

**NOVO MODO DE
PENSAR E DE
FAZER NEGÓCIOS**
É DETERMINANTE
PARA **TRAJETÓRIA**
FUTURA DE QUALQUER
SEGMENTO
EMPRESARIAL

POR CAROLINE MARTIN
Especial para *O Papel*

Voltolini: “A maioria das empresas tem práticas de sustentabilidade espalhadas no dia a dia da sua gestão. O desafio é fazer essas práticas pontuais migrarem para o planejamento estratégico da empresa, o que significa a rigor mudar o jeito de pensar e de fazer negócio, e usar a sustentabilidade como um vetor para escolhas futuras de negócio”

O conceito de sustentabilidade faz parte das pautas prioritárias de dez entre dez empresas interessadas em ter uma atuação competitiva no curto, médio e longo prazos. A análise é feita por Ricardo Voltolini, CEO e fundador da consultoria Ideia Sustentável, com mais de 25 anos de atuação no mercado, e idealizador da Plataforma Liderança com Valores, o maior movimento de liderança para a sustentabilidade do Brasil. “Estamos vivendo o momento de maior valorização das práticas relacionadas à sustentabilidade entre empresas. Trata-se de um fenômeno nunca antes visto, apesar de ser uma discussão com mais de 20 anos”, define ele.

Na entrevista a seguir, Voltolini revela que há uma série de fatores, incluindo uma maior consciência despertada pela pandemia de Covid-19, por trás do interesse crescente por um modelo de negócios mais sustentável. Para detalhar todos eles, o executivo começa por uma contextualização do cenário que antecedeu a pandemia, passa pelo período atual e aponta tendências que devem se fortalecer nos próximos anos.

O Papel – Começando por um enfoque ao cenário pré-pandemia, qual era o status ocupado pelo conceito de sustentabilidade nos diversos segmentos empresariais e industriais que compõem as atividades econômicas da atualidade?

Ricardo Voltolini, CEO e fundador da consultoria Ideia Sustentável – Desde agosto de 2019, acompanhamos alguns acontecimentos internacionais importantes, que colocaram a sustentabilidade em um novo parâmetro de discussão. O primeiro fato foi um movimento americano chamado Business Roundtable, representado por 181 grandes empresas americanas que, há pouco mais de um ano, criaram uma iniciativa

chamada Reset the Capitalism. Foi um movimento bastante rumoroso, já que tais empresas publicaram um anúncio de página inteira no *The New York Times*, com o objetivo de convocar outras companhias a ter uma visão a partir do seu propósito, sobrepondo-o ao lucro. Logo em seguida ao Business Roundtable, acompanhamos outro movimento importante da organização Ceres, de mais

EM JANEIRO DESTA ANO, TRÊS DOS CINCO DIAS DE REALIZAÇÃO DO FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL FORAM DEDICADOS A DISCUTIR UM NOVO CONCEITO: CAPITALISMO DE STAKEHOLDER, QUE CORROBORA O OBJETIVO DE COLOCAR O PROPÓSITO À FRENTE DO LUCRO

de 200 investidores europeus. Incentivados pela manifestação das empresas americanas, esses investidores assumiram publicamente o desejo de seguirem juntos neste propósito de transformar as empresas. Imediatamente após o movimento europeu, o Sistema B e várias outras organizações que trabalham para ter empresas mais sustentáveis se uniram à

iniciativa. Somado a todo esse barulho que vinha acontecendo no segundo semestre do ano passado, em novembro, vimos outro fato marcante se desdobrar: 111 pesquisadores e cientistas do clima ligados à Organização das Nações Unidas (ONU) mudaram a definição de mudança climática para emergência climática, deixando claro que já passamos do momento de adotar mudanças. Como as previsões sobre os impactos da mudança climática são muito duras, podemos nos considerar em um estado de emergência. Em janeiro deste ano, três dos cinco dias de realização do Fórum Econômico Mundial, maior evento de capitalistas do mundo, que acontece anualmente em Davos, na Suíça, para discutir grandes temas acerca do capitalismo, foram dedicados a discutir um novo conceito: capitalismo de *stakeholder*, que corrobora o objetivo de colocar o propósito à frente do lucro e fazer os negócios nascerem com a meta de serem solução para os problemas globais, não o problema em si. Chegou-se à conclusão de que o melhor capitalismo é aquele cujos produtos e serviços são soluções para a humanidade. Também em janeiro de 2020, Larry Fink, CEO da BlackRock, multinacional americana de gestão de investimentos, escreveu uma de suas rumorosas cartas públicas com o recado: as empresas que financiamos devem mudar a sua matriz energética, eliminando a matriz fóssil e trocando-as por renováveis, ou não aportaremos mais recursos nelas. Esses fatos todos, especialmente a carta do Larry, têm um efeito devastador. No momento em que o executivo publicou a carta, começamos a ver no Brasil um movimento que eu nunca tinha visto: as investidoras, todas elas, olhando para os três temas que definem sustentabilidade e fazendo com que pautas relacionadas a eles passassem a ter um poder absurdo. Todas as empresas do mundo financeiro passaram a olhar para os temas de *Environmental, Social and Governance* (ESG) como absolutamente determi-

nantes na premiação ou depreciação do valor dos seus ativos. O capital, como bem sabemos, é muito avesso a riscos. Nestes últimos meses, portanto, cresceu a consciência de que empresas não sustentáveis, ou seja, que não são cuidadosas com o meio ambiente, não valorizam as pessoas ou não têm boas práticas de governança, apresentam mais riscos.

O Papel – A despeito deste contexto que vinha se desdobrando previamente à pandemia, o conceito de sustentabilidade ganhou relevância ou perdeu força com os impactos do coronavírus?

Voltolini – Todo esse contexto já nos levava a crer que 2020 seria um ano importante para a sustentabilidade. Aí veio a pandemia. Num primeiro momento, houve a preocupação de que a redução da atividade econômica, por conta da necessidade de isolamento social, pudesse de alguma maneira afetar esse prognóstico de crescimento rápido e exponencial da sustentabilidade. Mas isso não aconteceu. Pelo contrário: a pandemia trouxe consigo algumas tendências que fortaleceram o que vinha sendo discutido. A ideia do propósito antes do lucro, de tratar humanos como humanos, não como recursos, ganhou ainda mais relevância – não à toa, nos primeiros meses da pandemia, pudemos ver empresas com visões mais humanistas, como Magazine Luiza e Ambev, tendo uma repercussão positiva, e outras, que adotaram visões mais pragmáticas e focaram exclusivamente no viés econômico, indo em direção contrária.

O Papel – Diante do ganho de relevância, quais tendências vêm se desdobrando atualmente?

Voltolini – Uma tendência importante é que as empresas se viram mais interdependentes. Pudemos observar algumas situações em que houve menos competição e mais cooperação, até entre empresas concorrentes. Além disso, transparência passou a ser um tema muito importante. As empresas passa-

ram a comunicar os seus compromissos socioambientais. Também tivemos uma alta do consumo consciente na pandemia. A mudança climática migrou para o foco do debate e, com isso, voltamos a discutir questões como energia renovável, crédito de carbono, manutenção das florestas em pé, precificação de ecosserviços, biodiversidade, eficiência energética, entre outros temas. Também cresceu a ideia de que não adianta mais zerar impactos, é preciso regenerar o que foi perdido. O sentimento de vulnerabilidade que atingiu a todos, durante a

É UM FATO QUE O SETOR DE BASE FLORESTAL JÁ VEM TRABALHANDO NOS ÚLTIMOS ANOS PARA QUE, NÃO SÓ A ORIGEM QUANTO O PROCESSO DE PRODUÇÃO SEJAM CADA VEZ MAIS RESPONSÁVEIS

pandemia, foi decisivo na aceleração da agenda da sustentabilidade. Não tenho dúvida disso.

O Papel – Como você definiria a sustentabilidade empresarial hoje?

Voltolini – Eu diria que é um novo modo de pensar e de fazer negócios, com mais ética, transparência, integridade, respeito às pessoas e cuidado com o meio ambiente. As empresas já estão fa-

zendo a transição para esse novo modo de pensar. Atuando há mais de 20 anos com o tema, consigo traçar uma linha do tempo e constatar que, no momento atual, a sustentabilidade posiciona-se entre os três temas de gestão mais importantes na visão das empresas. Na crise de 2008, discutiu-se que uma resposta para os desafios econômicos poderia ser a sustentabilidade. Só que o tema não teve força naquele momento. Agora, com esse conjunto de fatos recentes somados à pandemia, que teve essa característica de acelerar as devidas reflexões e deixar claro para as empresas que não existe outro caminho, parece ter ganhado o fôlego necessário para deslanchar.

O Papel – Setores que já colocam a sustentabilidade em seu core business, como a indústria de base florestal, tendem a seguir por qual caminho nos próximos anos? Pensando no cenário pós-pandemia, quais são as oportunidades e os desafios para esses setores que já praticam sustentabilidade?

Voltolini – É um fato que o setor de base florestal já vem trabalhando nos últimos anos para que, não só a origem quanto o processo de produção sejam cada vez mais responsáveis. Contudo, em qualquer processo de melhoria contínua, podemos seguir por dois caminhos: continuar fazendo a melhoria num ritmo normal ou acelerar esse ritmo. Cada empresa vai precisar olhar para a sua própria realidade, entender o que fez até o momento, do ponto de vista de investimento em sustentabilidade, e ter a ambição de incorporar o conceito a partir de uma perspectiva que eu chamo de 360°. A maioria das empresas tem práticas de sustentabilidade espalhadas no dia a dia da sua gestão. Com o olhar 360°, o desafio é fazer com que essas práticas pontuais migrem para o planejamento estratégico da empresa, o que significa, a rigor, mudar o jeito de pensar e de fazer negócio, e usar a sustentabilidade como um vetor na tomada de decisões. O próximo estágio seria criar uma cultura de susten-

tabilidade compartilhada por todos os stakeholders, a começar pelos colaboradores. Estes deverão ser os primeiros a entender e participar da mudança para que sugiram novas práticas, até que estes valores sejam percebidos e assimilados de forma integrada, ou seja, 360°. Este ciclo finaliza com a criação de reputação em sustentabilidade, na qual tal valor é percebido no produto, no serviço, no insumo ou no processo. Se a empresa eventualmente já passou pelas duas primeiras fases e inicia o estágio de criação de cultura da sustentabilidade, o próximo passo é que este valor chegue à sua marca e impacte em sua reputação. Dependendo do estágio de maturidade em que a empresa se encontra com relação ao tema, ela endereçará sua evolução. Pensando no que o mercado atual está exigindo hoje – e esta pressão está acelerando a discussão – o processo de sair de práticas pontuais para políticas mais consistentes e relacionadas a resultados, métricas e indicadores, será cada vez mais exigido.

O Papel – De forma geral, você já nota as empresas se mobilizando para estar em linha às demandas do cenário que está por vir?

Voltolini – Surpreendentemente sim. O meu espanto em relação ao quadro atual é que imaginava essa curva ascendente das empresas buscando consultorias especializadas no tema para o próximo ano, pois parti do pressuposto de que uma pandemia provoca desgaste econômico, muitas pessoas desempregadas e redução de atividades diversas. Era esperado que as empresas passassem por este ano mais complexo e pensassem em projetos de sustentabilidade em 2021, mas o que temos visto é o aumento da procura já neste ano. O espírito de urgência tem me chamado a atenção. E acho que esse caráter emergencial está relacionado às cobranças do mercado financeiro. Mas é claro que estamos falando de um percentual de empresas, de um conjunto delas, não do todo. São empresas que, provavelmente, já vinham refletindo sobre o

tema, embora ainda de forma represada, e viram essa aceleração acontecer pelas cobranças externas aliadas aos reflexos da pandemia. Este contexto mostrou que não há prosperidade nos negócios sem a prosperidade da sociedade como um todo. Também temos de levar em conta o ingresso recente no mercado de empresas geridas por Millennials, geração que já nasceu com a ideia de ter um propósito muito forte de transformar a sociedade. Em resumo, toda essa conjunção de fatores tem levado a um aumento expressivo de empresas interessadas em colocar a sustentabilidade em sua estratégia. Essa procura elevada chama muita atenção, pois não tivemos nada parecido, em termos de volume, nos últimos 20 anos. E isso traz reflexos positivos para todo o mundo. As empresas estão entendendo que precisam eliminar ou reduzir impactos negativos, promover o desenvolvimento de pessoas e investir em causas importantes para a sociedade. As evidências de que sustentabilidade só faz bem para os negócios estão a cada dia mais claras. Quem está à frente de um negócio, tem de fazer escolhas. E me parece que a escolha por ser sustentável é uma escolha que está em linha com este momento da história da humanidade.

O Papel – E o que você apontaria como armadilhas desse cenário previsto para o pós-pandemia? Quais erros podem acontecer e quais são as maneiras de se antecipar a eles e evitá-los?

Voltolini – A rigor, a ideia de ser mais sustentável é relativamente simples na sua compreensão. Toda empresa, grande ou pequena, global ou local, produz um determinado número de impactos sociais e ambientais. Alguns são positivos, como a geração de empregos, o desenvolvimento local e a geração de impostos, enquanto outros são negativos. O papel de uma empresa que deseja ser mais sustentável é olhar para o conjunto das atividades da sua cadeia de valor, um a um, e analisar todos com base na perspectiva dos impactos gerados para

pessoas e meio ambiente. Identificados esses pontos, o caminho deve ser o de construir estratégias, ações e planos para eliminá-los ou minimizá-los. Lembrando que estamos entrando em um tempo em que até eliminá-los não é mais suficiente. As empresas agora devem estar atentas ao desafio de como atuar de modo regenerativo, ou seja, em vez de gerar impactos negativos, gerar impactos positivos. Pensando a partir dessa lógica, todo o esforço dedicado precisa ser colocado na perspectiva de um planejamento, com metas e indicadores. Se isso não for planejado, se não virar objetivo estratégico, no dia a dia, as pessoas não vão dar a necessária ênfase. Uma armadilha nessa trajetória é a pressa. Não dá para fazer um trabalho de duas décadas em um mês. A pressa pode fazer com que a empresa pule etapas indispensáveis. Não adianta, por exemplo, sair do estágio de práticas isoladas de gestão para práticas isoladas com um pouco mais de cuidado. O objetivo deve ser o de mudar a maneira da empresa pensar e fazer negócio. Assim ela vai descobrir que para resolver seus gargalos precisará de ideias disruptivas, que, muitas vezes, virão de parcerias com startups ou outras empresas. O mundo está passando por uma super e constante transformação e a diferença é que agora a sustentabilidade entra como um vetor dessa transformação. Outra armadilha, já antiga, que pode voltar a ter força é fazer para “constar”, não para “valer”. Como as empresas estão sendo pressionadas pelos investidores, pelos clientes e pela sociedade, podem cair na armadilha de fazer o mínimo necessário para atender a essas demandas, não colocando a sustentabilidade na sua estratégia e na sua cultura. Essa ideia de fazer o mínimo possível somente para reagir às pressões funcionava há 20 anos. Hoje, não mais. É preciso ter coerência entre discurso e ação. A comunicação deve suceder a lição de casa. E para isso, é preciso ter em mente o objetivo de realmente construir soluções para os gargalos que ainda enfrentamos. ■