

All In

O Futuro da Liderança Empresarial

Introdução do livro



@cdjcoulter
@DavidGrayson_
@markpeterlee

All In: O Futuro da Liderança Empresarial

– Uma Introdução

*“A VISÃO CONVENCIONAL SERVE PARA NOS PROTEGER DO
DOLOROSO TRABALHO DE PENSAR.”*

JOHN KENNETH GALBRAITH

Nós sabemos instintivamente, sentimos intuitivamente e vemos empiricamente: o mundo está passando por mudanças sem precedentes a uma velocidade extraordinária, graças às revoluções que afetam mercados, tecnologia, demografia, desenvolvimento e valores. Qualquer uma dessas revoluções teria grandes implicações. Em conjunto, reforçando-se mutuamente e, interagindo com outras forças macro, como a biodiversidade, a ruptura que elas causam apresenta riscos crescentes e oportunidades surpreendentes.

A escala e o ritmo dessas forças globais de mudança criam o que os militares dos EUA chamam de mundo VUCA (sigla em inglês para volátil, incerto, complexo e ambíguo). Esse mundo VUCA—nosso mundo—é caracterizado por riscos sistêmicos. Se a mudança final em um mundo como esse é positiva, isso não está claro no momento, essa resposta é desconhecida até depois do fato. Os riscos incluem um potencial aquecimento global catastrófico, maior instabilidade política, crescente deslocamento e migração, escalada de conflitos e terror e imensa desigualdade. Cada um deles já é grande; juntos, eles são imensos e intimidadores. Não admira que os teóricos dos sistemas classifiquem esses tipos de problemas como “perversos.”

Quando começamos a trabalhar neste livro, planejamos refletir os desafios colocados pela velocidade e escala

dessas mudanças, intitulando nosso livro “What Now” (E agora), mas quando avançamos, decidimos que a melhor resposta para “What Now” seria “All In”. Superar desafios globais exige que as escolhas sociais mantenham e regenerem ecossistemas, fortaleçam comunidades, nações e a comunidade de nações e criem uma economia justa e sustentável, que maximize as oportunidades e a inclusão, dando a todos uma participação no futuro.

Algumas escolhas estão sendo feitas agora para enfrentar os riscos macro com a abordagem sistêmica que a situação exige. As iniciativas-modelo incluem a Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima, lançada pelo líder do Banco da Inglaterra, Mark Carney, para melhorar a divulgação de riscos climáticos; e a Comissão de Transformação Econômica Global, liderada pelos ganhadores do Nobel Joseph Stiglitz e Michael Spence, para enfrentar os desafios econômicos globais, desde o crescimento estagnado à desigualdade na migração. O Acordo de Paris sobre mudança climática e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU iluminam caminhos para ações sobre os maiores desafios ambientais e de desenvolvimento enfrentados globalmente. Mas, apesar das iniciativas em jogo—e dos esforços coletivos por trás delas—o progresso parece insuficiente para garantir um futuro em que as oportunidades superem os riscos no mundo VUCA.

VIVEMOS EM UM MUNDO VOLÁTIL, INCERTO, COMPLEXO E AMBÍGUO (VUCA)



All In

All In: O Futuro da Liderança Empresarial analisa a escala e o ritmo da mudança que as economias, o meio ambiente e a sociedade estão enfrentando sob as lentes da liderança em sustentabilidade, particularmente a contribuição do setor privado para melhorar os desafios que o mundo enfrenta atualmente. Por “sustentabilidade,” queremos dizer como 9 a 10 bilhões de pessoas viverão razoavelmente bem dentro das restrições de um planeta na metade deste século.¹

Enquanto entende o desenvolvimento sustentável como um desafio universal no qual governos, sociedade civil e cidadãos têm seus papéis, *All In* se concentra no setor privado e conclui que a liderança empresarial no Desenvolvimento Sustentável é central para o desenvolvimento e manutenção dos modelos de mercados e economias que o meio ambiente e a sociedade precisam para prosperar. As empresas multinacionais de hoje têm escala e alcance incomparáveis, atingindo milhares de fornecedores e bilhões de consumidores em centenas de países. Eles são o conjunto mais global de atores existentes, com a capacidade e a responsabilidade de gerar maior sustentabilidade nos mercados e na sociedade.

Isso não é fingir que os negócios sozinhos podem ou devem resolver os problemas do mundo. Os governos precisam criar o ambiente propício, as regras e as estruturas políticas nas quais as empresas podem operar. A sociedade civil tem um papel crucial em responsabilizar governos e empresas, falando a verdade ao poder, desafiando os confortáveis e confortando os desafiados. Neste ponto da história humana, no entanto, as empresas, especialmente as internacionais, têm um papel crucial a desempenhar.

Nosso entendimento é que, se mais empresas não assumirem mais responsabilidade por seus impactos e inovarem para tornarem-se mais sustentáveis voluntariamente, uma onda crescente de populismo

e agitação social poderá obrigar os governos a forçar mudanças no setor privado—especialmente se os negócios e a sociedade não se prepararem efetivamente para as perdas de empregos advindas da automação e da Quarta Revolução Industrial.²

Igualmente importante é a nossa firme convicção de que apenas as empresas que planejam a longo prazo prosperarão, manterão uma licença social para operar e apoiarão as condições exigidas para estabilidade e prosperidade (incluindo harmonia social, acesso a recursos naturais e crescimento da classe média) nas próximas décadas. Como Keith Weed, (então) diretor de marketing da Unilever, comentou ironicamente: “As pessoas costumam me perguntar: qual é o business case da sustentabilidade? E eu sempre respondo: ‘Adoraria ver o *business case* para a alternativa’”³

All In não mira um futuro indefinido, mas a forma como lidamos com esses problemas de agora em diante até 2030. Esse prazo está alinhado com os principais objetivos ambientais globais, incluindo as ambições consagradas no Acordo de Paris de assegurar que o aumento da temperatura média global fique abaixo de 2°C acima dos níveis pré-industriais e prosseguir os esforços para limitar o aumento da temperatura a até 1,5°C.⁴ Essas são metas similares àquelas mais amplas de desenvolvimento humano e econômico e proteção ambiental descritos nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

O Acordo de Paris e os ODS surgiram em 2015, dando à humanidade quinze anos para cumprir suas intenções. Uma década e meia é um período perigoso: tempo suficiente para procrastinar, ao mesmo tempo, perto o suficiente para alarme. O sucesso depende de ampla participação, tremenda determinação e liderança excepcional. Em um momento histórico em que a sociedade parece

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



inclinada a fraturas e dissensões, os governos não estão fazendo o suficiente. A sociedade civil está consciente e comprometida, mas carece de poder. Isso deixa às empresas a iniciativa de entrar e se comprometer totalmente a participar, formar parceiros e liderar—o que deve ser uma escolha natural e óbvia, pois a sustentabilidade é cada vez mais imperativa para o sucesso comercial.

Ser *All In* torna a empresa mais resiliente a choques futuros porque possui uma melhor compreensão das mudanças no ambiente externo; torna a empresa mais capaz de atrair, reter e tirar o melhor proveito dos funcionários, parceiros comerciais e fornecedores; torna as empresas mais atraentes para investidores de longo prazo; oferece mais oportunidade de moldar o futuro, graças a uma melhor influência e acesso aos governos e à sociedade civil; cria mais apetite por melhores plataformas para inovar com sucesso. Em resumo, participar do *All In* não é uma garantia de que uma empresa continuará em um futuro indefinido, mas cria as condições ideais para isso.

Sabemos que alguns comentaristas preveem colapso climático, eventos cataclísmicos, “grandes disruptões” e muito mais. Nós não os descartamos. No entanto, nós três trabalhamos com empresas há várias décadas e somos otimistas incorrigíveis. Ao imaginar um futuro melhor, concordamos que: “a tarefa da imaginação será fazer o trabalho da crise, sem a crise.”⁵

SABEDORIA COLETIVA

Os autores deste livro e as organizações que representamos têm décadas de experiência e conhecimento relacionados à sustentabilidade corporativa. Nossas próprias perspectivas, além das informações de nossos colegas, parceiros e clientes, são as fontes do *All In*.

Em um grau ainda maior, este livro é inspirado na sabedoria de um grande número de especialistas, especificamente os participantes da Pesquisa de Líderes GlobeScan-SustainAbility, por meio da qual, desde 1997, consultamos milhares de especialistas em sustentabilidade em todo o mundo.

Compreendendo visões dos negócios, sociedade civil, mídia, acadêmicos, reguladores e governos de mais de oitenta países, a Pesquisa de Líderes forneceu uma visão exclusiva e bem informada sobre a melhor liderança em sustentabilidade corporativa nos últimos vinte anos, além de perspectivas sobre os traços de liderança que caracterizarão os campeões de sustentabilidade do setor privado no futuro.

Suspeitamos que Jessica Uhl, diretora financeira da Shell, fale por muitos líderes empresariais quando ela nos diz: “Sustentabilidade pode significar muitas coisas diferentes

para pessoas diferentes. É necessário deixar claro o escopo”.⁶

Como o Pacto Global das Nações Unidas, vemos a sustentabilidade corporativa como “a entrega de valor de longo prazo por uma empresa em termos financeiros, ambientais, sociais e éticos.”⁷

Uhl descreveu o que ela acha que isso significa para a Shell: “A maneira como conduzimos nossos negócios, onde escolhemos atuar, os setores e locais onde escolhemos operar, a maneira como gerenciamos nossa cadeia de suprimentos, e a maneira como gerenciamos nosso relacionamento com parceiros e clientes, com base em princípios de sustentabilidade. É o que e como fazemos.”⁸

Percepções sobre quais empresas são líderes em sustentabilidade—e, crucialmente, por que—evoluíram e amadureceram nos últimos vinte anos, à medida que especialistas julgavam como essas empresas reagiam aos fenômenos disruptivos e às forças de mudança. As empresas que os entrevistados identificaram como bem-sucedidas no gerenciamento de impactos ambientais, sociais e econômicos, alinhadas à crença de que o setor privado está melhor posicionado para liderar o Desenvolvimento Sustentável no futuro, formam a base mais profunda deste livro.

Reconhecemos que algumas das empresas bem classificadas na Pesquisa de Líderes, às vezes, têm um desempenho inferior no mercado. Ainda assim, nos parece claro que o sucesso comercial e a resiliência a longo prazo estão indissociavelmente ligados à participação no *All In*, conforme comprovam estudos acadêmicos recentes.⁹

Somos gratos a todos que responderam a Pesquisa de Líderes por compartilharem suas opiniões conosco, pois suas ideias agora formam um conjunto inigualável de dados sobre a evolução da liderança em sustentabilidade corporativa – um campo que não tem mais de vinte anos. A Pesquisa de Líderes GlobeScan-SustainAbility é uma das pesquisas de execução contínua mais antigas, mais do que classificações como o Índice de Sustentabilidade Dow Jones e outras pesquisas como o Edelman Trust Barometer. E tem a mesma idade que a *Fortune* ‘World’s Most Admired Companies’ Ranking. Não podíamos imaginar uma base mais qualificada para construir uma visão do que melhor compreende a liderança em sustentabilidade corporativa da atualidade e como as empresas precisarão ampliar suas capacidades para harmonizar o sucesso comercial e o desempenho da sustentabilidade no futuro.

Com relação a essa harmonização: encontramos uma verdade profunda no que Peter Drucker declarou pouco antes de morrer: “Todo problema global e questão social

é uma oportunidade de negócio disfarçada.” E esperamos que os líderes de sustentabilidade corporativa de 2030 também sejam as empresas mais bem-sucedidas do futuro. De fato, a Comissão de Negócios e Desenvolvimento Sustentável calculou uma oportunidade de US\$ 12 trilhões para as empresas na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, enquanto o Relatório de Tendências de Sustentabilidade de 2017, da Generation Investment Management, identifica importantes oportunidades de negócios sustentáveis, particularmente, em cinco setores: mobilidade, energia, ambiente construído, sistemas alimentares e bem-estar.¹⁰

A sustentabilidade é um problema que precisa de soluções. As recompensas para quem encontrar as soluções certas podem ser enormes, um conceito consagrado no ditado “green is green” do ex-CEO da GE, Jeff Immelt. Essa era a sua forma de dizer que resolver problemas ambientais — de maneira a beneficiar seus clientes e / ou torná-lo mais eficiente e inovador—gera dinheiro.

AS TRÊS ERAS

No capítulo 1 deste livro, usamos as lentes da Pesquisa de Líderes para mostrar quão tremendo foi o desenvolvimento da compreensão e da prática da sustentabilidade corporativa nos últimos vinte anos. Também definimos três “Eras” da liderança corporativa em sustentabilidade, de 1997 ao tempo presente, da seguinte forma:

- **A Era da Redução de Danos, 1997–2005**, período em que a abordagem fundamental foi reduzir riscos e impactos negativos;
- **A Era da Integração Estratégica, 2006–2015**, quando menos danos não era suficiente para satisfazer as partes interessadas. Neste período, as empresas esclarecidas viram que era necessário um meio mais abrangente de abordar a sustentabilidade. Isso significava fazer parte do planejamento de negócios e desenvolvimento de produtos e serviços, além de implementar programas de medição e divulgação de desempenho para avaliar a contribuição comercial e os impactos sociais e ambientais;
- **A Era orientada pelo Propósito, em andamento desde 2016**, na qual há um forte impulso para as empresas declararem e liderarem por valores, é o que os entrevistados da Pesquisa de Líderes agora dizem ser o motivo mais importante para uma empresa ser identificada entre as líderes. Enquanto ainda está emergindo e se definindo completamente, essa Era é caracterizada pelo desempenho orientado pelo Propósito. Os melhores líderes corporativos de hoje focam o que fazem, do gerenciamento da cadeia de suprimentos à fabricação e ao marketing, através das lentes do impacto positivo que aspiram ter no mundo por meio do sucesso de suas empresas.

NÓS ESTUDAMOS LÍDERES POR 20 ANOS

Olhando para o futuro, vemos no horizonte uma quarta época de liderança em sustentabilidade corporativa, que estamos chamando de **Era Regenerativa**. Acreditamos que à medida que nos aproximamos de 2025, haverá uma massa crítica de empresas comprometidas com uma economia circular ou uma abordagem de ciclo fechado dos negócios, bem como um redesenho de modelos de negócios para otimizar os aspectos econômicos, ambientais e sociais de tudo que fazem.¹¹

LÍDERES RECONHECIDOS E FUTUROS DISRUPTORES

A Pesquisa de Líderes destaca as realizações de cerca de dez a quinze líderes corporativos anualmente. Apenas uma empresa, a Interface, é reconhecida todos os anos entre 1997 e 2017, sendo a Unilever a líder mais destacada pelos especialistas. Os estudos de caso dessas duas empresas constituem uma parte importante do *All In* e podem ser encontrados nos capítulos 8 e 9.

Nosso otimismo não significa que somos cegos para os desafios futuros. Reconhecemos que as empresas que foram altamente classificadas na Pesquisa de Líderes estão todas em uma jornada: elas estão progredindo no desenvolvimento do *All In* e incorporando profundamente a sustentabilidade. Ao escrever este livro, contatamos todas as empresas mais bem classificadas na Pesquisa de Líderes, focando especialmente nas que permaneceram por vários anos.

Tivemos sorte de os líderes das 13 empresas globais que figuravam no top 15 da lista global por 10 anos ou mais terem participado.

Os Presidentes, Diretores Executivos, Diretores de Sustentabilidade (CSOs), outros executivos e membros do Conselho com quem conversamos foram incrivelmente generosos ao nos conceder entrevistas, e ao todo, realizamos mais de quarenta entrevistas. As discussões foram amplas e fizemos inúmeras perguntas, mas nos concentramos especialmente em duas:

- O que foi feito para criar e manter as condições de liderança em sustentabilidade dentro de sua organização?
- Como você acredita que a liderança corporativa em sustentabilidade evoluirá até 2030?

As respostas nos ajudaram a entender e articular como as empresas se tornam líderes em sustentabilidade e as características necessárias para permanecer nessa posição ao longo do tempo.

Os negócios que discutimos neste livro são principalmente multinacionais estabelecidas, pois grandes empresas tendem a ser conhecidas por mais membros do painel da Pesquisa de Líderes em todo o mundo. Sabemos, no entanto, que alguns dos exemplos mais empolgantes que ingressam no *All In* são empresas iniciantes, pequenas empresas com propósito e empresas familiares de várias gerações com um forte senso de administração responsável. Um dos significativos movimentos que observamos é a maneira que as grandes empresas buscam aprender com esses modelos menores, e vice-versa.

ENTREVISTAMOS LÍDERES DO PASSADO, DO PRESENTE E DO FUTURO



OS TRÊS PS

Embora de maneira alguma tenham seguido o mesmo caminho, os entrevistados revelaram coletivamente várias constantes que, de diversas maneiras, impulsionaram suas organizações através do que chamamos de **Patamar de Liderança em Sustentabilidade**. Para simplificar, nomeamos esses catalisadores como os **3 Ps: Pressão, Perspectiva e Pessoas**.

Pressão: a pressão refere-se às condições externas que levam as empresas a adotarem a sustentabilidade, como, por exemplo, mudanças nas expectativas da sociedade expressas por novas políticas e regulamentos, campanhas ativistas e / ou mudanças na demanda dos consumidores.

Perspectiva: a perspectiva compreende vários aspectos, incluindo: a capacidade de planejar a longo prazo, que está ligada à natureza da propriedade da empresa; investimentos de capital e o grau de pressão financeira de curto prazo enfrentada; origem e patrimônio, onde a longevidade da organização pode desenvolver uma visão de mundo que se presta à sustentabilidade; a capacidade de ver o mundo como ele está evoluindo, não como tem sido. Além disso, liderança por evidências, posicionamento não-ideológico e comprometido com a melhor ciência disponível foram consistentemente citados pelos entrevistados como sendo pontos críticos para uma liderança forte.

Pessoas: embora plural, “Pessoas” geralmente se resume a um ou alguns líderes importantes que tiveram um impacto significativo durante a transição da empresa para o status de liderança em sustentabilidade. Geralmente, esse tipo de impacto está relacionado à visão ou epifania do fundador e / ou do CEO – pense em Ray Anderson, da Interface, depois de ler “*The Ecology of Commerce*” nos Anos 90, ou em Lee Scott, do Walmart, após o furacão Katrina em 2005 – mas também pode ser um poderoso CSO trabalhando com a equipe certa, como Hannah Jones na Nike ou Mike Barry na Marks and Spencer. Também descobrimos que papéis catalíticos podem ser desempenhados em algumas situações por provocadores externos.

Descrevemos os 3 Ps em mais detalhes no capítulo 2, juntamente com alguns estudos de caso.

Pressão

Cobrança externa

Perspectiva

Visão periférica

Pessoas

O poder dos indivíduos

CINCO ATRIBUTOS

As empresas melhor classificadas têm em comum mais do que os 3 Ps que as levaram além de seus patamares em liderança em sustentabilidade. Um conjunto de atributos de liderança—**Propósito, Plano, Cultura, Colaboração e Advocacia**—sustenta as melhores práticas atuais das líderes e representam as qualidades essenciais para a liderança em sustentabilidade corporativa até 2030.

PROPÓSITO: **Por que** fazemos o que fazemos; a ideia orientadora do porquê da empresa existir

PLANO: **O que** fazemos e o que aspiramos fazer como organização

CULTURA: **Como** fazemos as coisas por aqui

COLABORAÇÃO: Com **quem** trabalhamos em outros negócios e outros setores da sociedade para sermos mais eficazes

ADVOCACIA: **Onde** usamos a autoridade da empresa para incentivar outros a agir para promover o Desenvolvimento Sustentável

Esses atributos não surgiram em um único momento nas últimas duas décadas. Eles primeiramente se materializaram individualmente, com empresas descobrindo e experimentando à la carte. Somente após nossa análise dos padrões de liderança nas últimas duas décadas e a nossa definição das três épocas distintas da sustentabilidade corporativa, todo o cenário foi revelado.

Embora não haja garantia, acreditamos que esses atributos —aplicados em conjunto e não seletivamente, como no passado—oferecem aos negócios a melhor chance de sobreviver e prosperar no longo prazo, por meio do cultivo do modelo mental de sustentabilidade, crítico tanto para o sucesso comercial futuro quanto para uma economia sustentável mais inclusiva, que acreditamos ser essencial para o futuro coletivo da sociedade. Propósito, Plano, Cultura, Colaboração e Advocacia são explicados em detalhes e ilustrados pelos exemplos da Pesquisa de Líderes nos capítulos 3 a 7. Também fornecemos uma lista de verificação de melhores práticas no capítulo 10, que revela o que os líderes de hoje fazem, para que outros possam usar seu exemplo e experiência como base para melhorar seu próprio desempenho.

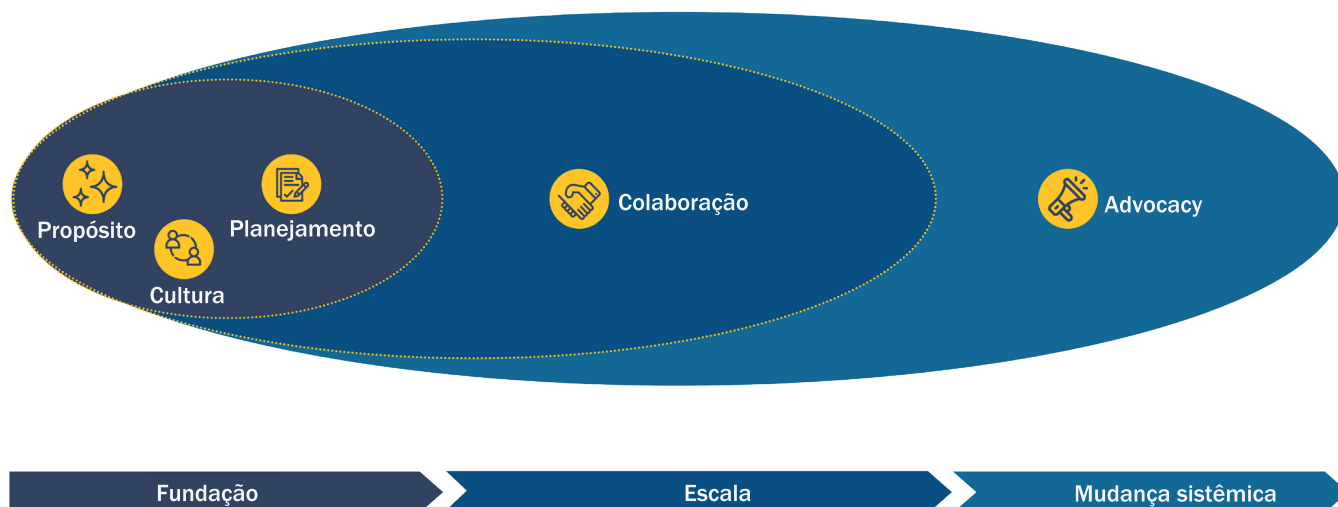
PAPEL INDIVIDUAL DE LIDERANÇA

A maior parte do *All In* explora liderança institucional em Desenvolvimento Sustentável, com foco no papel do setor privado. Mas todas as empresas são comunidades de pessoas cujo sucesso é determinado não apenas por um local de trabalho compartilhado ou por uma causa comum, mas também por habilidades e estilos. Também perguntamos aos líderes que entrevistamos quais características individuais foram e serão mais críticas para a liderança em sustentabilidade corporativa até 2030. Resumimos as respostas e nossas reflexões no capítulo 11.

2030: O HORIZONTE DA LIDERANÇA

Temos certeza de que as três eras e os cinco atributos que identificamos não são a história completa. Manter e melhorar a liderança empresarial em sustentabilidade certamente requer a descoberta e o domínio de mais atributos, e já prevemos que pelo menos mais uma era distinta de liderança se estabelecerá entre agora e 2030. No capítulo 12, discutimos como os atuais atributos de liderança serão ampliados nos próximos anos e especulamos sobre como os modelos de negócios circulares e otimização de impactos que antecipamos na Era Regenerativa serão testados e se tornarão mais robustos—em boa medida por necessidade.

O FRAMEWORK DE LIDERANÇA ALL IN



TOs ODS da ONU duram até 2030. O acordo de Paris exige que enormes progressos no clima sejam alcançados até essa data para evitar um aquecimento global catastrófico. As 8,5 bilhões de pessoas que deverão estar vivendo na Terra até então precisam, consciente ou inconscientemente, de liderança corporativa para ajudar governos e sociedade civil a criar a economia justa e sustentável necessária para garantir oportunidades iguais para indivíduos e instituições em todo o mundo, e para garantir a igualdade entre gerações.

A transição da era atual, orientada por propósito, para a era regenerativa prevista para a próxima década ajudará as empresas a oferecer a liderança necessária. Mas as revoluções e forças de mudança discutidas anteriormente se intensificarão e evoluirão nos próximos anos. A pressão adicional sobre os operadores históricos virá de inovadores disruptivos, insurgentes e iniciantes no mercado, particularmente da China e de outras economias em rápido crescimento. Por essas e outras razões, à medida que mudamos de época, esperamos que os atributos de liderança necessários para ter sucesso evoluam e se estendam, e prevemos que haverá maior ênfase na Colaboração e Advocacia.

A escala e a natureza sistêmica dos desafios de sustentabilidade lançados pelas forças globais de mudança tornam obsoletas as abordagens individuais para a solução

de problemas. Para resolvê-los, temos que ir da tirania do “ou” ao gênio do “e”, desenhando aquilo que de melhor as empresas podem oferecer em termos de “coopetição”: concorrência e colaboração.

Essa colaboração funcionará melhor quando as empresas operarem não à parte da sociedade e da natureza, mas como parte integrante dela. As empresas em 2030 prosperarão quando forem confiáveis; se surgir um ambiente propício para o sucesso sustentável dos negócios, ele se baseará, em parte, na Advocacia para políticas que favoreçam a sustentabilidade, como a precificação do carbono e a responsabilidade estendida do produtor. Essa Advocacia será mais eficaz se realizada coletivamente—por grupos de negócios dentro e entre setores e por empresas em parceria com a sociedade civil e os próprios elaboradores de políticas públicas.

Sem tentar escolher os vencedores, em nosso capítulo sobre 2030, especulamos sobre os tipos de negócios que podem ter uma classificação alta na Pesquisa de Líderes até o final da próxima década e de onde eles podem vir. Reconhecemos que alguns desses futuros líderes ainda não existem e que novos negócios que não podemos imaginar acabarão substituindo algumas das empresas globais mais bem estabelecidas no ranking hoje.

O QUE O FUTURO GUARDA?



O FUTURO DA LIDERANÇA EMPRESARIAL

Acreditamos que o próprio ato de pensar no futuro ajuda a moldá-lo, mas também que você não consegue pensar sozinho em uma nova maneira de agir. Em vez disso, pessoas e instituições precisam modelar os comportamentos certos—no contexto deste livro, os comportamentos certos para proporcionar sucesso comercial e desenvolvimento sustentável. Dessa maneira, comportamentos e ações sustentam novas formas de pensar.

A ação exigida das empresas neste momento é estar na liderança da sustentabilidade—comprometidas total e inabalavelmente no desenvolvimento de caminhos que tornem a economia, o meio ambiente e a sociedade mais sustentáveis em 2030, e além do que é hoje; totalmente comprometidas em superar os riscos sistêmicos que caracterizam o mundo VUCA e que ameaçam os negócios, tanto quanto qualquer outro ator.

Essa ação estará enraizada no Propósito e precisa ser regenerativa. Empresas não podem fazer isso sozinhas, contudo, com suas habilidades competitivas e colaborativas totalmente implantadas em modelos de negócios projetados para serem lucrativos e resolver os problemas da sociedade, as empresas têm uma oportunidade especial de responder às demandas de liderança impostas a elas e mostrar aquilo que são capazes quando seu Propósito se alinha às necessidades da sociedade.



Chris Coulter é CEO da GlobeScan, consultoria de insights e estratégia focada em ajudar as organizações líderes a construir relações de confiança com seus stakeholders.



Mark Lee é Diretor Executivo da empresa de consultoria SustainAbility, uma empresa do grupo ERM e sócio da ERM.



David Grayson é professor emérito de responsabilidade corporativa da Cranfield School of Management (UK) e presidente do Institute of Business Ethics

Este resumo de “All In: O Futuro da Liderança Empresarial” vem da introdução do livro original. É reproduzido com a gentil permissão dos editores Greenleaf Publishing, parte da Routledge: www.routledge.com.

Para obter mais informações sobre o All In, atualizações e detalhes de onde os autores estão palestrando e do All In Executive Workshop, visite: www.allinbook.net

NOTAS

1 Adaptado de World Business Council for Sustainable Development.

2 A Primeira Revolução Industrial usou a energia da água e vapor para mecanizar a produção. A Segunda usava energia elétrica para criar produção em massa. A Terceira usou eletrônica e tecnologia da informação para automatizar a produção. Agora, a Quarta Revolução Industrial está se consolidando na Terceira, a revolução digital que ocorre desde meados do século passado. É caracterizada por uma fusão de tecnologias que está desfocando as linhas entre as esferas físicas, digitais e biológicas. Há três razões pelas quais as transformações atuais representam, não apenas um prolongamento da Terceira Revolução Industrial, mas a chegada de uma quarta e distinta: velocidade, escopo e impacto nos sistemas: *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*: Klaus Schwab, Fórum Econômico Mundial, 16 de janeiro de 2016.

3 HBR, *Reinventing the Chief Marketing Officer: An interview with Unilever CMO Keith Weed* por Gardiner Morse, 21 de julho de 2014: Leadership <https://hbr.org/2014/07/reinventing-the-chief-marketing-officer-an-interview-with-unilever-cmo-keith-weed>

4 http://unfccc.int/paris_agreement/items/9485.php Acessado em 10 de fevereiro de 2018

5 Roberto Mangaberia Unger mencionou em Williams L., *Disrupt: Think the Unthinkable to Spark Transformation in Your Business* (2015).

6 Entrevista aos autores, 3 de outubro de 2017.

7 *Pacto Global da ONU 2015* www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf . Também gostamos de uma versão ampliada da definição encontrada no *The Sustainability Yearbook 2008* (PWC-SAM), a saber, 'um compromisso comercial com o desenvolvimento sustentável e uma abordagem que cria acionistas de longo prazo e valor social, abraçando as oportunidades e gerenciando os riscos associados ao desenvolvimento econômico ambiental e social!'

8 Entrevista aos autores, 3 de outubro de 2017.

9 Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou e George Serafeim compararam uma amostra de 180 empresas, 90 das quais classificadas como empresas de alta sustentabilidade e 90 como empresas de baixa sustentabilidade, a fim de examinar questões de governança, cultura e desempenho. As conclusões de um período de 18 anos mostram que as empresas de alta sustentabilidade superaram drasticamente as de baixa sustentabilidade em termos de mercado de ações e medidas contábeis. No entanto, os resultados sugerem que esse desempenho superior ocorre apenas a longo prazo.

Veja também *The Business Case for Purpose*, Harvard Business Review Analytics e EY's Beacon Institute que declara "uma nova vanguarda: as empresas capazes de aproveitar o poder do propósito para impulsionar o desempenho e a lucratividade desfrutam de uma vantagem competitiva distinta".

10 Generation Investment Management, *Sustainability Trends*, 2017, <https://www.generationim.com/sustainability-trends/> Acessado em 5 de janeiro de 2018.

11 Para uma boa introdução à Economia Circular e aos modelos e habilidades para isso, consulte Rutqvist J. e Lacy P., *Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage* (2015)