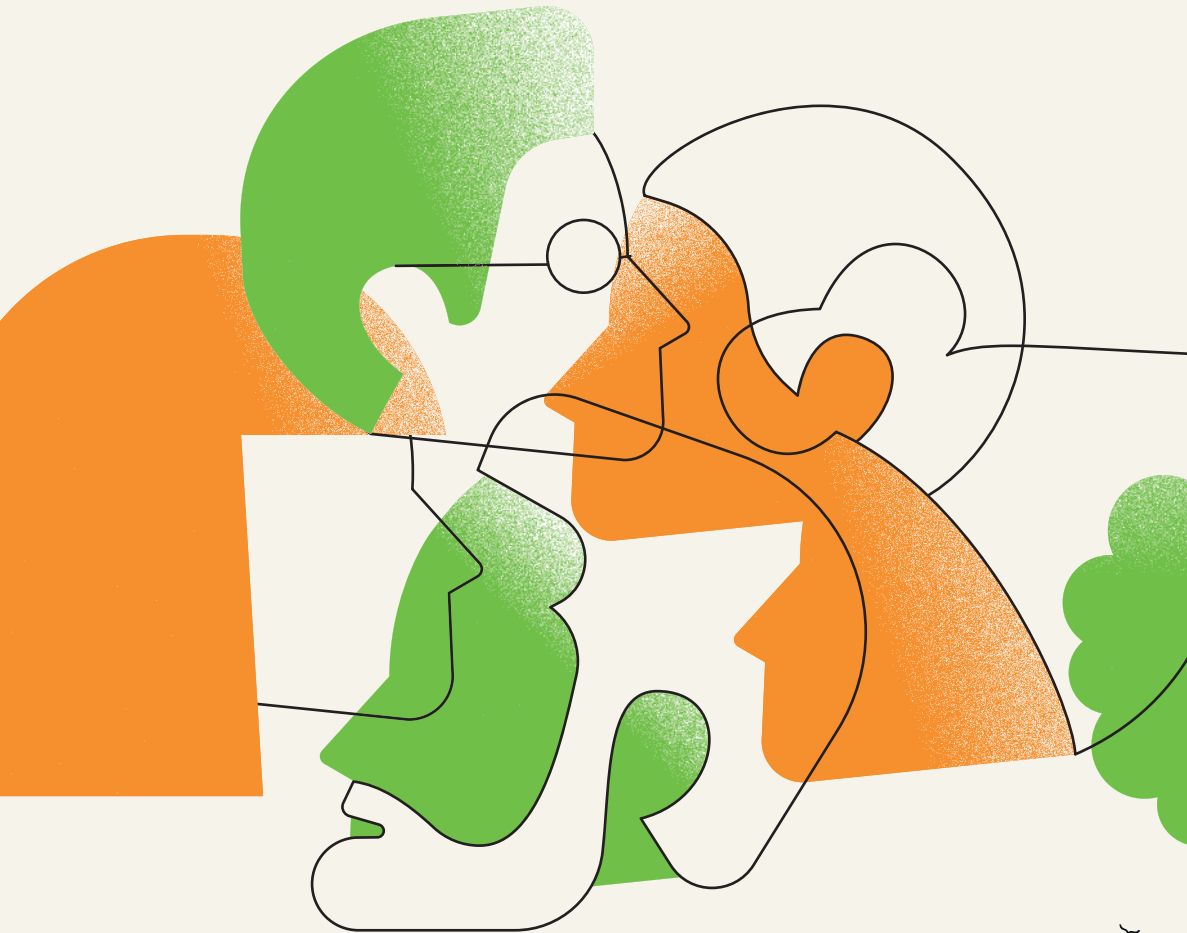


Copyrighted Material

VAMOS FALAR DE

ESG?

PROVOCAÇÕES DE UM PIONEIRO EM
SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL



RICARDO VOLTOLINI

Copyrighted Material



Voo

VAMOS FALAR DE
ESG?

RICARDO VOLTOLINI

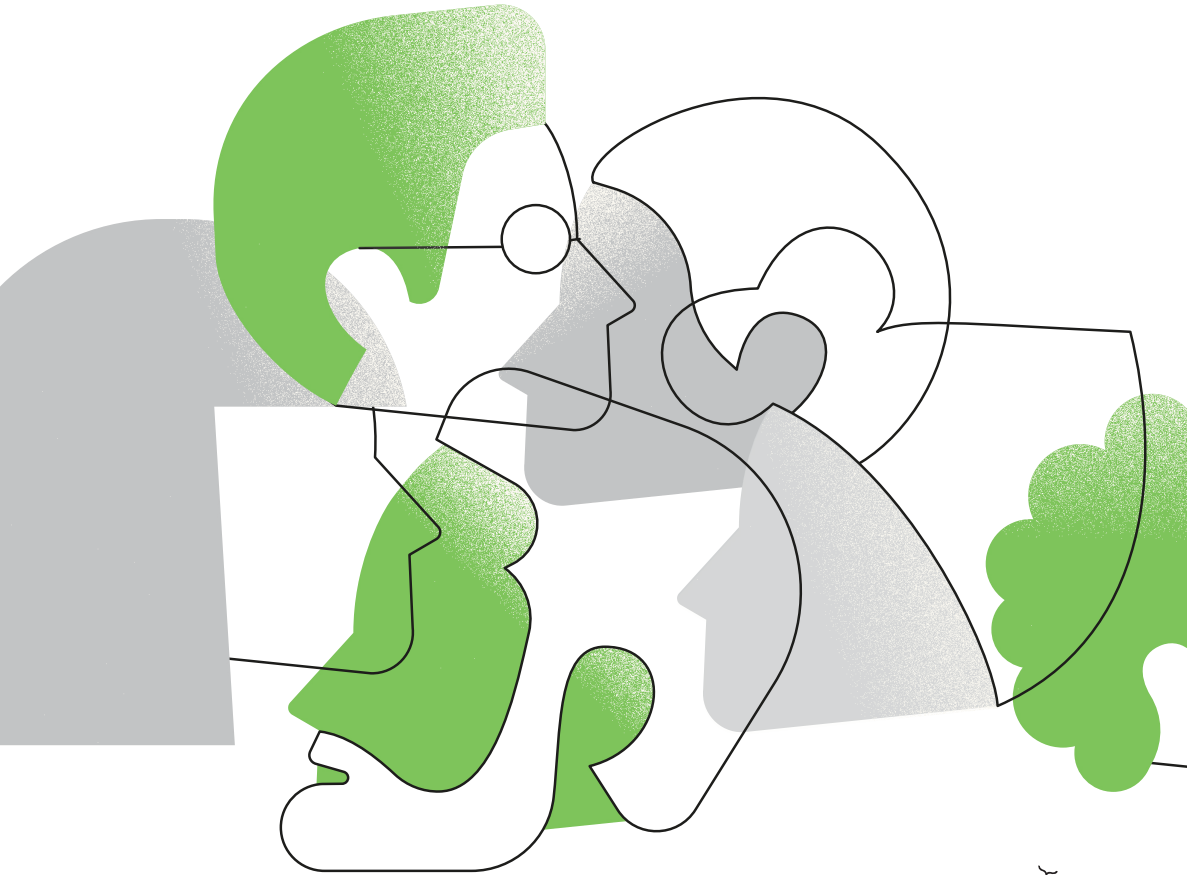


Copyrighted Material

VAMOS FALAR DE

ESG?

PROVOCAÇÕES DE UM PIONEIRO EM
SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL



RICARDO VOLTOLINI



Copyrighted Material

VAMOS FALAR DE ESG?

– PROVOCAÇÕES DE UM PIONEIRO EM SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

AUTOR: RICARDO VOLTOLINI

COORDENAÇÃO EDITORIAL: CLAUDIA KUBRUSLY, JOANA MELLO E PRISCILA SEIXAS

PREPARAÇÃO: PRISCILA SEIXAS

REVISÃO: CRISTIANE FOGAÇA E RAQUEL BENCHIMOL

CAPA E PROJETO GRÁFICO: SUIANE CARDOSO

DIAGRAMAÇÃO: MAURÍCIO CARNEIRO

Catálogo na Publicação (CIP)

V938v Voltolini, Ricardo
Vamos falar de ESG? : provocações de um pioneiro
em sustentabilidade empresarial / Ricardo Voltolini. - 1.
ed. - Belo Horizonte : Voo, 2021.
221 p.

ISBN 978-65-89686-18-7

1. Administração de empresas - Aspectos ambientais. 2. Empresas - Aspectos ambientais. 3. Responsabilidade ambiental. 4. Desenvolvimento sustentável. I. Título.

CDD: 658.15

Bibliotecária responsável: Cleide A. Fernandes CRB6/2334



IMPRESSO NO BRASIL



CADEIA RESPONSÁVEL



UM POR UM: CADA LIVRO, UMA CONTRAPARTIDA SOCIAL



Reservados todos os direitos de publicação à:
Editora Doyen Ltda.
Rua Alagoas, 125 - Belo Horizonte/MG - CEP 30.130-160
www.editoravoo.com.br

Dedico este livro aos meus colegas da Ideia Sustentável e da Plataforma Liderança com Valores, aos alunos e ex-alunos, aos clientes e ex-clientes e aos meus seguidores em redes sociais, todos que, além de leitores, tornaram-se parceiros, disseminadores e amigos de jornada.

CARTA AO LEITOR:

MAIS ÍCARO QUE GALILEU

Quando comecei a trabalhar com sustentabilidade empresarial, há pouco mais de duas décadas, o terreno era só areia, pedra e pó. Um deserto de ideias e práticas. Alguns oásis, aqui e ali, aos quais recorri para beber na fonte de líderes como Guilherme Leal, Fabio Barbosa e Ray Anderson, e de pensadores como Paul Hawken, John Elkington e Peter Senge.

Não faz tanto tempo assim. Mas parece uma encarnação passada.

Guardo na memória, ainda viva, a figura do jovem profissional idealista que fui, mais Ícaro que Galileu, tentando convencer as empresas de que tinham que assumir responsabilidade por seus impactos sociais e ambientais, contra a convicção reinante

de que já faziam bem a sua parte gerando empregos e pagando impostos. Não bastasse tamanha audácia, numa batalha aparentemente inglória, dedicava-me a essa missão munido mais de argumentos morais do que econômicos. E de um arsenal de conceitos, todos muito novos, registrados com devoção em artigos de jornais e revistas.

Entretinha, é verdade. Mas convencencia pouco. Afinal, apesar de boa, a ideia ainda não tinha encontrado o seu tempo. Há treze anos, o CEO de uma empresa chamou-me no canto da sala, ao final de uma palestra, para dizer: “Acompanho os seus textos na *Gazeta Mercantil* e gosto do seu ‘jeito poético’ de imaginar o futuro, mas não consigo enxergar qualquer nexos entre sustentabilidade e negócios”. Poético? À época, confesso, não gostei nada da pecha de poeta. Soou-me ofensiva por sugerir um descola-

mento da realidade dos negócios. Pareceu-me um modo elegante de reduzir minhas ideias e textos a mero devaneio.

Hoje, ao contrário, encaro como elogio: não querendo mesmo estar colado ao *business as usual*, que eu contestava, havia, de fato, mais poesia do que ciência no meu jeito de pensar e fazer negócios, com ética, transparência, integridade, respeito às pessoas e cuidado em relação ao meio ambiente.

Como nunca fui de sonhar sozinho – no sentido de imaginar uma nova utopia –, procurei embarcar nesse sonho toda gente de coração e mente abertos que encontrei pelo caminho. Com atos, claro, mas também com palavras. Atendi cerca de 350 empresas na consultoria, a minha escola prática de vida real, o meu laboratório diário de teses, conflitos e dilemas. Escrevi milhares de linhas em jornais, revistas, estudos e

livros (como este que agora você está prestes a ler), guiado, na maioria das vezes, pelo propósito de organizar reflexões e persuadir mais pessoas. Há quem escreva para não falar sozinho, como disse certa vez o cantor e compositor Cazusa. Escrevo, sobretudo, para tornar menos perecíveis as minhas ideias, estimular mudanças em modelos mentais e aplacar uma necessidade visceral de compartilhar a minha proposição de um mundo melhor.

Este livro nada mais é do que o resultado dessas três motivações. Ele reúne o melhor da produção de 90 artigos escritos nos últimos três anos – alguns a pedido de veículos especializados, outros para a Ideia Sustentável, o LinkedIn, o site de notícias Neofeed e a revista Época Negócios. Privilegia, em sua edição, uma parte dos que foram elaborados durante a pandemia, entre março de 2020 e agosto de 2021.

Neste período de tantas incertezas, uma única certeza me estimulou a ser especialmente mais produtivo: a de que a rápida ascensão global do ESG como nova lógica de negócios e, por tabela, a súbita valorização dos temas ambientais, sociais e de governança na estratégia das empresas representam a melhor oportunidade em duas décadas de atrair mais pessoas para a jornada. Com a inédita maré a favor, chegou, finalmente, a hora de incluir mais gente no sonho. De espalhar provocações. E de fortalecer o legado. Essa coletânea de artigos é fruto disso.

*

Entre a ideia de organizar o livro e a aproximação com a Editora Voo transcorreram trinta dias. Sem um projeto de destino, muito menos um roteiro definido, deixei-me levar apenas pela convicção de trabalhar com editoras apaixonadas pelo tema, rigorosas no

exercício do ofício e abertas a um processo de cocriação. Encontrei todas essas qualidades em Claudia Kubrusly e Priscila Seixas. Devo a elas cada detalhe bacana nesta obra — a concepção geral do produto, a ordenação inteligente dos artigos, a edição cuidadosa dos textos, as belas ilustrações, a capa e o título diretos e retos.

Não poderia deixar também de agradecer aqui os que estiveram

comigo nessa jornada, pautando, editando e cobrando os prazos na entrega dos artigos: Luiz Voltolini (ex-Gazeta Mercantil), Dal Marcondes (Envolverde), Carlos Sambrana (Neofeed), Sandra Boccia (Época Negócios) e toda a equipe da Ideia Sustentável. Com o apoio de vocês, consegui pregar em defesa da minha utopia por empresas melhores para o mundo, sem me distrair com tantas distopias ao longo do caminho.

Ricardo Voltolini

15

NADA DE VOO DE GALINHA.
SUSTENTABILIDADE CHEGOU PARA FICAR

63

ELKINGTON, OS "CISNES VERDES" E OS
CAPITALISTAS DO AMANHÃ

23

POR QUE 2020 MARCOU A VIRADA DA
SUSTENTABILIDADE

71

EM TEMPO DE CEOS ATIVISTAS, DESAFIOS
SOCIOAMBIENTAIS REPRESENTAM CAUSAS

29

A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E SUAS
TRÊS ARMADILHAS

89

EDUCAÇÃO SUBVERSIVA PARA LÍDERES COM
VALORES E PROPÓSITO

33

OITO TENDÊNCIAS DE SUSTENTABILIDADE
QUE VÃO INFLUENCIAR O JEITO DE PENSAR,
EMPREENDER E LIDERAR NEGÓCIOS

95

O QUE OS RHS PRECISAM SABER SOBRE
SUSTENTABILIDADE

39

ESG: ESTE ASSUNTO É DA SUA CONTA SIM,
CEOS E CONSELHOS

101

VALORES DEFINEM UMA CARREIRA
DE VALOR: CONSELHOS AOS JOVENS
PROFISSIONAIS

45

SEI QUE FALTA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL
NUMA EMPRESA QUANDO...

105

TEMPO CERTO DE CONSTRUIR UMA
CARREIRA COM VALORES

51

UM DURO RECADADO AOS CEOS:
SUSTENTABILIDADE NÃO É MAIS CUSTO

109

DIVERSIDADE GERA VALOR PARA EMPRESAS

57

A NOVA LIDERANÇA DO CAPITALISMO
ORIENTADO POR PROPÓSITO

113

ESG E MARCAS DE CARÁTER

119

COMUNICAR PARA A SUSTENTABILIDADE:
A DIFÍCIL ARTE DE CONTAR A VERDADE
PARA GERAR CONFIANÇA

127

GREENWASHING OU *ESGWASHING*. COMO
ESPANTAR O FANTASMA DA MENTIRA NO
CAMPO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

133

É O FIM DO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE
EMPRESARIAL?

139

NÃO BASTA ZERAR IMPACTOS. É PRECISO
REGENERAR

145

"INTENSIVÃO" DE CONSUMO CONSCIENTE
DURANTE A QUARENTENA

151

LÍDERES COM VALORES SÃO OS QUE
CARREGAM A LANTERNA EM TEMPOS
ESCUROS

159

COMO FICA A SUSTENTABILIDADE NAS
EMPRESAS DEPOIS QUE O VÍRUS DA COVID-19
PASSAR

165

LIÇÕES DO VÍRUS PARA LÍDERES: COMO E
POR QUE CONSTRUIR CONFIANÇA EM TEMPOS
DE DESCONFIANÇA

171

INVESTIMENTO SOCIAL FORTALECE O "S" DO
ESG? SÓ SE FOR PARA VALER

177

AGENDA SUSTENTABILIDADE DEPENDE
DO ATIVISMO DE CEOS, INVESTIDORES E
CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

183

ESG NÃO FLORESCE EM AMBIENTES DE
BAIXO IQH

187

OS 15 GRANDES TEMAS DE ESG PARA
2021-2025

211

36 LIVROS PARA LER E ENTENDER A
SUSTENTABILIDADE

221

SOBRE O AUTOR

NADA DE VOO DE GALINHA. SUSTENTABILIDADE CHEGOU PARA FICAR

A sustentabilidade tornou-se, da noite para o dia, uma espécie de nova ordem nos negócios. O CFO que lesse hoje, por exemplo, o noticiário sobre empresas, após um sabático de quatorze meses num mosteiro do Tibete, levaria um susto danado não só com o destaque conferido ao tema, mas também com a inédita importância atribuída pelo mercado financeiro

a esse conceito, que passou a ser mais conhecido entre os investidores como ESG (sigla em inglês para *environmental, social e governance*, isto é, tudo que se refere às questões ambientais, sociais e de governança de uma empresa).

Compreensível a reação. Como explicar, afinal, que um assunto tratado com indiferença pelo C-Level,

ao longo de duas décadas, tenha se transformado, em pouco mais de um ano, de agenda secundária e fonte de despesa em certificado de prosperidade no discurso de líderes, antes arredios, agora entusiasmados de primeira hora? E isso tudo, vale reforçar, com uma pandemia no meio do caminho.

A resposta, mais simples do que parece, não tem nada a ver com o valor intrínseco do conceito de sustentabilidade, mas com mudanças na lógica de quem define o que é valor no mercado. Nunca as questões ambientais, sociais e de governança deixaram de ser importantes para a humanidade — nem poderia ser diferente, dada a grave circunstância de vivermos em tempos de aumento das emissões de gases de efeito estufa e de esgotamento de recursos naturais.

A única novidade agora é que o capital, antes refém da falsa ideia de que resultado bom é resultado azul

(apesar dos impactos causados em sua geração), passou a enxergar nessas três questões valor econômico-financeiro e a utilizá-las, por tabela, como indicador prioritário na análise do potencial de prosperidade dos negócios. Os investidores entenderam que as empresas que poluem rios, descuidam dos seus colaboradores e desrespeitam as comunidades apresentam mais riscos. Pelo mesmo raciocínio, as empresas que usam os recursos naturais de forma equilibrada, impedem a corrupção, promovem os direitos humanos na cadeia de valor e produzem valor para todos os *stakeholders* representam menor ameaça ao investimento, simplesmente porque, na ponta do lápis, ao gerarem menos externalidades negativas, custam menos para a sociedade e o meio ambiente.

Lógica similar tem sido aplicada por bancos, no empréstimo com juros menores para empresas sustentáveis, e por financeiras, na



oferta de fundos verdes, constituídos por ações de empresas com boa nota em ESG, que tendem, por essa razão, a render mais do que a média dos fundos convencionais. E também pelas bolsas de valores e os seus índices de sustentabilidade. Ser sustentável passou a ser o novo normal competitivo. ESG virou sinônimo de investimento bom, inteligente e responsável.

A ascensão do conceito de sustentabilidade é um desses casos clássicos de fenômeno que não pode ser explicado pela simples soma das variáveis, nem por uma análise que não seja sistêmica. Fundamen-

ta-se no surgimento de novas lógicas, originadas de uma ética mais contemporânea e do tenso embate entre dois modelos econômicos divergentes: um, típico do século 20 e em processo claro de extinção, focado na noção do lucro rápido e a qualquer custo; outro, em movimento de expansão, mais condiscente com os valores do século 21, baseado na ideia do lucro em promoção — não em prejuízo — de pessoas e do meio ambiente.

Como em todo movimento de transição, o passado ainda não se foi completamente e o futuro não se instalou por completo. As

percepções explicam mais do que os fatos. De qualquer forma, os fatos importam, sim. E ajudam a organizar uma narrativa verossímil. Um marco nesse cenário foi o lançamento de uma nova Declaração sobre o Propósito de uma Corporação em agosto de 2019 por 181 grandes empresas norte-americanas associadas à Business Roundtable, organização que reúne os presidentes executivos das maiores companhias dos Estados Unidos. Assinado por líderes como Tim Cook (Apple), Jeff Bezos (Amazon) e Michael Dell (Dell), entre outros, o manifesto ganhou uma capa no Financial Times propondo a valorização do propósito antes do lucro. E caiu como uma granada nos pés dos capitalistas mais conservadores, ainda orientados pelas máximas do economista Milton Friedman, o guru da Escola de Chicago. Fosse um documento redigido por ativistas ambientais, seria esquecido no dia seguinte. Encabeçado, no entanto, pelos próprios capitalis-

tas, soou ainda mais subversivo e, por isso mesmo, altamente disruptivo. Para se ter uma ideia do seu impacto, é como se os presidentes dos 181 maiores clubes de futebol do planeta se reunissem para apresentar mudanças importantes nas regras do esporte, conhecidas em todo o mundo há quase um século.

Menos de um mês após a declaração, 230 investidores europeus ligados à Ceres (organização sem fins lucrativos, com sede em Boston, nos EUA, que reúne empresas, ONGs e os líderes do mercado de capital mais influentes para solucionar relevantes desafios de sustentabilidade do mundo) aderiram ao movimento com entusiasmo nunca visto. No mesmo impulso, as empresas ligadas ao movimento B Corp (das Empresas B Certificadas), um dos mais relevantes *influencers* globais na redefinição de um novo capitalismo, aplaudiu a iniciativa e convidou o “clube dos 181” para

colocar as “mãos à obra” também por meio de um anúncio de página inteira no mesmo Financial Times, intitulado “Let’s get to work”.

Janeiro de 2020 ampliou em muito as bases do debate, levando-o a um ponto sem retorno. Primeiro foi Larry Fink, CEO e presidente do conselho da BlackRock, maior gestora de recursos do planeta (com 6,9 trilhões de dólares em carteira), por meio de sua tão aguardada carta anual. Como era de se esperar, ele voltou ao assunto de suas duas mensagens anteriores ao mercado, só que, dessa vez, de forma ainda mais incisiva: ou a empresa insere ESG em sua estratégia, eliminando práticas que contribuem, por exemplo, para as mudanças climáticas, ou colocará em sério risco a sua perenidade.

Sendo Fink quem é, estando ele no topo da cadeia alimentar do mercado, sua missiva provocou um efeito manada. Nenhuma gestora

de recursos voltou a pensar com a cabeça de antes. Melhor para a sociedade e o planeta.

Depois, veio o Fórum Econômico Mundial, realizado em Davos. Três dos cinco dias do encontro foram dedicados a fortalecer a tese da Business Roundtable, debatendo o que recebeu o nome de “capitalismo de *stakeholder*”, um novo jeito de pensar as empresas, mais orientado pela ideia de compartilhar valor com todas as partes interessadas. Em vez de frear o movimento de valorização da sustentabilidade nos negócios, como seria previsível, a pandemia só fez acelerá-lo, em grande medida — penso — porque nos colocou a todos — cidadãos, empresas e governos — em igual situação de vulnerabilidade, de instabilidade e de incerteza quanto ao futuro.

A esta altura do artigo, é justo ressaltar que a mudança na direção de um modelo alternativo ao *bu-*

business as usual não ocorreu, como pode parecer, de modo orgânico e natural. Nem de fora para dentro. Nenhum sistema complexo muda de forma espontânea. É preciso alguma dose de entropia — um certo caos para promover o desequilíbrio que costuma levar a um novo equilíbrio. E, nesse caso, o caos resultou da incidência de diferentes fontes de pressão sobre um contexto marcado pela força de uma variável de natureza demográfica, pouco lembrada nas conversas sobre a recente ascensão do ESG: a chegada dos *millennials* (geração Y) ao poder.

Os que têm entre 30 e poucos a 40 anos compõem hoje 2,43 bilhões de pessoas no mundo. São consumidores ávidos de produtos e serviços, dispõem de recursos de sobra para investir em empresas (algo como 2,3 trilhões de dólares por ano) e estão ocupando as melhores oportunidades de empreendedorismo e os melhores postos de

trabalho, inclusive os de comando. Pertencentes a uma geração movida por propósito, mais do que por dinheiro, sabem muito bem o que querem e já decidiram estabelecer relações de negócio com empresas éticas, transparentes, íntegras, respeitadas em relação às pessoas e ao meio ambiente, e que pensam e agem como um indivíduo decente.

Esse é um argumento, aliás, que costumo usar quando indagado se a atual ênfase à sustentabilidade, vista como excessivamente otimista, não seria mais um “voo de galinha” (termo cunhado por economistas para designar um crescimento econômico que não se sustenta) de um tema que, no passado, tentou, sem nunca conseguir, ser um *driver* estratégico nas empresas. Não acredito. O movimento atual assemelha-se mais a um “voo de águia” — constante, estável e longo. E por uma razão muito simples: além do fato de que os *babyboomers* e parte da

geração X ou se aposentaram ou estão se aposentando e os *mille-nials* encontram-se no auge de sua vida econômica ativa, surge com muita força uma nova geração — a Z —, ainda mais ativista e preocupada com sustentabilidade, o que significa, no mínimo, mais três décadas de pressão pró-negócios mais sustentáveis.

Estamos, portanto, no início de uma curva de alta da sustentabilidade como bússola de gestão de negócios. Para citar um dos grandes nomes do capitalismo global, Alan Joper, CEO da Unilever:

“Não existe mais diferença entre nossas estratégias de negócio e nossas estratégias de sustentabilidade, pois elas estão definitivamente integradas”. A questão que se coloca agora não é mais quantas empresas entrarão na corrente, mas de que forma farão essa entrada e em que ritmo.

Serão elas coerentes em seus compromissos públicos, inserindo ESG na estratégia e construindo propósitos claros? Ou apenas cederão à tentação de atender superficialmente investidores à beira de um ataque de nervos? Serão consistentes em suas propostas de atuação, encaminhando tudo no tempo certo e dedicando atenção compatível com aquilo que precisa ser duradouro? Ou farão rapidamente, apenas para constar em relatórios de poucos leitores? A conferir nos próximos anos.

Em tempos de emergência climática, marcados por perplexidade, dúvidas e insegurança, a areia da ampulheta parece escorrer muito rapidamente contra as próximas gerações. A sustentabilidade é uma boa promessa. A humanidade tem pressa.

Este artigo foi publicado originalmente no portal Época Negócios em 01.10.20.

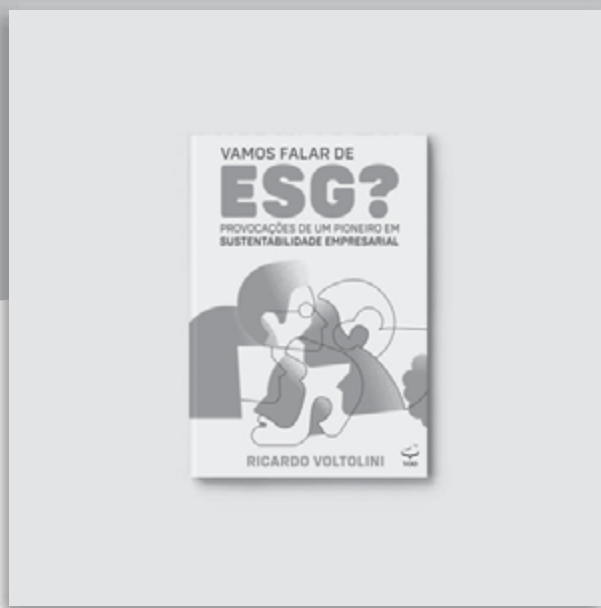
POR QUE 2020 MARCOU A VIRADA DA SUSTENTABILIDADE

Em uma entrevista recente ao portal Yahoo, o jornalista me fez uma pergunta inusitada: se eu achava que 2020 seria o ano da sustentabilidade! Respondi que sim, claro. E, para justificar minha convicção, apresentei o conjunto de evidências frescas a que me referi no artigo anterior (acrescentando outras mais), seguramente o mais superlativo

em vinte anos de atuação na área: o manifesto pró-sustentabilidade das 181 grandes empresas globais do Business Roundtable e dos 230 investidores ligados à Ceres; a expansão no número de empresas certificadas pelo Sistema B; o aumento de 34% nos investimentos sustentáveis em dois anos (segundo a Aliança Global de Investimentos Sustentáveis); a carta



Continue sua leitura do livro!



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





Desde que se materializaram na voz de grandes nomes do mercado financeiro, os resultados de ESG saíram das páginas finais dos relatórios de desempenho das grandes organizações – isso quando estavam lá, claro! – para ganharem o destaque e o olhar atento de CEOs, CFOs e conselheiros. Se pela nova roupagem, se pelas lições de um mundo que urge por mudanças ou se pela demanda das novas gerações que chegam ao mercado de trabalho e de consumo, há muito o que se discutir. Fato é que a sustentabilidade empresarial nunca esteve tão em alta. E ninguém melhor para refletir sobre este momento do que aqueles que por muitos e muitos anos foram vozes solitárias no tema.

Ricardo Voltolini é uma dessas vozes. Observador atento da jornada entre o descaso dos líderes e a busca apressada para se alinhar ao conceito do momento, ele vem escrevendo e colocando suas ideias, reflexões e provocações em artigos. Este livro reúne o melhor de seus artigos dos últimos anos, incluindo suas análises publicadas durante o período da pandemia.

