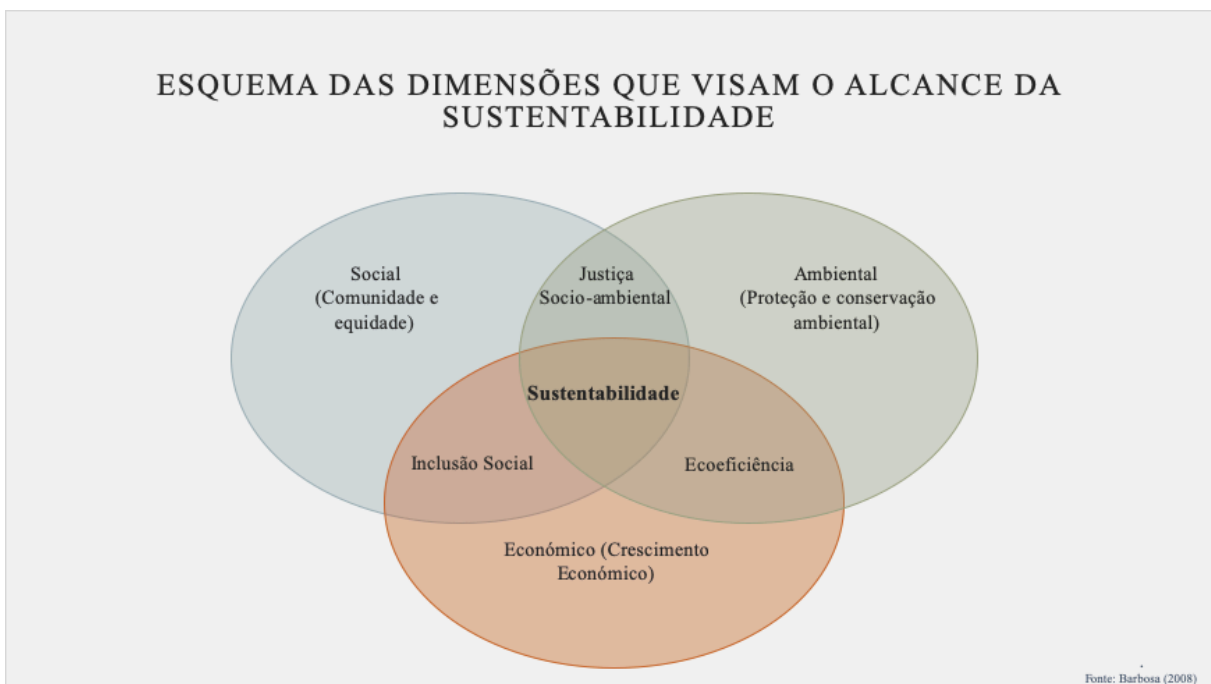
- competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*.  
<https://doi.org/0.1257/jep.9.4.97>.
- Porter, M. E. 2001. The value chain from competitive advantage. *Understanding Business: Processes*, 50–66.
- Sachs, I. 1993. Estratégias de Transição para do século XXI – Desenvolvimento e Meio Ambiente. *São Paulo: Brasiliense*, 29–56.
- Santos, M. A., & Filho, W. L. 2005. An analysis of the relationship between sustainable development and the anthroposystem concept. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 4(1): 78–87.
- Schüz, M. 2012. Sustainable Corporate Responsibility - The Foundation of Successful Business in the New Millennium. *Central European Business Review*, 1(2): 7–15.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. 2003. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 503–530.
- Senge, P. M., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Schley, S. 2008. *The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. Currency.
- Silva, S. S., Reis, R. P., & Amâncio, R. 2014. Conceitos Atribuídos à Sustentabilidade em Organizações de Diferentes Setores. *Revista de Ciências Da Administração*, 16(40): 90–103.
- Souza, M. C. S. A. de, & Garcia, R. S. 2016. *Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desdobramentos e desafios pós-relatório brundtland*. Sustentabilidade meio ambiente e sociedade [recurso eletrônico]: reflexões e perspectivas, 2.
- Souza, M. C. da S. A. D., & Armada, C. A. S. 2017. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE: Evolução epistemológica na necessária diferenciação entre os conceitos. *Revista de Direito e Sustentabilidade*, 3(2): 17.
- Souza, R. S. D. 2002. Evolução E Condicionantes Da Gestão Ambiental Nas Empresas. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 8(6): 1–22.
- Spangenberg, J. H. 2005. Economic sustainability of the economy: Concepts and indicators. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1–2): 47–64.
- Stahel, W. R. 2010. The Performance Economy. *London: Palgrave MacMillan* (Second Edi).  
<https://doi.org/10.1057/9780230288843>.
- United Nations International Development Organisation (UNIDO). 2007. *Development of a Corporate Social Responsibility for Croatia*.
- Van Der Merwe, A. W. A. J., & Puth, G. 2014. Towards a conceptual model of the relationship between corporate trust and corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 17(2): 138–156.
- Voorthuis, J., & Gijbels, C. 2010. A Fair Accord: Cradle to Cradle as a Design Theory Measured against John Rawls' Theory of Justice and Immanuel Kant's Categorical Imperative. *Sustainability*, 2(1): 371–382.
- Werbach, A. 2009. *Strategy for Sustainability: A Business Manifesto*. Harvard Business Press.
- Yan, W., Chen, C. H., & Chang, W. 2009. An investigation into sustainable product conceptualization using a design knowledge hierarchy and Hopfield network. *Computers and Industrial Engineering*, 56(4): 1617–1626.

## ANEXOS

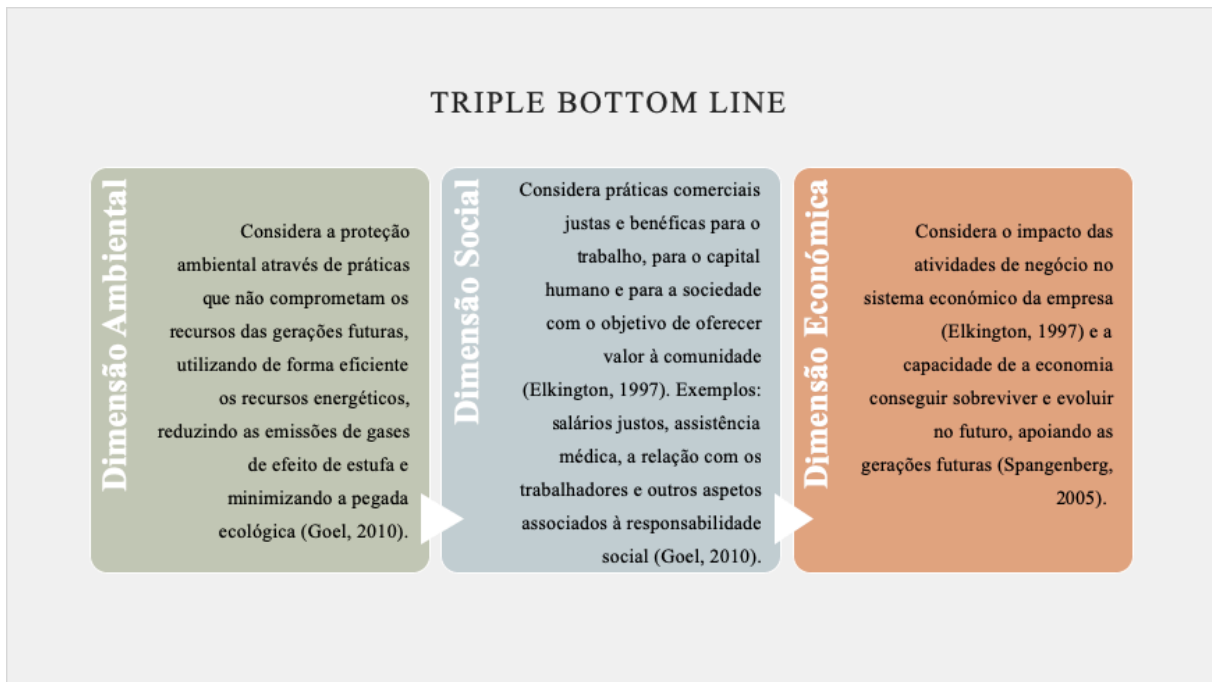
### Anexo A. Slides de Resolução do caso

**QUESTÃO 1**

De que forma é que a Rothy’s procura o lucro sem comprometer as gerações futuras? Justifique a pergunta recorrendo ao Modelo *Triple Bottom Line* e à informação presente no caso.







## DESCRIÇÃO DAS DIMENSÕES DE SUSTENTABILIDADE DA ROTHY'S

### Social

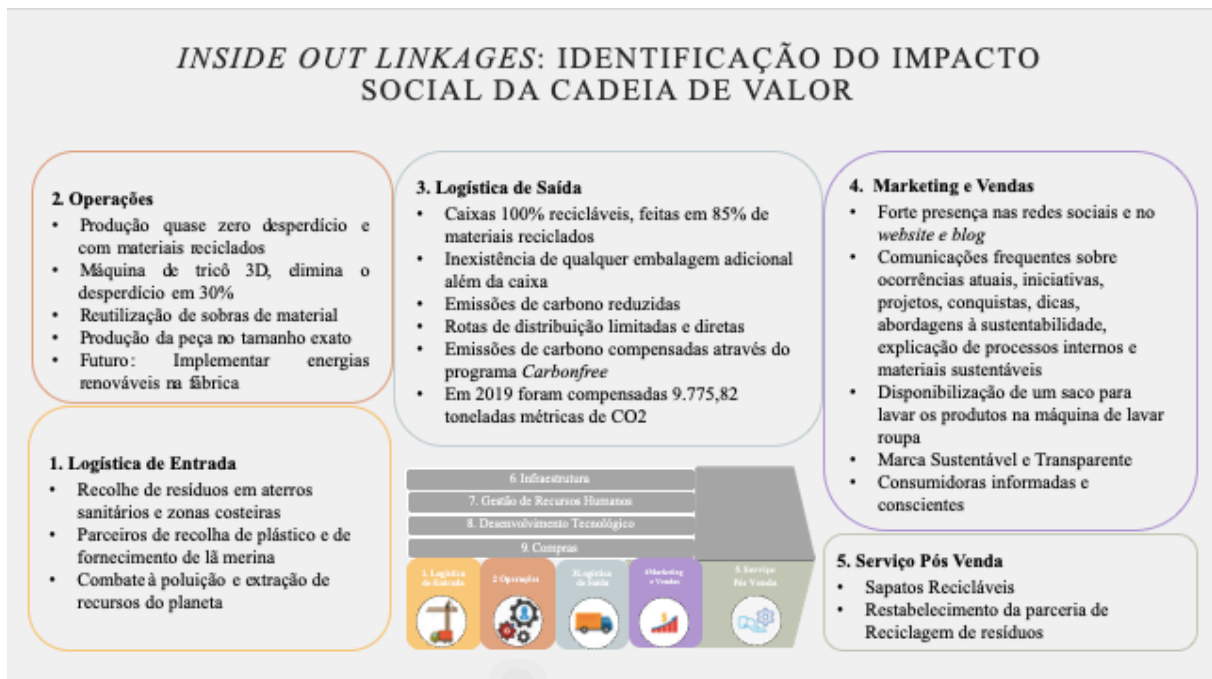
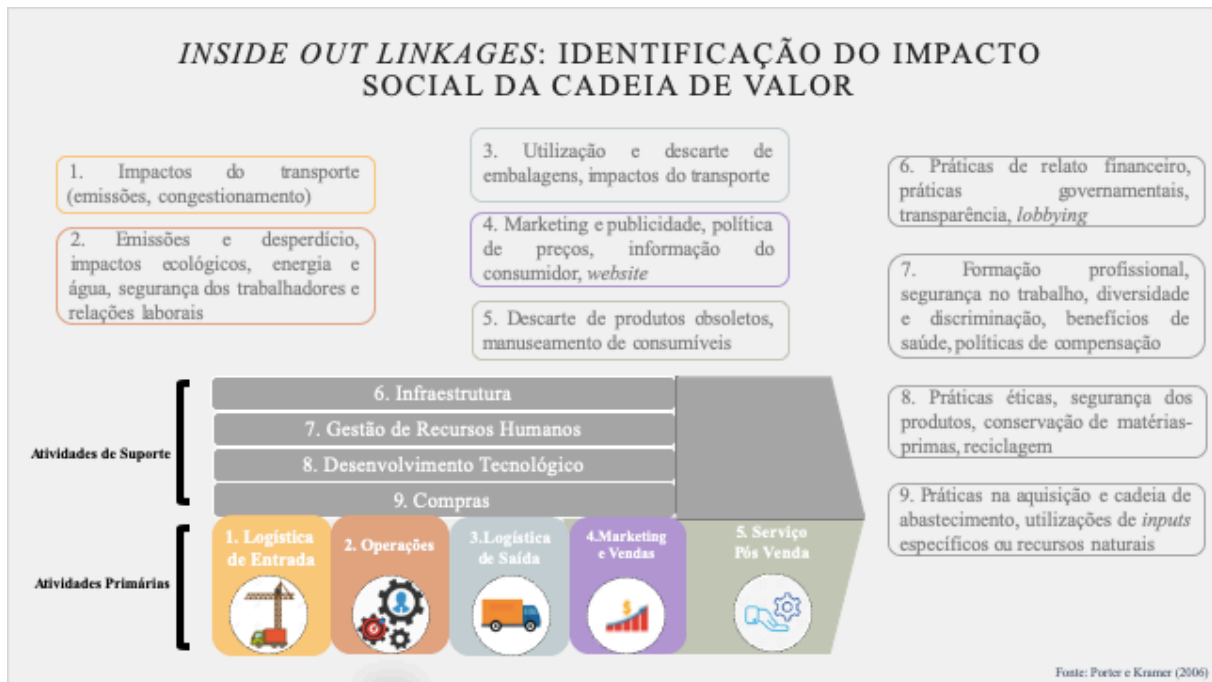
- Valores como o respeito e o envolvimento
- Ambiente de trabalho inclusivo e motivador no escritório e na fábrica
- Flexibilidade e bons relacionamentos entre funcionários e chefias
- Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
- Benefícios de saúde e bem-estar para os funcionários
- Flexibilidade para trazer crianças e cães para o escritório
- Adoção de práticas de integração social
- Descontos e doações monetárias e materiais
- Projetos e iniciativas com organizações sem fins lucrativos
- Apoio à situação da Covid-19

### Económico

- Em 2018 a Rothy's teve uma receita de mais de \$140M, o que equivale a cerca de 1,4M de pares de sapatos vendidos
- Avaliação de mercado em \$700M em 2019
- Previsão de Vendas para 2019: \$280M
- Expansão da marca, parcerias, *design* de novos produtos

## QUESTÃO 2

Que oportunidades para a criação de valor partilhado é que a Rothy's aproveitou ao longo da Cadeia de Valor? Caracterize essas atividades fazendo uma comparação com a indústria tradicional.



## INSIDE OUT LINKAGES: IDENTIFICAÇÃO DO IMPACTO SOCIAL DA CADEIA DE VALOR

### 7. Gestão de Recursos Humanos

- Ambiente inclusivo e dinâmico baseado no trabalho em equipa
- Flexibilidade entre funcionários e chefias
- Implementação de práticas de integração social
- Benefícios de saúde e bem-estar, como grupos de discussão de ideias, sessões de *feedback*, novas práticas de contratação e de Marketing

### 8. Desenvolvimento Tecnológico

- Processos éticos baseados na reciclagem de resíduos, transformando-os em recursos
- Processos que permitem a reciclagem de sapatos
- Adaptação dos métodos existentes para produzir malas e máscaras não médicas

### 9. Compras

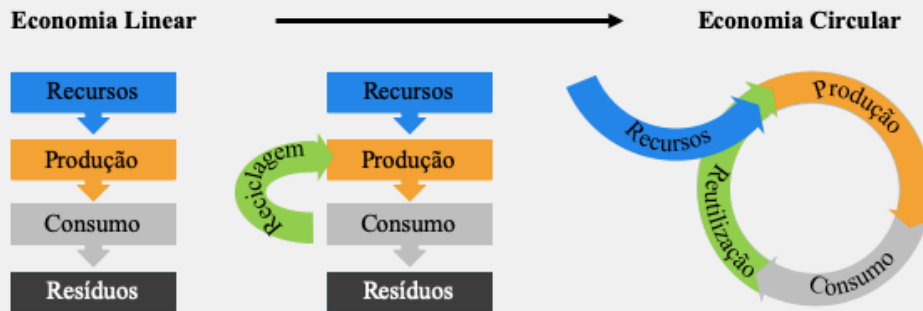
- Inexistência de extração de recursos na sua atividade
- Reciclagem e reutilização de garrafas de plástico, e plástico marinho



## QUESTÃO 3

Quais os momentos de circularidade evidenciados neste caso de estudo?

## ECONOMIA LINEAR VS ECONOMIA CIRCULAR



Fonte: Portal da Circular Economy Portugal (2019)

## ECONOMIA CIRCULAR DENTRO DA ROTHY'S



1. Reutilização/Reciclagem de garrafas de plástico e plástico marinho



2. Caixas recicláveis feitas com materiais reciclados e seladas com uma fita reciclada.



3. Futuro: Reutilização/Reciclagem de sapatos

Fonte: Rothy's

#### QUESTÃO 4

Quais os benefícios que a empresa retira das práticas de Sustentabilidade?

