

**ESG STRATEGY**

Amostrã

Amostra

RICARDO RIBEIRO ALVES

## ESG STRATEGY

*A importância estratégica do ESG na  
condução das empresas*



**ALTA BOOKS**  
GRUPO EDITORIAL

## ESG Strategy

Copyright © 2026 Alta Books

Alta Books é um selo do Grupo Editorial Alta Books.

(STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.)

Copyright © 2026 Ricardo Ribeiro Alves

ISBN: 978-85-508-2743-8

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A474E

1. ed. Alves, Ricardo Ribeiro

ESG Strategy: a importância estratégica do ESG na condução das empresas / Ricardo Ribeiro Alves. – 1. ed. Rio de Janeiro : Alta Books, 2026.

412 p.; 16 x 23 cm

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-508-2743-8

1. ESG. 2. Sustentabilidade corporativa. 3. Estratégia empresarial. 4. Responsabilidade socioambiental I. Título.

CDD 658.408

Índice para catálogo sistemático

1 : Brasil : Administração : Estratégia : ESG (Ambiental, Social e Governança)

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

**Marcas Registradas:** Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

**Material de apoio e erratas:** Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

**Suporte Técnico:** A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

**Produção Editorial:** Grupo Editorial Alta Books

**Diretor Editorial:** Anderson Vieira

**Editor da Obra:** J.A. Ruggeri

**Vendas Governamentais:** Cristiane Mutus

**Produtor Editorial:** Fonte Editorial



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré  
CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)  
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) – [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)

Ouvidoria: [ouvidoria@altabooks.com.br](mailto:ouvidoria@altabooks.com.br)



Editora  
afiliada à:  
**alabr**  
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE  
DIREITOS REPROGRÁFICOS



Sobre o autor:

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO, MESTRE e Doutor em Ciência Florestal pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), com pós-doutorado pela *Universidad de Zaragoza*, Espanha. Professor do mestrado acadêmico em Administração, do curso de Engenharia Florestal e do curso de Bacharelado em Gestão Ambiental da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Rio Grande do Sul. Pesquisador de temas como ESG, estratégia competitiva, marketing ambiental, consumo consciente, logística reversa, certificação de gestão ambiental e certificação florestal.

Obteve o 1º lugar nacional do Prêmio “Belmiro Siqueira” (modalidade Artigo Profissional), do Conselho Federal de Administração (CFA), com o artigo intitulado “A gestão ambiental na formação do administrador”.

Autor de diversos livros, dentre os quais:

- *ESG Marketing: Marketing como ferramenta e ESG como controle* (2025, Editora Alta Books).
- *A Força do ESG: Por que, a partir de agora, as empresas realmente serão sustentáveis?* (2024, Editora Alta Books).
- *ESG: O presente e o futuro das empresas* (2023, Editora Vozes).
- *Sustentabilidade Empresarial e Mercado Verde: A transformação do mundo em que vivemos* (2019, Editora Vozes).
- *Administração Verde: O Caminho sem volta da sustentabilidade ambiental nas organizações* (2021, Editora Elsevier, atualmente no catálogo do Grupo GEN-Altas).
- *Consumo Verde: Comportamento do consumidor responsável* (2ª. edição) (2023, Editora UFV).
- *Empresas Verdes: Estratégia e vantagem competitiva* (2021, Editora UFV).
- *Certificação Florestal: Da floresta ao consumidor final* (2022, Editora UFV).

- *Consumo Responsável e Sustentabilidade: Pessoas, empresas, governos e organizações do terceiro setor* (2022, Editora UFV).
- *Certificação Florestal na Indústria: Aplicação prática da certificação de cadeia de custódia* (2014, Editora Manole).
- *Marketing Ambiental: Sustentabilidade empresarial e mercado verde* (2016, Editora Manole).
- *Consumo Consciente: Por que isso nos diz respeito?* (2ª edição) (2022, Editora Appris).

**Instagram:** @ricardo.escritor

**LinkedIn:**

<https://br.linkedin.com/in/ricardoribeiroalves>

**Website:** [administracaoverde.com.br](http://administracaoverde.com.br)

**YouTube:**

[youtube.com/RicardoRibeiroAlvesEscritor](https://youtube.com/RicardoRibeiroAlvesEscritor)

**E-mail:** [adm.ricardoribeiroalves@gmail.com](mailto:adm.ricardoribeiroalves@gmail.com)

Dedico este livro  
ao meu pai José Alves Filho (in memoriam),  
à minha mãe Neide da Conceição Ribeiro Alves,  
aos meus irmãos Ronaldo, Andréa e Robson,  
e demais familiares e amigos.

Amostra

*A inteligência só sobressai  
aonde a vontade impera.*

Ricardo Ribeiro Alves

*Todos nós possuímos limitações,  
mas devemos ser capazes de nos desafiar,  
superar nossas dificuldades e realizar trabalhos  
que não imaginávamos que fôssemos capazes.*

Ricardo Ribeiro Alves

*Eu tenho objetivos claros na vida.  
Mas, se eu perceber que um deles  
não será possível, irei corrigir  
a rota e traçar novos caminhos.*

Ricardo Ribeiro Alves

Amostra

## Sumário

<b>Prefácio</b>	3
Os critérios ESG, um novo paradigma para as empresas	
<b>Apresentação</b>	9
<b>Capítulo 1</b>	15
As regras do jogo mudaram e a agenda ESG precisa fazer parte da estratégia das organizações	
<b>Capítulo 2</b>	49
As estratégias são as "veias e artérias" de um Negócio	
<b>Capítulo 3</b>	99
Descarbonização da economia, o calcanhar de Aquiles da nossa civilização	
<b>Capítulo 4</b>	159
O lixo gerado por nós, que some das nossas vistas, não desaparece por encanto.	

<b>Capítulo 5</b>	217
As transformações socioambientais promovidas pela governança e pelo empoderamento	
<b>Capítulo 6</b>	279
É preciso certificar as práticas ESG?	
<b>Capítulo 7</b>	357
Qual mundo vamos deixar para as próximas gerações?	

Amostra



# **Prefácio**

Amostra

## Prefácio

Os critérios ESG, um novo paradigma para as empresas

A COMUNIDADE CIENTÍFICA ALERTA há décadas sobre a existência das mudanças climáticas, sua origem nas atividades humanas e suas potenciais consequências desastrosas.

As recentes inundações ocorridas na costa mediterrânea da Espanha no final de outubro de 2024, provocadas por uma DANA (*Depresión Aislada en Niveles Altos* – Depressão Isolada em Níveis Altos), que resultaram em mais de 220 mortes e perdas materiais incalculáveis, são um triste exemplo — entre muitos outros — dos riscos de subestimar a existência das mudanças climáticas. Também ilustram a ainda limitada conscientização sobre o tema e a ausência da essencial cultura de prevenção e gestão dos riscos associados, tanto por parte da sociedade quanto das empresas e administrações públicas.

Pode-se afirmar que a natureza está agora evidenciando o que os cientistas há muito vêm nos alertando, assim como que a humanidade está reagindo de forma lenta e tardia diante desse importante problema global.

Mas, de quem é a responsabilidade e quem tem o poder de mitigar ou desacelerar as mudanças climáticas? A resposta

é clara: todos somos responsáveis, e todos podemos agir, em maior ou menor grau, para reduzir o impacto desse fenômeno!

Governos, empresas e cidadãos têm tanto a responsabilidade quanto a capacidade de agir contra as mudanças climáticas, sendo indispensável a participação de cada um desses grupos.

Por um lado, as administrações públicas deveriam promover, dar exemplo e realizar campanhas para incentivar o uso de produtos e serviços com o menor impacto ambiental possível, medido por sua "pegada de carbono". Ainda há muito a ser feito nesse sentido, mas, gradualmente, nossos governantes estão se tornando mais conscientes da necessidade de "descarbonizar" a economia e começam a implementar medidas — embora ainda tímidas — para alcançar esse objetivo.

Por outro lado, os cidadãos, com nossos hábitos diários de consumo, somos diretamente responsáveis pela demanda dos produtos e serviços fornecidos pelas empresas. Embora muitas pessoas ainda acreditem que as grandes corporações são as principais responsáveis pela degradação do planeta, e que os consumidores finais não têm responsabilidade ou poder de mudar essa realidade, o fato é que as empresas são apenas mais um elo da cadeia de consumo. No final dessa cadeia, estão os consumidores individuais, que detêm o "poder" e a responsabilidade de demandar produtos de baixo impacto ou pegada de carbono. E as empresas, mais cedo ou mais tarde, terão que se adaptar às exigências da maioria de nós.

Esse momento já chegou: as empresas, se quiserem sobreviver no competitivo mercado atual, precisam se adequar e operar de acordo com os chamados critérios ESG (*Environmental, Social, and Governance*). Esses critérios dizem respeito aos aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa que deveriam guiar todas as suas atividades, tornando-se o novo paradigma empresarial em resposta às demandas dos consumidores e

investidores socialmente responsáveis (ISR). Isso representa um avanço em relação às iniciativas voluntárias que, até então, faziam parte da chamada Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Um caso especial, que se relaciona diretamente com minha área de especialização, é o dos produtos florestais. Para assegurar o cumprimento dos critérios ESG, as empresas que exploram, transformam, comercializam ou distribuem produtos de origem florestal precisam garantir que esses recursos sejam obtidos de maneira responsável, seguindo as normas ambientais e sociais mais rigorosas em nível internacional. Essa garantia é oferecida, por exemplo, em todo o mundo, pelo *Forest Stewardship Council* (FSC), uma organização global sem fins lucrativos cujo lema, "Florestas para todos, para sempre", resume sua missão de promover a gestão florestal ambientalmente adequada, socialmente benéfica e economicamente viável, sem comprometer as necessidades das gerações futuras.

Ao optar por produtos certificados pelo FSC, tanto consumidores quanto administrações públicas incentivam o uso sustentável dos recursos florestais.

Atualmente, o FSC oferece a possibilidade de certificar o impacto positivo da gestão florestal sobre os chamados serviços ecossistêmicos (benefícios que obtemos da natureza), o que abre uma nova e interessante oportunidade para as empresas colaborarem, dentro do paradigma ESG, financiando ou patrocinando projetos de gestão florestal responsável e sustentável.

Dessa forma, as estratégias ESG das empresas devem se basear nas certificações de renome já existentes para produtos e serviços relacionados aos aspectos ambientais, sociais e de boa governança mencionados.

O livro do prolífico Ricardo Ribeiro Alves, agora apresentado, é uma reflexão muito oportuna sobre esses temas, complementando perfeitamente suas obras anteriores, “ESG: O presente e o futuro das empresas” (2023, Vozes) e “A força do ESG” (2024, Alta Books). Estruturado em sete capítulos, o livro analisa a origem da problemática abordada, bem como as soluções necessárias que deverão ser implementadas no futuro, inevitavelmente passando pela adoção dos critérios ESG pelas empresas.

Tive o privilégio de conhecer pessoalmente o Ricardo e de colaborar com ele na publicação de um trabalho científico sobre a aplicação de metodologias analíticas de tomada de decisão à certificação florestal em diversos países (*Implementation of Forest Certification in Brazil, Spain and Portugal: an Analytic Hierarchy Process Application*. <https://doi.org/10.1505/146554819825863726>). Portanto, conheço em primeira mão a capacidade de trabalho do Ricardo, a qualidade de suas obras e seu compromisso com a sustentabilidade em geral, o que me leva a recomendar, sinceramente, uma leitura cuidadosa e reflexiva deste oportuno livro.

Lugo (Espanha), 9 de dezembro de 2024

**Alberto Rojo Alboreca**

Catedrático da Universidade de Santiago de Compostela



# **Apresentação**

Amostra

## Apresentação

SE TEM UMA PALAVRA que pode ser aplicada em diversos contextos na vida humana é estratégia. Em termos individuais, podemos usar estratégias para alavancar a nossa vida profissional e pessoal. Em termos coletivos, é possível imaginar ações que deveriam ser tomadas por uma empresa para alcançar sucesso no mercado; ou o que uma cidade ou país deve fazer para prosperar economicamente e aumentar o bem-estar de sua população.

“Estratégia” foi um divisor de águas para mim no curso de Administração. Nos três primeiros anos do curso na Universidade Federal de Viçosa, tive disciplinas básicas importantes e também aquelas mais relacionadas diretamente à profissão como Marketing, Administração de Produção, Administração de Recursos Humanos e Administração Financeira, dentre outras. Mas, era como se elas estivessem em “compartimentos” isolados, desconectadas umas das outras. Faltava algo que pudesse aglutinar todas aquelas informações recebidas no curso e as levasse, juntas, para a mesma direção. Isso é a estratégia. Por isso, costumo dizer que a estratégia é como se fosse um farol que irá orientar o navio (a empresa ou outro tipo de organização), que está em alto-mar (área de possíveis

instabilidades), a atingir de forma segura o continente (realizar seus objetivos).

Podemos, também, comparar a estratégia das organizações com um jogo de xadrez, guardadas as devidas proporções e peculiaridades. Imagine que o “jogador A” do xadrez seja a nossa organização, privada ou pública, e o “jogador B” seja o nosso concorrente, podendo ser apenas um ou vários. Não importa aqui mensurarmos o número de concorrentes, mas as suas estratégias no jogo. O “tabuleiro” representa a arena na qual ocorre o jogo, ou, no nosso caso, o mercado consumidor disputado pelas organizações.

Qualquer movimento que fizermos (jogador A) será percebido pelos nossos concorrentes (jogador B) e, inevitavelmente, os fará contra-atacar. E aqui entra uma questão muito importante: os movimentos estão sujeitos à regra do jogo, no caso do xadrez, ou às regras do campo organizacional, no caso das empresas.

Nesse contexto, podemos concluir que: a nossa empresa (na analogia, o “jogador A”) disputa o mercado consumidor (“jogo”) na arena de negócios (“tabuleiro”) seguindo as regras definidas pelo campo organizacional, ou seja, ditadas pelos *stakeholders* (“regras do xadrez”).

E aí vem uma questão muito importante e que muitos empresários e gestores públicos ainda não se deram conta:

## **AS REGRAS DO JOGO MUDARAM!**

Alguém aí pode se perguntar: Como assim, as regras do jogo mudaram? Voltando à comparação do meio empresarial com um jogo de xadrez, podemos dizer que as “regras do jogo” são ditadas pelo campo organizacional que é composto, nada

mais, nada menos, pelos *stakeholders*, também conhecidos como “partes interessadas”.

Quantas empresas continuam trabalhando há gerações da mesma forma sem se darem conta de que o mundo mudou nas últimas décadas, que o consumidor não é mais o mesmo, que agora as pessoas têm informação na ponta dos dedos, que as mudanças climáticas vieram para ficar e que há escassez de matérias-primas em muitos mercados, além de restrições legais para aquisição de algumas delas?

Mas, então, porque muitas empresas não se adaptam às novas exigências do mercado? Uma possível explicação seria a resistência a mudanças e a tendência a não ser proativo nas ações. Podemos dizer que essas organizações ainda vivem na era do *capitalismo shareholder*, que é aquele que visa prioritariamente o lucro para os detentores do capital, seja o dono, o sócio ou o acionista. Mas, elas não perceberam que “as regras do jogo” mudaram... e isso representa, certamente, um grande risco para elas pensando na Agenda ESG.

É necessário que as empresas, governos e pessoas se voltem para as questões inerentes ao ESG, pois aspectos sociais, ambientais e de governança vieram para ficar. É um fato incontestável, mesmo que ainda existam pessoas que acreditem na “ilusão das sombras” do passado (no livro vocês vão ver que eu faço uma analogia com o Mito da Caverna, de Platão) ou que estejam esperando pelo “queijo velho” (uso outra analogia no livro, dessa vez como referência o livro “Quem mexeu no meu queijo?”).

Parece filosofia? Sim, parece. Mas, ESG é filosofia mesmo. É uma filosofia de trabalho que se pauta pelo real compromisso com as práticas socioambientais e de governança. E que procura ser transparente com tudo o que é feito, não porque queremos

passar uma “boa imagem”, mas porque “é o certo a ser feito”. Tem a ver também com ética e moral.

Mas para alcançarmos esse objetivo filosófico, é preciso querer. Precisamos ser fortes em vontade, em mudar a situação atual, em efetivamente sair da “caverna” e abandonar o mundo antigo, que apenas significará a nossa extinção.

O futuro depende de cada um de nós.

Mais uma vez, obrigado pela companhia.

**Ricardo Ribeiro Alves**

@ricardo.escritor

Amostra



# Capítulo 1

As regras do jogo mudaram e a agenda ESG precisa fazer parte da estratégia das organizações

Amostra

## Capítulo 1

As regras do jogo mudaram e a agenda ESG precisa fazer parte da estratégia das organizações

### 1.1. Você se lembra do “Mito da Caverna” de Platão? Existe uma conexão interessante dessa alegoria com o ESG e a estratégia.

SE VOCÊ JÁ LEU algum livro meu sobre ESG deve ter percebido a minha predileção por iniciar o texto com alguma fábula grega. Dessa vez, porém, optei por relacionar o tema da presente obra, “ESG e estratégia”, não com alguma fábula, mas com o conhecido “Mito da Caverna” do filósofo grego Platão (428 a.C. – 347 a.C.).

O Mito da Caverna é uma alegoria retirada da obra de Platão intitulada “A República”. O diálogo travado entre Sócrates, que é o personagem principal, e Glauco, seu interlocutor, tem por objetivo apresentar ao leitor a teoria platônica sobre o **conhecimento da verdade** e a necessidade de que o **governante da cidade tenha acesso a esse conhecimento**<sup>1</sup>.

Vou reproduzir o texto que consta no site Brasil Escola sobre a alegoria de Platão<sup>1</sup>. De propósito, irei deixar em negrito algumas frases, para comentário posterior.

*No texto, Sócrates fala para Glauco imaginar a existência de uma caverna onde prisioneiros vivessem desde a infância. Com as **mãos amarradas** em uma parede, eles podem avistar **somente as sombras que são projetadas na parede** situada à frente.*

*As sombras são ocasionadas por uma fogueira, em cima de um tapume, situada na parte traseira da parede em que os homens estão presos. Homens passam ante a fogueira, fazem gestos e passam objetos, formando **sombras que, de maneira distorcida, são todo o conhecimento que os prisioneiros tinham do mundo**. Aquela parede da caverna, aquelas sombras e os ecos dos sons que as pessoas de cima produziam era o mundo restrito dos prisioneiros.*

*"Repentinamente, um dos prisioneiros foi liberto. Andando pela caverna, ele percebe que havia pessoas e uma fogueira projetando as sombras que ele julgava ser a totalidade do mundo. Ao encontrar a saída da caverna, ele tem um susto ao deparar-se com o mundo exterior. A luz solar ofusca a sua visão e ele sente-se desamparado, desconfortável, deslocado.*

*Aos poucos, sua visão acostuma-se com a luz e ele começa a perceber a **infinidade do mundo e da natureza que existe fora da caverna**. Ele percebe que aquelas sombras, que ele julgava ser a realidade, na verdade são cópias imperfeitas de uma pequena parcela da realidade.*

*O **prisioneiro liberto poderia fazer duas coisas: retornar para a caverna e libertar os seus companheiros ou viver a sua liberdade**. Uma possível consequência da primeira possibilidade seria os ataques que sofreria de seus companheiros, que o julgariam como louco, mas poderia ser uma atitude necessária, por ser a coisa mais justa a se fazer."*

O texto ainda nos informa que<sup>1</sup>:

*Platão está dispondo, hierarquicamente, os graus de conhecimento com essa metáfora e falando que existe um modo de conhecer, de saber, que é o mais adequado para se pensar em um governante capaz de fazer política com sabedoria e justiça.*

Apresentado o texto do “Mito da Caverna”, agora fica a pergunta: “*Afinal de contas, Ricardo, qual a relação dessa alegoria com o ESG e a estratégia das organizações?*” Antes de responder, porém, vamos contextualizar o que é o ESG e a estratégia.

O termo **ESG** tem sido usado para se referir a práticas empresariais e de investimento que se preocupam com critérios de sustentabilidade e não apenas com o lucro no mercado financeiro. A sigla ESG, em inglês, significa *Environmental, Social and Governance*, e pode ser traduzido, para o português, como “ambiental, social e governança” (por isso também é conhecido como ASG). A adoção da agenda ESG representa uma verdadeira mudança de paradigma nas relações entre as empresas e seus investidores, já que as melhores práticas tradicionalmente associadas à sustentabilidade passaram a ser consideradas como parte da estratégia financeira das empresas<sup>2</sup>.

De forma complementar, é importante destacar que se a condução da Agenda ESG não considerar a **gestão de riscos**, o **capitalismo stakeholder** e a **gestão de valor**, ela será apenas uma nova “roupagem” do tripé da sustentabilidade, provavelmente sem os efeitos práticos que a sociedade espera<sup>3</sup>.

Já a **ESTRATÉGIA** é entendida como a busca, por parte da organização, de meios, atividades ou contatos que a façam atingir uma posição sólida e atuante no mercado, sobressaindo-se em relação às demais. Cada organização define sua estratégia de acordo com o mercado em que está inserida,

dependendo das características do próprio mercado e de suas forças para influenciá-lo<sup>4</sup>.

Podemos comparar a estratégia das organizações com um jogo de xadrez, guardadas as devidas proporções e peculiaridades.



Imagine que o “jogador A” do xadrez seja a nossa organização, privada ou pública, e o “jogador B” seja o nosso concorrente, podendo ser apenas um ou vários. Não importa aqui mensurarmos o número de concorrentes, mas as suas estratégias no jogo. O “tabuleiro” representa a arena na qual ocorre o jogo, ou, no nosso caso, o mercado consumidor disputado pelas organizações.

Qualquer movimento que fizermos (jogador A) será percebido pelos nossos concorrentes (jogador B) e, inevitavelmente, os fará contra-atacar. E aqui entra uma questão muito importante:

Os movimentos estão sujeitos à regra do jogo, no caso do xadrez, ou às regras do **campo organizacional**, no caso das empresas.

Dentre as diversas definições sobre campo organizacional, uma delas diz que se trata de conjunto de “organizações similares e diferentes, interdependentes, operando numa arena funcionalmente específica em associação com seus parceiros de troca, fontes de financiamento e reguladores”<sup>5</sup>. Uma outra definição estabelece que campo organizacional são “aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida de vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras, e outras organizações que produzem produtos ou serviços similares”<sup>6</sup>.

É importante lembrar que, por várias décadas, a eficiência de uma empresa teve como maior foco seu **campo técnico**, isto é, o conjunto de aspectos relativos aos seus insumos, processos e produtos. No entanto, isso mudou. Agora a empresa interage com as diversas **demandas das partes interessadas**, incluindo a opinião pública e as tendências de mercado. Entre os vários agentes envolvidos estão o governo, as organizações não-governamentais – ONGs, as comunidades vizinhas, os trabalhadores, os consumidores, os fornecedores, os competidores, os pesquisadores e os investidores. Juntos, formam o **campo organizacional**. E é este campo que irá perceber e interpretar os impactos resultantes das atividades da organização, estabelecendo os limites aceitáveis para sua realização<sup>7</sup>.

Voltando à comparação do meio empresarial com um jogo de xadrez, podemos dizer que:

As “regras do jogo” são ditadas pelo campo organizacional que é composto, nada mais, nada menos, pelos *stakeholders*, também conhecidos como “partes interessadas”.

Para os que não estão familiarizados com o termo, *stakeholders* são todos aqueles atores que influenciam ou são influenciados por uma organização. Nesse contexto, no meio empresarial eles correspondem aos governos, empregados, clientes atuais e potenciais, fornecedores, credores, comunidade em geral, sindicatos, investidores, proprietários, acionistas, sócios, organizações não-governamentais (ONGs), concorrentes, imprensa, bem como todos aqueles que possam se encaixar nesses requisitos<sup>3</sup>.

Dessa lista de *stakeholders* apresentada, podemos retirar um grupo em particular que se chama *shareholder*. Eles se diferenciam dos demais por efetivamente serem donos do capital da empresa, nem que seja de uma fração apenas. São exemplos de *shareholders* os acionistas, sócios, investidores e proprietários. Nessa classificação também estão os microempresários e os empreendedores<sup>3</sup>.

Nesse contexto, podemos concluir que:

A nossa empresa (na analogia, o “jogador A”) disputa o mercado consumidor (“jogo”) na arena de negócios (“tabuleiro”) seguindo as regras definidas pelo campo organizacional, ou seja, ditadas pelos *stakeholders* (“regras do xadrez”).

E aí vem uma questão muito importante e que muitos empresários e gestores públicos ainda não se deram conta:

## **AS REGRAS DO JOGO MUDARAM!**

Alguém aí pode se perguntar: Como assim, as regras do jogo mudaram?

Sim, mudaram por causa de algo que já comentei em livros anteriores sobre ESG e que, aposto, vocês já sabem o que é: o capitalismo *stakeholder*!

Relembrando a vocês que o capitalismo *stakeholder* pode ser entendido como um tipo de capitalismo em que as organizações procuram criar valor a longo prazo, considerando as necessidades de todas as partes interessadas e a promoção do bem-estar social<sup>8</sup>.

O capitalismo *stakeholder* difere fundamentalmente de outras formas de capitalismo, como o “capitalismo *shareholder*” e o “capitalismo de Estado”, de um jeito que supera muitas de suas deficiências. Primeiro, todos aqueles que têm a ganhar e a perder na economia podem influenciar no processo decisório, e as métricas otimizadas para atividades econômicas incluem interesses sociais mais abrangentes. Ademais, existe um sistema de pesos e contrapesos, para que nenhum *stakeholder* possa se tornar ou permanecer dominante em excesso. Tanto o governo quanto as empresas, os principais atores em qualquer sistema capitalista, portanto, otimizam para um objetivo maior do que lucros: a saúde e a riqueza das sociedades em geral, assim como a do planeta e das gerações futuras. Isso faz do capitalismo *stakeholder* o sistema econômico de preferência e o que deve ser priorizado de agora em diante<sup>9</sup>.

Em resumo, fica fácil entender que:

**Antigamente** vigorava o *capitalismo shareholder*, ou seja, vinculado aos *shareholders* que são os donos, sócios, acionistas ou aqueles que detém o capital. O objetivo principal das organizações era gerar lucro e riqueza para eles, pouco importando as demais partes interessadas. Assim, as “regras do jogo” deveriam seguir esses princípios.

**Atualmente**, não é mais assim, pois vigora o *capitalismo stakeholder*, ou seja, os “jogadores” (organizações) precisam

seguir essas “regras” sob pena de serem retirados da “partida”. Agora devem estar atentos aos interesses dos demais *stakeholders* e **construir a sua estratégia e suas “jogadas”** com base nessas expectativas.

Mas, os céticos perguntarão: será que realmente as regras mudaram? Os *stakeholders* têm tanto poder assim?

## **1.2. Como as regras do jogo mudaram e eu não percebi? (torço para que nenhum empresário ou gestor público faça esta pergunta)**

Atropelados pelo ritmo frenético da vida, muitas vezes nem percebemos, ou damos o devido valor, a diversas mudanças que ocorrem ao longo da nossa vida: desgaste em relacionamentos, crescimento dos filhos, envelhecimento dos pais, afastamento de amigos, equivocados hábitos de saúde ou financeiros, entre outros.

Essa falta de percepção também pode ocorrer com as organizações, sejam elas públicas ou privadas, e, pior, elas podem não acreditar que a mudança ocorrida vai lhes impactar! Muitas organizações podem entender que tudo continuará sendo como era antes e que as mudanças não são reais.

Essa resistência à mudança lembra a passagem de um famoso livro utilizado na área de Administração e que se chama *Quem mexeu no meu queijo?*, de Spencer Johnson. Vou me permitir fazer um pequeno resumo da história, com as minhas palavras, para ilustrar as nossas discussões sobre mudanças não percebidas pelas organizações<sup>10</sup>.

*Em certo momento da história, o duende Hem diz ao seu amigo Ham:*

— *“Talvez nós devêssemos apenas nos sentar e ver o que acontece. Cedo ou tarde, vão colocar o queijo aqui de volta”.*

*Para Hem, “ter o queijo de volta” era uma alusão à expectativa de que tudo pudesse voltar a ser como era antes. No entanto, seu amigo Ham viu que a realidade não era mais a mesma:*

— *“Você não entende. Eu também não queria aceitar o fato, mas agora percebo que o “velho queijo” nunca reaparecerá. Esse foi o queijo de ontem. É hora de procurar o “novo queijo” – disse ele, antes de se aventurar pelo labirinto.*

O labirinto percorrido por Ham simboliza a incerteza do mercado, os perigos, a concorrência e as ameaças pelas quais passam as empresas, mas representa, também, as oportunidades de melhorias em produtos e o alcance de novos negócios.

A exemplo do duende Hem, muitas organizações não acreditam nas mudanças que ocorreram e ocorrem no mercado. Preferem ficar estáticas e não querer ser proativas. Algumas acreditam que as novas exigências do mercado consumidor são efeitos passageiros e que basta contra-atacar com as armas de sempre: preço, preço e preço. Contudo, as novas “regras do jogo” estão aí e são ditadas pelos *stakeholders*, e isso nem sempre está relacionado a fatores monetários.

Outras organizações, porém, já fazem como Ham, e buscam interagir com o mercado consumidor, querem se informar das mudanças, das novas exigências dos consumidores e da sociedade e procuram se ajustar a elas. Para essas entidades o lucro ainda é importante, mas é preciso também assumir sua parcela de responsabilidade no desenvolvimento e progresso da humanidade.

Certamente muitos dirigentes de empresa não acreditam nas mudanças. Quantos deles creem que cedo ou tarde tudo voltará a ser como antes? Ou que os consumidores sempre valorizarão os atributos de sempre como desempenho, funcionalidade e preço sem se preocupar com questões como a saúde e o meio ambiente?

Quantas empresas continuam trabalhando há gerações da mesma forma sem se darem conta de que o mundo mudou nas últimas décadas, que o consumidor não é mais o mesmo, que agora as pessoas têm informação na ponta dos dedos, que as mudanças climáticas vieram para ficar e que há escassez de matérias-primas em muitos mercados, além de restrições legais para aquisição de algumas delas?

Mas, então, porque muitas empresas não se adaptam às novas exigências do mercado? Uma possível explicação seria a resistência a mudanças e a tendência a não ser proativo nas ações. Podemos dizer que:

Essas organizações ainda vivem na era do *capitalismo shareholder* que é aquele que visa prioritariamente o lucro para os detentores do capital, seja o dono, o sócio ou o acionista. Mas, elas não perceberam que “as regras do jogo” mudaram... e isso representa, certamente, um grande risco para elas pensando na Agenda ESG.

E o que fazer, então, para se adaptar às novas mudanças do capitalismo *stakeholder*?

Essa mudança deve ser conduzida, primeiramente, pela alta administração da empresa. São os dirigentes principais que devem refletir sobre as mudanças no mercado e migração para a orientação do capitalismo *stakeholder*.

É importante destacar que, via de regra, isso não vai ocorrer devido a sentimentos altruístas para com o meio ambiente e questões sociais, mas principalmente por perceberem que

as mudanças precisam ser feitas. E, mais ainda, que se não mudarem certamente os seus concorrentes mudarão e obterão sua fatia de mercado. Essa será a mola propulsora das mudanças nas organizações.

*“É mais seguro procurar no labirinto do que permanecer sem queijo”*, como diria o duende Ham na história do livro *Quem mexeu no meu queijo?* – lembrando que o “queijo” na história pode representar muitas coisas. Dependendo do contexto pode ser um produto, um serviço, uma ideia, uma tecnologia etc.

Ao longo do livro pretendo explorar diversos exemplos para ilustrar que as mudanças ocorreram e estão ocorrendo e que afetam a todos: empresas, governos e pessoas.

Nesse primeiro momento, vou me concentrar num exemplo que eu entendo que encerra, de forma didática, a influência dos aspectos ESG na vida dos diversos atores sociais.

Eu me refiro à tragédia climática que se abateu sobre o estado do Rio Grande do Sul durante os meses de abril e maio de 2024. Como eu moro no estado, presenciei os diversos efeitos, diretos e indiretos, advindos das tempestades e inundações naqueles meses e nos subsequentes. Os impactos foram, e são, de natureza ambiental, social e de governança, haja vista que se especula que demorará anos para que o Rio Grande do Sul se recupere totalmente das consequências adversas provocadas.

A seguir farei um resumo do que ocorreu no Rio Grande do Sul e **peço que vocês fiquem atentos às palavras que estão em negrito**, pois elas sinalizam aspectos do ESG, tanto na esfera ambiental e social, como na de governança.

A **chuva forte** começou em 27 de abril de 2024 em Santa Cruz do Sul, na Região dos Vales. Sem parar, se estendeu por mais de 10 dias, sobrecarregando as bacias dos rios Taquari, Caí, Pardo, Jacuí, Sinos e Gravataí, que transbordaram e a **água invadiu municípios, arrasando cidades e arruinando vidas.**

Como são interligadas, a água das bacias chegou ao Guaíba, em Porto Alegre, e à Lagoa dos Patos, em Pelotas e Rio Grande, que também transbordaram, inundando os municípios e tirando famílias de casa – a água chegou onde até então nunca havia chegado. A Região da Serra também sofreu impacto da chuva, mas em função de deslizamentos de terra<sup>11</sup>.

Em 29 de abril, o Instituto Nacional de Meteorologia (Inmet) já havia emitido o primeiro alerta vermelho de **volume elevado de chuva** no Rio Grande do Sul. As chuvas foram resultado de uma combinação de fatores, entre eles uma massa de ar quente sobre a área central do país, que bloqueia a frente fria que estava na região Sul e fez com que a instabilidade fique sobre o Estado, causando chuvas intensas e contínuas. Aliado a isso, o período entre o final de abril e o início de maio de 2024 ainda teve influência do fenômeno El Niño, responsável por aquecer as águas do Oceano Pacífico, contribuindo também para que áreas de instabilidade ficassem sobre o Estado. Tudo isso foi **potencializado pelo aquecimento global**, que torna os eventos climáticos mais frequentes e cada vez mais potentes<sup>12</sup>.

No dia seguinte, 30 de abril, foram registradas as primeiras cinco mortes da tragédia gaúcha. Foram duas na cidade de Paverama, uma em Pantano Grande, uma em Encantado e uma em Santa Maria. Dezoito pessoas estavam desaparecidas naquele momento e 77 municípios eram considerados impactados pela água. Em Santa Maria, a força da água foi tamanha. Uma segunda ponte desabou em Santa Tereza, cidade a cerca de 70 km de Caxias do Sul. No dia 1º de maio, o cenário piorou dramaticamente. Já eram 114 municípios e mais de 19 mil pessoas afetadas. **O Rio Grande do Sul decretou estado de calamidade pública**. Nesse dia também foram contabilizadas mais cinco mortes, totalizando 10 óbitos. Metade das vítimas fatais até então era de pessoas idosas. Entre as causas das mortes

estavam descarga elétrica, afogamento e deslizamentos de terra, segundo a Defesa Civil<sup>12</sup>.

No dia 3 de maio, já eram 265 municípios afetados, mais da metade do estado. O Lago Guaíba ultrapassou a marca histórica de 1941 e alcançou o nível inédito de 4,77 metros. Isso causou inundações em diversos bairros da capital gaúcha, incluindo o centro histórico. A rodoviária e os centros de treinamento do Internacional e Grêmio ficaram debaixo d'água. A Defesa Civil alertou para rompimento parcial da barragem 14 de julho e advertiu que moradores de sete municípios da região **deveriam sair das áreas de risco e procurar abrigos**. O órgão também colocou o rio Taquari em situação de inundação severa. O Vale do Taquari é formado por cidades como Estrela, Lajeado, Roca Sales, Muçum, Arroio do Meio e Cruzeiro do Sul – municípios que já haviam enfrentado enchentes no ano anterior. Com tudo isso, as mortes chegaram a 39. Além disso, 68 pessoas estavam desaparecidas. Em 6 de maio, o aeroporto Salgado Filho, em Porto Alegre, foi fechado por tempo indeterminado<sup>12</sup>.

Em um levantamento divulgado pela Defesa Civil do estado no dia 29 de maio, dias depois de completar um mês do início das enchentes, foi constatado que **quase 95% das cidades do Rio Grande do Sul foram afetadas pelas chuvas** que ocorreram entre o fim de abril e o mês de maio. De acordo com o relatório, 471 das 497 cidades gaúchas foram afetadas pelas tempestades, o que equivalente a 94,77% do total. Ou seja, somente 26 até aquele momento não haviam tido nenhum impacto direto relacionado às chuvas<sup>13</sup>.

Um estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), já no mês de julho de 2024, estimou que pelo menos 876.200 pessoas em 420.100 domicílios (8,8% da população e dos domicílios) tiveram seus locais de residência **atingidos diretamente pelas enchentes e deslizamentos**

nos 418 municípios do Rio Grande do Sul em estado de calamidade ou emergência. A análise também apontou que 9,7% da população (310,4 mil pessoas) e 9,7% das famílias (138,8 mil famílias) em **situação de vulnerabilidade socioeconômica** antes das enchentes foram afetadas. Segundo o estudo publicado pelo Ipea, a mancha de impacto das enchentes e deslizamentos atingiu aproximadamente 16.126 km<sup>2</sup>, alcançando 484 municípios do Rio Grande do Sul<sup>14</sup>.

A elaboração das estimativas envolveu a combinação de dados de imagens de satélite, modelos computacionais, dados censitários e registros administrativos. Foram utilizados dados da mancha de impacto, do Censo Demográfico de 2022 e do Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal (Cadastro Único) de abril de 2024. Os autores do trabalho ressaltaram que o **impacto dos eventos climáticos é mais amplo** do que o indicado no estudo, pois mesmo famílias não diretamente atingidas podem sofrer consequências, uma vez que seus familiares, locais de trabalho e serviços públicos da região podem ter sido afetados<sup>14</sup>.

Meses após a tragédia climática no Rio Grande do Sul, a situação no campo era desoladora. A estiagem e as enchentes tornaram inviável continuar trabalhando com a agropecuária, segundo alguns produtores rurais gaúchos. Na maioria das vezes, o **acúmulo de dívidas impede a reconstrução das propriedades**<sup>15</sup>.

As tempestades ocorreram em abril de 2024, mas essa não foi a única vez que os agricultores viram seus planos se desfazerem. Eles relataram que, desde 2019, já vinham produzindo menos por causa de secas. Em janeiro de 2020, 28 municípios decretaram emergência por causa da **estiagem**. Em 2023, começaram as **enchentes**. Primeiro, em setembro daquele ano, com a passagem do ciclone extratropical pelo

estado. Depois, em novembro, causadas pelo excesso de chuva acumulado em todas as bacias hidrográficas do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Sul do Paraná. Esses eventos anteriores devastaram parte das áreas dos produtores. Então, o que foi destruído nas enchentes de abril e maio de 2024 já era uma reconstrução<sup>15</sup>.

Com **financiamentos a pagar e sem ter de onde tirar dinheiro** – uma vez que a fonte da renda foi levada pelas águas –, a população do campo não teve como arcar os custos de um novo plantio, de reconstruir as estruturas (de novo) ou de consertar os maquinários, por exemplo. Para alguns, a única saída foi se mudar para a cidade, arranjar uma nova profissão e tentar recomeçar. Foi o caso do senhor Telmo Hendges, de 61 anos. Para sobreviver, ele precisou deixar os suínos que criava para trás. “A gente abandonou porque não tinha mais o que fazer. E daí salve-se quem puder”, relata. De 971 porcos, apenas 105 sobreviveram. Hoje, Telmo trabalha em um posto de gasolina. Telmo ainda chegou a receber cerca de R\$ 200 mil do seguro; contudo, o **valor foi muito inferior aos prejuízos**, estimados em cerca de R\$ 2,5 milhões. Além disso, após as chuvas de setembro, ele já havia investido R\$ 300 mil em reparações<sup>15</sup>.

Nesse contexto, vejam como foram grandes os desafios impostos à governança do Estado do Rio Grande do Sul, bem como de empresas e pessoas.

Como recuperar cidades, empregos e negócios já que, infelizmente, não há como recuperar as vidas perdidas? Para tanto é necessário estabelecer um sistema sério de **governança** para reparar os impactos **ambientais** e **sociais** enfrentados com a tragédia climática.