



# As consequências da Covid-19 para a próxima década.

Nota informativa da Visão 2050

# Sumário

**Prefácio** | 3

**Contexto** | 5

**Introdução: cisne de que cor?** | 6

**O que a Covid-19 expôs** | 7

1

1. Nossa dependência do crescimento econômico | 7
2. Altos níveis de desigualdade dentro dos países e entre eles | 8
3. A fragilidade das normas e instituições que promovem a coordenação e a colaboração | 8
4. A falta de investimento em sistemas de saúde, pesquisa científica e preparação | 9
5. Foco excessivo das empresas na eficiência e no valor de curto prazo | 10

**Como a Covid-19 pode moldar os anos 2020** | 11

2

1. Como a Covid-19 interage com as disparidades socioeconômicas, políticas e culturais | 11
2. Tendências atuais em avanço acelerado | 13
3. O que a Covid-19 torna mais e menos provável | 14

**Uma questão de justiça: como aprender com a História a**

3

**fomentar uma recuperação mais equitativa após a crise** | 15

**Uma oportunidade para redefinir o capitalismo: o papel da empresa** | 16

4

**Conclusão** | 20

# Prefácio

**Em 2012, o CEBDS lançou diretrizes para uma Visão 2050 para o Brasil. Pela primeira vez o setor empresarial se reunia em torno desta discussão, trabalhando temas prioritários conjuntamente no longo prazo e visando caminhos para termos um país em que as pessoas pudessem viver bem, respeitando os limites do planeta.**

Àquela época, ao passo que o WBCSD destacava em seus cenários da Visão 2050 para o mundo, a recém saída da crise do subprime de 2007-2008, o Brasil vivia uma euforia econômica, que ruiria passados mais dois anos.

Tanto lá como cá medidas de estímulo econômico trouxeram alívio no curto prazo, e essa visão imediatista se sobrepôs com decisões que não priorizaram impactos socioambientais no longo prazo, provocando, inclusive, retrocessos, como a curva ascendente no desmatamento de biomas como a Floresta Amazônica.

Chegamos em 2020 com importantes mudanças de cenários, quando pela primeira vez os temas de sustentabilidade se sobrepuseram ao business as usual em discussões como a do

Fórum Econômico Mundial, em Davos, onde grandes investidores, como Larry Fink, da BlackRock, apontaram para um futuro em que negócios mais sustentáveis seriam mais rentáveis e mais atrativos, como já falávamos há anos.

A chegada da pandemia provocada pelo novo coronavírus, que já estava prevista na Visão 2050 lançada em 2012, evidencia a necessidade de termos uma economia mais resiliente, mais inclusiva e mais limpa. O modelo econômico adotado nas últimas décadas nos faz mais vulneráveis a riscos sistêmicos como as mudanças climáticas, essa ou uma futura pandemia. O business as usual vai nos levar ao suicídio, enquanto raça humana, se não houver ruptura no paradigma. Estamos na fronteira limítrofe entre fazer essa ruptura ou declarar a batalha perdida, por termos ultrapassado os chamados pontos sem volta na regeneração de culturas socioambientais.

Ao mesmo tempo que essa crise evidencia o quanto a desigualdade fragiliza a todos em um mundo cada vez mais interconectado e interdependente, unida ao atual modelo de negócios, pode ser ainda mais perversa no Brasil, onde os mais pobres e as chamadas "minorias invisibilizadas", como negros e mulheres estão mais expostos à contaminação pelo vírus, seja pela falta de saneamento, moradia, saúde, renda, educação e trabalho dignos.

O presente documento elaborado pelo WBCSD como uma análise mundial da década que se seguirá à COVID-19, não trata das particularidades brasileiras. Destas, estamos tratando em uma série de debates, entrevistas individuais e coletivas, e grupos focais, que estamos realizando para atualizar a nossa Visão 2050, sob essa nova perspectiva pós-pandemia. Lançaremos as diretrizes que nos levem a um país mais justo, menos desigual, com uma economia mais limpa, com respeito pela biodiversidade, sem lixo, com energia renovável, e onde todas as pessoas tenham suas necessidades atendidas sem esgotar os recursos do Planeta.

Eventos disruptivos como a Covid-19 abrem espaço para transformação profunda de mentalidades e comportamentos. Como este documento ressalta, temos uma janela de oportunidade para reconstruir a economia em bases sustentáveis para atender os preceitos que estamos tratando para a Visão 2050.

No caso particular do Brasil, estamos bem posicionados para desenvolver uma economia regenerativa, mas para isso precisaremos superar o paradoxo da abundância, e a percepção de que os recursos são infinitos, de modo que nossa sociobiodiversidade seja compreendida como uma base para gerar prosperidade econômica e bem estar.

Valorizar e entender as dependências e impactos financeiros em relação à sociobiodiversidade é condição para assegurar a perenidade dos negócios e a estabilidade econômica, uma vez que a economia brasileira é uma das mais dependentes da natureza.<sup>1</sup> Esse entendimento ampliado será fundamental para alicerçar uma visão de país capaz de fomentar modelos de negócios que geram valor compartilhado, preservando e regenerando os sistemas que sustentam a vida. Mais do que provedora de recursos, a natureza pode ser fonte de inspiração para soluções nas mais variadas áreas, de infraestrutura a cadeias de valor mais resilientes.

Consideramos que além deste pilar calcado na sustentabilidade, outros dois sejam essenciais nesta retomada: investimentos

em infraestrutura e na geração de impactos sociais positivos, que permitam reduzir as desigualdades, e promover a equidade de raça, gêneros, geracional etc.

Temos no País grandes oportunidades de investimentos em infraestrutura e é fundamental investir mais e melhor em infraestruturas sustentáveis, que promovam impacto econômico, social e ambiental positivos e criem resiliência diante de riscos sistêmicos. A universalização do saneamento básico é mandatória para promover a saúde pública e o acesso dos mais vulneráveis a conquista plena da cidadania. O investimento em infraestrutura e saneamento representa importante alicerce para o Brasil reconstruir a economia pós Covid-19, considerando seu efeito multiplicador.<sup>2</sup>

Desenhar e implementar essa visão de futuro requer diálogo e construção de consensos para que essa agenda do desenvolvimento sustentável possa responder aos anseios da sociedade. Nessa perspectiva, empresas, governo e a sociedade civil organizada têm papel fundamental na construção de soluções articuladas e em colaboração entre os diferentes atores.

Assim, esperamos que o documento resultante deste processo oriente o planejamento estratégico das empresas, contribuindo para consolidar uma visão de país a partir da narrativa comum para que a recuperação econômica seja sustentável e inclusiva.



**Marina Grossi**

Presidente  
CEBDS - Conselho Empresarial  
Brasileiro para o Desenvolvimento  
Sustentável



<sup>1</sup> London School of Economics, 2020. The sovereign transition to sustainability: understanding the dependence of sovereign debt on nature. Disponível em: <http://www.lse.ac.uk/GranthamInstitute/publication/the-sovereign-transition-to-sustainability-understanding-the-dependence-of-sovereign-debt-on-nature/#:~:text=The%20transition%20to%20sustainability%20is,up%20instabilities%20for%20the%20future.>

<sup>2</sup> WRI-Brasil, 2020. Infraestrutura sustentável pode ser o alicerce para o Brasil reconstruir sua economia. Disponível em: <https://wribrasil.org.br/pt/blog/2020/04/infraestrutura-sustentavel-pode-ser-o-alicerce-para-o-brasil-reconstruir-sua-economia>

# Contexto

**Em 2010, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) lançou a Visão 2050, um marco de trabalho que traçou um caminho para um mundo no qual nove bilhões de pessoas podem viver bem, respeitando os limites do planeta, até a metade do século.**

Em 2019, o WBCSD decidiu revisar sua Visão 2050: após dez anos, não acompanhamos o avanço do caminho da Visão 2050 conforme planejado. O objetivo era alinhar-se aos ODSs, atualizar o projeto para refletir algumas das grandes mudanças ocorridas e redefinir as prioridades de ações críticas que as empresas poderiam realizar durante o que a ONU definiu como “década da ação”.

Quarenta membros concordaram em apoiar essa iniciativa, liderada pelo Comitê Executivo do WBCSD. Foi criada uma equipe com o suporte de membros. Grupos de trabalho foram montados para investigar a transformação dos sistemas, a melhor forma de atualizar o caminho para a Visão 2050, o ambiente operacional de 2020 a 2030, os facilitadores de transformação que as empresas precisam utilizar e a variação das abordagens e prioridades de sustentabilidade em diferentes partes do mundo.

Então, 2020 começou. Hoje, a Covid-19 representa a pior crise de saúde pública já vista e, certamente, o mais profundo colapso econômico da era moderna. A doença vem revelando terríveis vulnerabilidades nos sistemas de saúde pública e nas economias do mundo todo e mostrando como grandes rupturas podem evoluir rapidamente entre sistemas interconectados.

Já havíamos desenhado o ambiente operacional para o período de 2020 a 2030, indicando como seriam os próximos dez anos para as empresas. E não apenas em termos de desafios de sustentabilidade: queríamos ter uma visão mais ampla de como seria o mundo e imaginar como ele afetaria a capacidade das empresas de operar com sucesso. Queríamos identificar ventos a favor e contrários que influenciariam as empresas nos próximos dez anos, e como isso poderia afetar nosso empenho em cumprir nossa Visão 2050, com mais de nove bilhões de pessoas vivendo bem, dentro dos limites do planeta. Queríamos que as empresas fossem capazes de se preparar para as tendências e choques que ocorressem ao longo da década.

A Covid-19, uma única ruptura, provocou inúmeros choques e acelerou várias macrotendências que havíamos identificado. A forma como respondemos moldará a década que se inicia.

Esta nota informativa tem como objetivo:

- delinear as vulnerabilidades expostas pela Covid-19
- apontar como a doença moldará os anos 2020: como interagirá com disparidades socioeconômicas, políticas e culturais existentes, como poderá acelerar ou atrasar tendências existentes, como aumentará a probabilidade de ocorrência de outras grandes rupturas e como poderá transcorrer a recuperação
- explorar a oportunidade apresentada para redefinir as normas e regras do capitalismo de forma a deixar as empresas mais resilientes e regenerativas.

Esta nota informativa foi criada pela equipe da Visão 2050, em parceria com a Volans, e constitui o primeiro de três documentos do Projeto de Resposta à Covid-19 do WBCSD sobre resiliência de longo prazo. Recomenda-se sua leitura em conjunto com nossa [nota informativa da Visão 2050 sobre as macrotendências e rupturas que vão moldar os anos de 2020 a 2030](#) (em inglês).

# Introdução: cisne de que cor?



***Sei que a História será dominada por um evento improvável, só não sei qual será.***

**Nassim Nicholas Taleb**

*O cisne negro*



As opiniões divergem quanto à qualificação da Covid-19 como “cisne negro”.<sup>1</sup> A pandemia foi tanto previsível como prevista.<sup>2</sup> Ainda assim, tomou o mundo de surpresa. Governos e empresas viram-se despreparados – tanto para a crise de saúde como para as repercussões sociais e econômicas. Em 31 de março, Nassim Nicholas Taleb, que cunhara a expressão “cisne negro”, entrou no debate: em sua opinião, a Covid-19 não é um cisne negro. Para ele, a crise que vivemos era previsível e evitável, e quem discorda está simplesmente tentando justificar sua própria incapacidade de preparação.<sup>3</sup>

Deixando a semântica de lado, é certo que a Covid-19 é uma clara e profunda ruptura que terá consequências de curto e longo prazo e de grande alcance no mundo inteiro, em termos de saúde, política, economia e outras áreas. A pandemia – e a resposta de curto prazo a ela – lançará uma grande sombra sobre o mundo. Mas também abre uma janela de oportunidade. Em vários países, causou intervenções em políticas que antes eram impensáveis e inegáveis, pelo menos no curto prazo. Houve um enfraquecimento daquilo que Milton Friedman chamou de “tirania do status quo”, criando um contexto no qual a mudança radical e sistemática passa a ser possível.

Essas janelas de oportunidades não acontecem com tanta frequência (embora possam se tornar mais comuns no futuro, já que nossa sociedade e nossa economia

globalizadas estão, possivelmente, mais que nunca propensas a choques e crises sistêmicos). Todos os paralelos históricos se mostram imperfeitos mas, em termos de natureza e escala da ruptura, a Covid-19 certamente se posiciona entre as maiores crises dos últimos cem anos ou mais: a pandemia de gripe de 1918-1919, a Grande Depressão, as duas grandes guerras mundiais, a crise do petróleo dos anos 1970 e a crise financeira de 2007 e 2008. Todas essas crises anteriores resultaram em profundas mudanças políticas, econômicas e sociais, algumas boas, outras nem tanto. Muitas coisas dependem de nossa resposta a esta crise.

Este estudo explora as implicações, os riscos e as oportunidades da Covid-19 para o cumprimento da agenda Visão 2050 do WBCSD: um mundo onde nove bilhões de pessoas possam viver bem, respeitando os limites do planeta.

- Na seção 1, analisamos o que a Covid-19 revelou em relação à fragilidade dos sistemas dos quais dependemos.
- Na seção 2, examinamos como a crise pode moldar a próxima década.
- Na seção 3, revisitamos a crise financeira de 2008 e 2009 para verificar como nossas respostas podem afetar os próximos dez anos.
- Por fim, na seção 4, observamos o papel em potencial da comunidade empresarial para garantir que a resposta global à Covid-19 ajude a acelerar a

transição para um mundo no qual nove bilhões de pessoas vivam bem, respeitando os limites do planeta.

Como toda crise, a pandemia da Covid-19 tem o potencial de se tornar um catalisador de mudanças positivas. É claro, no curto prazo suas consequências são imensamente negativas, e toda a atenção está corretamente voltada à minimização da perda de vidas e à mitigação do impacto sobre a saúde, o bem-estar e a subsistência das pessoas. Mas exatamente porque causa um choque tão intenso sobre nossos sistemas econômico e político, é possível que a Covid-19 ajude a acelerar o surgimento daquilo que John Elkington chama de “cisnes verdes”.<sup>4</sup>

Cisnes verdes são mudanças profundas no mercado, com consequências exponencialmente positivas para as pessoas e o planeta. Elas dependem da combinação de mudanças em paradigmas, políticas, tecnologias, modelos de negócio e outros fatores, todos os quais tendem a se modificar ainda mais, e mais rápido, em tempos de crise. A questão transcende a aceitação de meras mudanças comportamentais impostas pela pandemia, como a adoção do trabalho remoto para algumas profissões e setores. Importa aqui até onde a Covid-19 nos força a reavaliar fundamentalmente o que valorizamos e como operamos.

<sup>1</sup> O cisne negro é um evento extraordinário, altamente improvável, que produz um impacto desproporcional.

<sup>2</sup> <https://www.mercurynews.com/2020/03/25/coronavirus-bill-gates-predicted-pandemic-in-2015/> (em inglês).

<sup>3</sup> <https://www.bloomberg.com/news/videos/2020-03-31/nassim-taleb-says-white-swan-coronavirus-pandemic-was-preventable-video> (em inglês).

<sup>4</sup> John Elkington, *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism* (Fast Company Press, 2020)

# ① O que a Covid-19 expôs

No momento em que este estudo é escrito, a Covid-19 continua gerando impactos devastadores sobre a vida e o sustento de pessoas de todos os cantos do planeta. A doença revelou algumas duras verdades sobre a escala dos riscos sistêmicos que enfrentamos e a falta de resiliência em nossos modelos operacionais atuais. Descrevemos abaixo cinco fatores que contribuíram para piorar tanto a crise de saúde, como a crise econômica resultante.

## 1. NOSSA DEPENDÊNCIA DO CRESCIMENTO ECONÔMICO



A pandemia – e as respostas dos governos a ela – deu início a uma queda radical e sustentada da demanda e da produção globais. No mundo inteiro, milhões de empresas e a subsistência de bilhões de pessoas sofrem ou estão em perigo. Os governos se esforçam para oferecer apoio temporário às muitas empresas e lares que não contam com reservas de segurança. Porém, como observa o economista da UC Berkeley, Pierre-Oliver Gourinchas, “achatar a curva de infecção inevitavelmente aumenta a curva de recessão econômica”.<sup>5</sup> Sem dúvida, essa troca foi o elemento-chave da relutância inicial de muitos governantes à adoção de medidas de contenção – uma relutância que pode ter agravado tanto a crise de saúde, como a crise econômica no longo prazo.

Não existe uma maneira responsável de os governos estimularem a demanda de consumo e, portanto, o crescimento econômico, antes do fim da crise da saúde. Contudo, a recessão macroeconômica também tem um custo humano penoso, principalmente em países sem boas reservas emergenciais para os milhões de trabalhadores que, de repente, se veem desempregados. Isso coloca os governos em cheque. No mundo atual, o nível de estabilidade e bem-estar social depende de um crescimento econômico constante, e isso tornou-se uma fonte de vulnerabilidade em face da pandemia da Covid-19.

<sup>5</sup> <https://voxeu.org/content/mitigating-covid-economic-crisis-act-fast-and-do-whatever-it-takes> (em inglês).

## 2. ALTOS NÍVEIS DE DESIGUALDADE DENTRO DOS PAÍSES E ENTRE ELES



A forma como as pessoas vivenciam a pandemia é determinada, em parte, pela sua posição no espectro global de riqueza e renda. Quem está no topo possui um confortável colchão de reservas e acesso a assistência médica de alta qualidade; os que estão na outra extremidade não têm nada disso. Assim, a desigualdade age como “amplificador de ameaças”, interagindo com a disseminação do vírus de forma a intensificar a vulnerabilidade da sociedade como um todo. Como observaram o professor Ian Goldin e Robert Muggah, “o isolamento social simplesmente não é opção para inúmeros membros de famílias que vivem amontoadas em uma casa de um único cômodo, ou para os que precisam usar o transporte público para ganhar seu pão de cada dia”.<sup>6</sup>

Em países desenvolvidos e em desenvolvimento, muitos trabalhadores pertencem ao chamado “preariado”, que significa que provavelmente sofreram décadas de estagnação salarial, têm pouca ou nenhuma garantia de emprego e não têm acesso a benefícios como licença médica remunerada ou plano de saúde. O “preariado” cresceu vertiginosamente nos últimos anos com a explosão do número de autônomos, freelancers e trabalhadores temporários contratados por tarefa. Essas pessoas têm sido as primeiras a ter a subsistência ameaçada pela pandemia. Na maioria das vezes, a responsabilidade por garantir o bem-estar econômico do preariado recai sobre os governos, o que exige um esforço hercúleo até dos países mais ricos.

## 3. A FRAGILIDADE DAS NORMAS E INSTITUIÇÕES QUE PROMOVEM A COORDENAÇÃO E A COLABORAÇÃO



Tanto entre países como dentro deles, a falta de coordenação na forma como os governos e outros atores responderam à pandemia demonstrou a forte erosão, ocorrida ao longo dos últimos anos, das normas e instituições criadas para facilitar a colaboração. Alguns países baniram as exportações de equipamentos e suprimentos médicos essenciais. Países ricos relutam em oferecer suporte a países mais pobres. Instituições transnacionais – do G20 à UE – foram relegadas a um segundo plano. Nos EUA, Estados e hospitais passaram a competir uns com os outros pelo acesso aos escassos suprimentos médicos, causando uma alta de preços para todos.<sup>7</sup>

Uma exceção parcial foi a chamada “diplomacia da máscara”<sup>8</sup> empreendida pela China, embora a imprensa tenha noticiado o recall de máscaras e defeitos nos kits de testes. Além disso, a forma como a China inicialmente tratou a pandemia causou um certo prejuízo aos esforços diplomáticos do país. Em uma avaliação geral, a falta de coordenação vem dificultando a eficácia da resposta à crise de saúde e à crise econômica. Considerando a capacidade de contágio do vírus, a falta de combate à pandemia em todos os países provavelmente resultará em surtos recorrentes à medida que os bloqueios econômicos e de viagem começarem a ser levantados.

<sup>6</sup> <https://www.project-syndicate.org/onpoint/viral-inequality-by-ian-goldin-and-robert-muggah-2020-03> (em inglês).

<sup>7</sup> <https://www.washingtonpost.com/business/2020/03/24/scramble-medical-equipment-descends-into-chaos-us-states-hospitals-compete-rare-supplies/> (em inglês).

<sup>8</sup> <https://thedi diplomat.com/2020/03/chinas-mask-diplomacy/> (em inglês).

#### 4. A FALTA DE INVESTIMENTO EM SISTEMAS DE SAÚDE, PESQUISA CIENTÍFICA E PREPARAÇÃO



“Não deveria ter sido uma surpresa”, diz o Dr. Seth Berkley, CEO da Gavi Alliance. “Este é o terceiro coronavírus que contamina humanos. Tivemos o SARS no início de 2002, o MERS alguns anos depois e agora temos este vírus.”<sup>9</sup> De fato, entre 2011 e 2018, a Organização Mundial da Saúde rastreou 1.483 eventos epidêmicos em 172 países.<sup>10</sup> Como constata Michael Liebreich, “deveríamos agir como se enfrentássemos uma ameaça de pandemia a cada três ou quatro anos, porque essa é a realidade.”<sup>11</sup> Além do mais, o risco de epidemias e pandemias zoonóticas vem aumentando com o desmatamento, as mudanças climáticas, a urbanização e a interconexão global.<sup>12</sup> Em janeiro, David Quammen escreveu: “cortamos as árvores, matamos ou enjaulamos os animais e os enviamos para os mercados. Destruímos os ecossistemas e expulsamos vírus de seus hospedeiros naturais. Quando isso acontece, eles precisam de um novo hospedeiro. Geralmente, somos nós.”<sup>13</sup>

Apesar de sua previsibilidade, a Covid-19 rapidamente sobrecarregou até os sistemas de saúde dos países mais ricos do mundo, expondo o quanto estamos longe de alcançar cobertura de saúde universal, tanto em países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento. A pandemia revelou a falta de preparação que vinha sendo denunciada há anos pelos especialistas: escrevendo para o relatório anual de 2019 do Global

Preparedness Monitoring Board, Gro Harlem Brundtland e Elhadj As Sy alertaram que “por tempo demais permitimos um ciclo de pânico e negligência no que tange às pandemias. Reforçamos o trabalho quando surge uma ameaça séria e rapidamente esquecemos quando a ameaça arrefece. Já passou da hora de agir”. O aumento acelerado do número de mortos é um lembrete doloroso dos custos humanos muito reais de nossa inação antes da deflagração da crise.

A falta de investimento em sistemas de saúde é, sem dúvida, um fator de influência em muitos países: embora o gasto global com saúde venha crescendo mais rápido que a economia em geral desde 2000, a taxa de crescimento – principalmente nos gastos públicos – vem caindo significativamente desde 2010 (em comparação à década anterior), em razão dos programas de austeridade adotados por vários governos após a crise financeira de 2007 e 2008<sup>14</sup> (o caso dos Estados Unidos demonstra amplamente que um alto gasto per capita em saúde não é, por si só, garantia de bons resultados). Pesquisas científicas que poderiam informar avaliações e planejamentos de risco melhores também vêm tendo dificuldades para atrair o investimento adequado. Estima-se que existam 30.000 coronavírus nos animais, mas atualmente não sabemos quantos desses podem se espalhar para os seres humanos, porque essa pesquisa não foi feita.<sup>15</sup>

<sup>9</sup> <https://www.forbes.com/sites/jeffmcmahon/2020/04/01/there-are-30000-more-coronaviruses-environmental-disasters-are-bringing-them-to-your-door/#3492cbc79e85> (em inglês).

<sup>10</sup> [https://apps.who.int/gpmb/assets/annual\\_report/GPMB\\_annualreport\\_2019.pdf](https://apps.who.int/gpmb/assets/annual_report/GPMB_annualreport_2019.pdf) (em inglês).

<sup>11</sup> <https://about.bnef.com/blog/covid-19-the-low-carbon-crisis/> (em inglês).

<sup>12</sup> <https://www.theguardian.com/environment/2020/mar/18/tip-of-the-iceberg-is-our-destruction-of-nature-responsible-for-covid-19-aoe>

<sup>13</sup> <https://www.nytimes.com/2020/01/28/opinion/coronavirus-china.html?smtyp=cur&smid=tw-nytopinion> (em inglês).

<sup>14</sup> [https://www.who.int/health\\_financing/documents/health-expenditure-report-2019.pdf?ua=1](https://www.who.int/health_financing/documents/health-expenditure-report-2019.pdf?ua=1) (em inglês).

<sup>15</sup> <https://www.forbes.com/sites/jeffmcmahon/2020/04/01/there-are-30000-more-coronaviruses-environmental-disasters-are-bringing-them-to-your-door/#3492cbc79e85> (em inglês).

## 5. FOCO EXCESSIVO DAS EMPRESAS NA EFICIÊNCIA E NO VALOR DE CURTO PRAZO



Como observou Roger L. Martin em um artigo para a Harvard Business Review em 2019, “sistemas resilientes geralmente se caracterizam pelos mesmos recursos – diversidade e redundância, ou folga – que a eficiência busca destruir”.<sup>16</sup> Isso se torna um problema porque grande parte do mundo corporativo foi ajustado para maximizar a eficiência: a prevalência da produção e das cadeias de suprimento just in time são um bom exemplo. Uma pesquisa realizada pelo Institute for Supply Chain Management entre o fim de fevereiro e o início de março revelou que quase 75% das empresas estavam sofrendo algum tipo de ruptura na cadeia de suprimento devido ao coronavírus e 44% não tinham um plano para lidar com esse tipo de problema.<sup>17</sup>

O foco excessivo na maximização do valor financeiro no curto prazo e o acúmulo excessivo de dívidas corporativas em uma época de taxas de juros baixas também

deixaram muitas empresas mal preparadas para lidar com um choque econômico, como o provocado pela Covid-19. Em outubro, o FMI advertiu que uma desaceleração econômica com metade da gravidade da crise financeira global de 2007 e 2008 poderia resultar em US\$ 19 trilhões de dívida corporativa (quase 40% do total da dívida corporativa de grandes economias) sob responsabilidade de empresas cuja receita não consegue cobrir as suas despesas com o pagamento de juros.<sup>18</sup> Isso já seria um problema se a crise motivada pela Covid-19 tivesse apenas a metade da gravidade da crise financeira global; infelizmente, parece que será muito pior.<sup>19</sup> No início de janeiro, um artigo da HBR alertou que empresas que investiam na recompra de ações “se privam da liquidez que poderia ajudá-las quando vendas e lucros diminuíssem em uma desaceleração econômica.”<sup>20</sup>

Além de expor vulnerabilidades, a Covid-19 também evidenciou o tipo de resposta que governos, empresas e instituições internacionais são capazes de oferecer quando confrontadas com um determinado tipo de emergência. Muitos talvez tenham sido lentos, mas tem sido extraordinária a velocidade e a amplitude com que os recursos têm sido, desde então, mobilizados para atender à crise de saúde pública e apoiar meios de vida e empresas. “Custe o que custar” passou a ser o mantra dos governos e bancos centrais do mundo inteiro. A revista The Economist relatou, no fim de março, que, de acordo com os cálculos mais conservadores, o estímulo global proveniente de gastos governamentais neste ano excederá 2% do PIB global – mais do que o observado entre 2007 e 2009.<sup>21</sup> Poderá ser necessário muito mais que isso se considerarmos provável que a pandemia infligirá danos econômicos duradouros sobre vários setores, e ainda precisam ser avaliadas as consequências da injeção de tanto dinheiro pelos governos em suas economias.

**Fica claro que a Covid-19 representa um perigo real e atual para populações do mundo inteiro. Mas isso também é verdade para outras emergências planetárias de lenta evolução – das mudanças climáticas à pobreza e às doenças não transmissíveis. A velocidade e a amplitude da resposta global à Covid-19 nos faz indagar o que seríamos capazes de fazer quando confrontados com essas outras emergências.**

<sup>16</sup> [https://hbr.org/2019/01/rethinking-efficiency?mod=article\\_inline](https://hbr.org/2019/01/rethinking-efficiency?mod=article_inline) (em inglês).

<sup>17</sup> <https://amp.theatlantic.com/amp/article/608329/> (em inglês).

<sup>18</sup> <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2019/10/01/global-financial-stability-report-october-2019#Chapter2> (em inglês).

<sup>19</sup> <https://www.project-syndicate.org/commentary/coronavirus-greater-great-depression-by-nouriel-roubini-2020-03> (em inglês).

<sup>20</sup> <https://hbr.org/2020/01/why-stock-buybacks-are-dangerous-for-the-economy> (em inglês).

<sup>21</sup> <https://www.economist.com/briefing/2020/03/26/rich-countries-try-radical-economic-policies-to-counter-covid-19> (em inglês).

## ② Como a Covid-19 pode moldar os anos 2020

O efeito cascata da Covid-19 provavelmente será sentido por muitos anos. Nesta seção, analisamos como a crise está interagindo com tendências e problemas globais existentes, especialmente aqueles identificados em nossa [nota informativa da Visão 2050 sobre macro-tendências e rupturas que vão moldar os anos de 2020 a 2030](#) (em inglês).

### 1. COMO A COVID-19 INTERAGE COM AS DISPARIDADES SOCIOECONÔMICAS, POLÍTICAS E CULTURAIS

A Covid-19 afeta grupos diversos de forma diferente: os idosos são mais vulneráveis que os jovens; homens e pessoas obesas correm mais risco que mulheres e pessoas não obesas; os ricos estão mais protegidos que os pobres. Em alguns casos, a pandemia vai exacerbar tensões, mas também vai produzir um contexto no qual torna-se possível criar solidariedade entre grupos de interesses geralmente opostos. As principais falhas sociais com as quais a Covid-19 vem interagindo de forma complexa incluem:



**Desigualdade de renda e riqueza:** atualmente, as pessoas que estão na extremidade inferior do espectro de riqueza e renda são as mais atingidas pela Covid-19. Elas têm menor probabilidade de ter acesso a assistência médica adequada. Muitas não podem parar de trabalhar, colocando a si e aos outros em risco. A Covid-19 poderá, no curto prazo, reduzir a desigualdade ao tornar os ricos mais pobres, mas isso provavelmente terá efeitos breves. No longo prazo, a Covid-19 provavelmente aumentará o nível de desigualdade dentro dos países e entre eles, embora a resposta de políticas pós-crise (ver seção 3) seja fundamental para a forma como isso acontecerá.



**Desigualdade de gênero:** existem cada vez mais evidências de que as repercussões econômicas da Covid-19 impactam desproporcionalmente as mulheres. Durante o isolamento, mulheres e meninas estão assumindo a maioria das tarefas de cuidado, muitas vezes às custas de sua própria saúde, carreira e educação. Meninas têm maior probabilidade de serem tiradas da escola para que a família economize dinheiro. Profissionais do gênero feminino que estão trabalhando em casa têm mais chance do que os do gênero masculino de assumir a responsabilidade pelo estudo a distância e o entretenimento dos filhos. Sacrifícios feitos no curto prazo (voluntariamente ou não) têm maior probabilidade de afetar negativamente a renda das mulheres no longo prazo. Tragicamente, também, a violência doméstica parece estar aumentando nos lares sob isolamento social.



**Nacionalismo e globalismo:** a resposta inicial à Covid-19 no mundo inteiro foi realçada pela força do nacionalismo em vários países e pela relativa fragilidade do multilateralismo. Muitos países fecharam suas fronteiras unilateralmente e baniram exportações de suprimentos médicos. A crise tem exercido pressão sobre as já frágeis relações entre países da Zona do Euro e da UE e certamente exacerbou as tensões entre os EUA e a China, além de em outras relações comerciais importantes. Há poucos sinais, ainda, de coordenação e colaboração multilateral eficaz para resolver a pandemia e suas consequências, com vários países mais pobres em situação desesperadora devido à falta de apoio da comunidade internacional. É possível que os governos ainda prefiram a solidariedade global, ou pelo menos regional, ao isolamento nacionalista, mas isso não parece muito provável neste momento.



**Dinâmica intergeracional:** independentemente da Covid-19, há em curso uma transferência geracional de poder político, cultural e econômico que continuará pelos anos 2020. Enquanto os idosos enfrentam riscos mais graves de saúde com a pandemia, as repercussões econômicas de longo prazo afetarão desproporcionalmente os mais jovens. Pessoas que tentarem entrar no mercado de trabalho pela primeira vez no início dos anos 2020 enfrentarão circunstâncias muito difíceis. Muitos terão de lutar para encontrar emprego. Grupos etários que amadurecem durante períodos de recessão tendem a sofrer um golpe de longo prazo na renda. Assim como a crise financeira de 2007 e 2008 e suas consequências deixaram muitos millennials desencantados com o status quo, a Covid-19 provavelmente marcará a visão de mundo da Geração Z por muitos anos. Muitos mostrarão pouca lealdade e, em alguns casos, uma grande dose de ressentimento em relação a um sistema que não lhes proporcionou prosperidade. Isso pode resultar em uma grande ruptura intergeracional em termos de interesses econômicos e políticos.



**Polarização e atomização:** por todos os motivos acima, existe o risco de a Covid-19 acentuar a polarização e a instabilidade política. Porém, em muitos lugares a doença uniu comunidades locais, gerou um espírito de solidariedade e responsabilidade mútua e criou uma nova conscientização sobre nossa interconexão e interdependência. Há décadas as sociedades vêm ficando mais atomizadas, mas, como o processo foi lento e incremental, encontrou pouca resistência. Agora que a Covid-19 forçou as pessoas ao isolamento, muito mais gente está notando o valor da comunidade e das relações. Esse fenômeno não é universal, e é necessário avaliar o quanto desse espírito de solidariedade persistirá após a crise, mas pelo menos temos a possibilidade de um fortalecimento integral do tecido social.

## 2. TENDÊNCIAS ATUAIS EM AVANÇO ACELERADO

Observa o historiador Yuval Noah Harari que é da natureza das emergências “acelerar processos históricos”.<sup>22</sup> A crise já está agindo como acelerador de várias tendências que vinham acontecendo.



**Reshoring:** a Covid-19 vem exigindo que empresas e governos se concentrem em garantir suprimentos essenciais, com alguns governos até mesmo banindo exportações de equipamentos de proteção. Com a crise, muitas empresas buscarão aumentar a resiliência de suas cadeias de suprimento, reduzindo a complexidade e valorizando a diversidade e a redundância, e não apenas a eficácia. A tendência de trazer a produção para mais perto dos mercados consumidores (“reshoring”), que já estava começando a acontecer em razão das mudanças tecnológicas e da geopolítica turbulenta anterior à pandemia, provavelmente será acelerada com a crise, embora o ritmo da mudança se mostre irregular entre diferentes setores. “Em termos de fluxos físicos, 2019 provavelmente entrará para a História como a época do pico de fragmentação da cadeia de suprimento”, afirma o professor Ian Goldin, da Oxford Martin School.<sup>23</sup>



**Digitalização:** o isolamento físico acelerou a digitalização de muitos setores da economia. Os sites de e-commerce floresceram enquanto lojas físicas fechavam em várias partes do mundo. O trabalho e o ensino remotos e a telemedicina predominaram para os que têm a sorte de poder usá-los. O mesmo vale para os crimes cibernéticos. Parte disso é efeito de curto prazo da crise, mas algumas mudanças comportamentais persistirão. Além disso, os desafios e rupturas causados pela Covid-19 potencializam a inovação tecnológica em algumas áreas, da pesquisa médica colaborativa e da corrida para desenvolver uma vacina à implantação de design e impressão em 3D nas fábricas.<sup>24</sup>



**Vigilância:** muitos países rapidamente implantaram tecnologias de vigilância para monitorar e conter a disseminação da pandemia, muitas vezes com a ajuda essencial de grandes empresas de tecnologia. Alguns governos parecem estar usando a crise como oportunidade para superar a resistência a medidas de vigilância, introduzindo regulamentações emergenciais que podem sobreviver à crise. Encerrar o isolamento e garantir que o mundo esteja mais preparado para a próxima pandemia quase certamente implicará em implantar sistemas de “biovigilância” mais sofisticados. Os chamados passaportes de saúde ou imunidade que utilizam biometria estão sendo alardeados como uma forma de abrandar gradualmente o isolamento. Da mesma forma, o rastreamento de contatos. Essas práticas levantam questões de ética e privacidade de dados. No entanto, existe a chance de que, com a pandemia, as pessoas estejam mais dispostas, pelo menos no curto prazo, a abrir mão de parte de sua privacidade pela promessa de uma segurança maior, como ocorreu em outros choques no passado (por exemplo, ataques terroristas).<sup>25</sup>



**Autocratização:** na última década, pela primeira vez desde a Segunda Guerra Mundial, o número de países caminhando rumo ao autoritarismo superou o número de países que abraçaram a democracia.<sup>26</sup> Alguns líderes autoritários já estão usando esta crise como oportunidade para consolidar poder e suspender a democracia. À medida que eleições são adiadas e aglomerações públicas são banidas por razões de saúde, muitos países com normas e instituições democráticas que já eram frágeis antes das Covid-19 podem adotar formas mais autocráticas de governo

<sup>22</sup> <https://www.ft.com/content/19d90308-6858-11ea-a3c9-1fe6fedcca75> (em inglês).

<sup>23</sup> <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/blog/the-world-after-coronavirus-cannot-be-the-same/> (em inglês).

<sup>24</sup> <http://blog.else-corp.com/2020/03/how-3d-design-is-transforming-supply-chain/> (em inglês).

<sup>25</sup> <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/02/19/americans-feel-the-tensions-between-privacy-and-security-concerns/> (em inglês).

<sup>26</sup> <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13510347.2019.1582029> (em inglês).

### 3. O QUE A COVID-19 TORNA MAIS E MENOS PROVÁVEL

Além de agravar tensões e acelerar tendências existentes, a Covid-19 pode ter mudado a forma como certas tendências se concretizarão na próxima década:

- A taxa de urbanização pode sofrer queda, pois o risco maior de infecção nas cidades as torna lugares menos atraentes para morar e trabalhar.
- Alguns setores (como viagens e turismo) podem nunca se recuperar totalmente, pois determinadas mudanças comportamentais temporárias podem perdurar. Isso é ainda mais provável nos setores que dependem de gastos arbitrários do consumidor (que quase certamente deverão ser menores nos próximos anos) e/ou onde as mudanças comportamentais necessárias durante o isolamento tenham outros benefícios sociais ou ambientais.
- A confiança na ciência e nos especialistas recebeu um incentivo temporário durante a pandemia, e o valor de um governo competente foi evidenciado. Isso pode frear as intenções de certos líderes populistas, embora seja improvável que consiga reverter a onda de populismo como um todo.
- Um novo apreço pelos “trabalhadores essenciais” mal remunerados pode se transformar em uma mudança política em favor do igualitarismo.

- A experiência da população urbana com o ar limpo durante o isolamento social poderá resultar em pressão de longo prazo sobre os governos municipais e nacionais visando à redução permanente da poluição atmosférica.
- Também existe a possibilidade do efeito dominó, com a pandemia de Covid-19 promovendo outras grandes rupturas por meses e anos a fio. Uma pandemia global foi uma das dez rupturas em potencial que destacamos em nossa análise do ambiente operacional para 2020 a 2030 antes da Covid-19. As outras nove possíveis rupturas provavelmente se tornarão mais plausíveis em razão da pandemia.

Elas incluem:

- Uma crise financeira causada pela sobreposição da mais grave retração econômica em décadas com uma economia que já traz um excesso de dívidas, especialmente no setor corporativo.
- Levantes populares que resultam em mudanças de regime à medida que dificuldades econômicas se instalam e a população se volta contra governos considerados incompetentes no tratamento

de crises de saúde e econômicas.

- Um ponto de desequilíbrio para a transição de energia global (alguns analistas hoje acreditam que a demanda por combustíveis fósseis pode ter atingido seu pico em 2019),<sup>27</sup> o que, por sua vez, gera uma repentina correção na forma como os mercados financeiros precificam o risco climático.
- Uma “reação tecnológica” social e regulatória ao fim da década, suscitada porque as grandes empresas de tecnologia quase certamente sairão da crise atual ainda mais dominantes em relação às (potenciais) concorrentes.
- Um (novo) Pacto Verde Global (Green Deal) possibilitado pela mudança das expectativas dos cidadãos sobre o papel do governo na resposta às crises e pela necessidade de mais investimentos públicos para estimular a recuperação econômica.

**Em suma, em vez de esperar um “novo normal” após a Covid-19, talvez devêssemos pensar em termos de um “novo anormal”, no qual as rupturas que geram resultados rápidos e extremos (comparados ao status quo) são cada vez mais comuns.**

<sup>27</sup> <https://carbontracker.org/was-2019-the-peak-of-the-fossil-fuel-era/> (em inglês).

### ③ Uma questão de justiça: como aprender com a História a fomentar uma recuperação mais equitativa após a crise

A ressaca econômica causada pela Covid-19 provavelmente será longa e dolorosa. Como observaram dois economistas do Banco Mundial, “muitos lares esgotarão suas economias ou contrairão grandes dívidas e precisarão economizar mais e consumir menos. Da mesma forma, empresas e instituições financeiras precisarão reconstruir seus balanços patrimoniais e, assim, estarão menos aptas a investir. [O mesmo deverá acontecer com governos e bancos centrais.] É razoável esperar que a demanda agregada permaneça reprimida por um longo período após a pandemia”.<sup>28</sup>

Nesse contexto, o planejamento e a implementação de políticas governamentais enquanto passamos do resgate à recuperação, terão papel essencial para determinar como será o legado de longo prazo da Covid-19. Em 2030, talvez consideremos a Covid-19 um elemento catalisador de mudanças positivas que ajudou a desviar a economia global para um caminho mais inclusivo e sustentável. Mas também poderemos encará-la como um evento que acentuou as disparidades dentro dos países e entre eles, fomentando um grande ruptura que resultou em instabilidade e até violência.

As decisões tomadas pelos governos durante a crise financeira de 2007 e 2008 plantaram as sementes para uma reação populista na segunda metade dos anos 2010, pois criaram uma percepção muito forte sobre a injustiça: quem causou a crise recebeu socorro financeiro e viu sua remuneração se recuperar rapidamente depois; quem era um observador inocente pagou o preço na forma de uma década de austeridade fiscal e estagnação salarial. Uma pesquisa realizada em 2019 pela Ipsos em 27 países revelou que 70% das pessoas acreditavam que a economia do seu país era moldada para oferecer vantagens aos ricos e poderosos.<sup>29</sup> Isso se repete em muitas outras pesquisas realizadas em anos anteriores da mesma década.

Considerando esse ponto inicial, uma resposta insatisfatória à Covid-19 que acentuar ainda mais a percepção de injustiça poderia ter consequências desastrosas para a democracia e o capitalismo. Como afirmou Rana Foroohar em um artigo para o Financial Times de 22 de março, “se quisermos que o capitalismo e a democracia liberal sobrevivam à Covid-19, não podemos nos dar ao luxo de repetir a equivocada política de ‘socializar as perdas e privatizar os ganhos’ utilizada há uma década.”<sup>30</sup>

Mas o pior desfecho não foi levado em consideração (ainda). **Podemos evitar a repetição dos erros ocorridos após a crise de 2007 e 2008. Para isso, temos de estruturar pacotes de recuperação de forma a assegurar que os membros mais vulneráveis da sociedade recebam o melhor tratamento.** Significa priorizar os interesses de trabalhadores e das pequenas e médias empresas como motores de nossas economias. E significa escolher o investimento público, acompanhado de reforma fiscal, em vez de austeridade, como receita para a recuperação – de preferência usando investimentos para iniciar a descarbonização das economias e criar empregos durante o processo. Se conseguirmos fazer isso direito, a Covid-19 poderá acelerar significativamente o avanço em direção à Visão 2050.



<sup>28</sup> <https://blogs.worldbank.org/climatechange/for-a-sustainable-recovery-from-covid-19-coronavirus> (em inglês).

<sup>29</sup> [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-09/populist\\_and\\_nativist\\_sentiment\\_in\\_2019\\_-\\_global\\_advisor\\_report\\_-\\_gb.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-09/populist_and_nativist_sentiment_in_2019_-_global_advisor_report_-_gb.pdf) (em inglês).

<sup>30</sup> <https://www.ft.com/content/c98362f0-6aa4-11ea-800d-da70cff6e4d3> (em inglês).

## ④ Uma oportunidade para redefinir o capitalismo: o papel da empresa

Como vimos, as crises podem acelerar processos que já estavam acontecendo. Isso também é verdade em relação ao debate sobre o futuro do capitalismo e o papel da empresa na formação desse futuro, o qual já vinha ganhando relevância antes da pandemia.

Mudar para uma forma de capitalismo mais voltada às partes interessadas é cada vez mais (e não menos) importante após a Covid-19. As consequências econômicas da pandemia exercerão forte pressão sobre a estabilidade política e social. Somente garantindo que a recuperação seja inclusiva e beneficie todas as partes interessadas poderemos evitar uma reação populista ao “capitalismo” a qual, em última análise, torne a recuperação mais lenta e desigual.

A Covid-19 também serviu como lembrete doloroso do tamanho dos riscos sistêmicos que podem se consolidar e do impacto exponencial que eles podem ter quando permitimos

que externalidades negativas se acumulem com o tempo. Fica claro que o desmatamento, a perda de biodiversidade, as mudanças climáticas e a desigualdade contribuem para o aumento do risco de uma crise como a que estamos vivendo ou para tornar as sociedades e economias mais vulneráveis. Considerando isso, temos uma oportunidade pós- crise de acelerar o trabalho que já estava sendo feito para habilitar os mercados a integrar impactos sociais e ambientais às valorações financeiras, ajudando a criar incentivos mais fortes para a construção da resiliência, a descarbonização e o crescimento inclusivo.

Da perspectiva das empresas, as respostas à Covid-19 precisam acelerar a expansão da agenda de sustentabilidade corporativa que estava nascendo antes da crise. Uma maneira de entender essa expansão necessária é usando “os três Rs (3Rs).<sup>31</sup> **Responsabilidade** é a estrutura de princípios por meio da qual empresas analisaram questões

de sustentabilidade até hoje e continuará sendo um imperativo essencial, principalmente na fase de resposta imediata à crise. No entanto, à medida que passamos para a fase pós- crise, **Resiliência** e **Regeneração** tornam-se mais importantes e viram o ponto focal.

O valor da construção de resiliência em todos os níveis – de empresas individuais às cadeias de suprimento e à economia global – deve ser evidente após a Covid-19, considerando que a pandemia expôs nossa vulnerabilidade a choques sistêmicos previsíveis. A regeneração importa porque só regenerando as economias, as comunidades e a biosfera seremos capazes de alcançar a verdadeira resiliência em um mundo interconectado e interdependente. A forma de contribuição das empresas aos esforços sistêmicos para adotar a resiliência e a regeneração será um teste vital e uma fonte em potencial de oportunidades no mundo pós-pandêmico.

<sup>31</sup> <https://volans.com/project/tomorrows-capitalism-inquiry/> (em inglês).

## OS 3RS NO CONTEXTO DA COVID-19

Várias organizações publicaram estruturas e princípios para orientar as empresas a responder à emergência da Covid-19 de forma responsável.<sup>32</sup> A ênfase é –corretamente– no suporte a esses participantes vulneráveis durante a crise. Socorros financeiros e outras formas de ajuda estatal também impõem responsabilidades às empresas, não importando se os pacotes de apoio do governo vêm com a exigência de alguma contrapartida. Por exemplo, em alguns países, as empresas que recebem ajuda estatal são pressionadas a reduzir ou eliminar pagamentos de dividendos, sob a alegação de que a distribuição de lucros aos acionistas neste momento seria irresponsável.<sup>33</sup>

Nos próximos meses e anos, as empresas precisarão priorizar a construção da resiliência para garantir que estejam bem preparadas para o próximo choque que ocorrer. Para muitas, isso significará estabelecer um equilíbrio melhor entre eficiência e resiliência em tudo, da configuração da cadeia de suprimento à gestão financeira.<sup>34</sup>

A produção e as aquisições just in time (“no momento certo”), poderão ceder espaço para estoques just in case (“se necessário”) e diversidade de fornecedores e clientes. Para algumas, será necessário desenvolver e implantar novos modelos de negócio, projetados para a era de retração física e expansão digital.

Em termos de resiliência financeira, as empresas que precisarem de socorro financeiro podem ser pressionadas a construir reservas de caixa mais fortes, embora também exista o risco de empresas pressupondo que sempre poderão contar com o governo agindo “custe o que custar” em uma crise, descuidando-se da preparação. Contudo, as empresas de capital aberto terão seus sistemas de recompra de ações, dividendos e remuneração examinados detalhadamente após a pandemia. O mesmo ocorrerá com os arranjos fiscais: alguns governos já indicaram que não prestarão socorro financeiro a empresas registradas em paraísos fiscais.

Construir resiliência sistêmica exigirá colaboração entre empresas, finanças e governos para assegurar que

os riscos sistêmicos sejam precificados nos mercados e implementar estratégias de mitigação e adaptação nacionais e internacionais. Uma boa forma de começar é por meio da colaboração de empresas com outros atores do mercado para melhorar a qualidade e a consistência dos dados ambientais, sociais e de governança (ESG, na sigla em inglês) e a divulgação de riscos climáticos, alinhada às recomendações da Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (TCFD) e à taxonomia da UE para atividades sustentáveis. Isso permitirá que os mercados precifiquem melhor os riscos, promovendo uma reorientação dos fluxos de capital para longe das empresas que apresentam maior risco e aproximando-se daquelas que contribuem para o surgimento de uma economia mais resiliente e regenerativa com suas atividades comerciais essenciais. As empresas precisarão usar essas divulgações como base para atrair e dialogar com investidores, trabalhando para reconstruir a confiança e articulando estratégias claras e transparentes para fomentar a resiliência e a regeneração após a crise.

<sup>32</sup> Ver, por exemplo, Business Fights Poverty's COVID-19 Response Framework (<https://businessfightspoverty.org/articles/covid-19-response-framework/>), or the World Economic Forum's Stakeholder Principles in the COVID Era ([http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Stakeholder\\_Principles\\_COVID\\_Era.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Stakeholder_Principles_COVID_Era.pdf)) (todos em inglês).

<sup>33</sup> <https://www.ft.com/content/040be2bd-a202-46e7-92d2-2c227c8e0465> (em inglês).

<sup>34</sup> <https://www.wsj.com/articles/efficiency-isnt-the-only-economic-virtue-11583873155> (em inglês).

## RECONSTRUINDO PARA MELHOR

Considerando o papel ampliado que os governos fatalmente terão na economia pós-Covid-19, novos modelos de parceria e colaboração entre empresas também são fundamentais. Empresas progressistas devem pedir reformas e políticas pós-crise que garantam que a direção da recuperação econômica esteja alinhada aos ODS, ao Acordo de Paris e à Visão 2050 do WBCSD. Muitas propostas para garantir que os pacotes de incentivo adotem uma transição equitativa para uma economia com menos carbono já foram apresentados<sup>35</sup> e muitos

outros certamente aparecerão nos próximos meses. Todos exigirão suporte, ambição coletiva e liderança. Para que os incentivos e os investimentos funcionem, é necessário ter demanda, bem como capital. Após a Segunda Guerra Mundial, a necessidade de reconstrução física das cidades e indústrias europeias evidenciou que havia uma ampla demanda pelo capital fornecido pelo Plano Marshall, o qual foi usado de maneira produtiva. A Covid-19 não causou destruição física; por isso, a questão fundamental para a recuperação econômica é de onde virá a demanda, especialmente porque não é provável que ela

venha dos consumidores, que por muitos anos poderão gastar menos do que gastavam antes da Covid-19.

O desafio da descarbonização de setores e economias inteiras pode ser a fonte da demanda necessária para iniciar a recuperação econômica. Para as empresas, definir Metas Científicas para clima e biodiversidade – e trabalhar com parceiros em suas cadeias de valor para atingi-las – é uma maneira de contribuir para a meta de reconstruir para melhor.



<sup>35</sup> See, for example, <https://www.sitra.fi/en/news/seven-sustainable-recovery-measures-for-the-coronashock/>; and <https://www.euractiv.com/section/energy-environment/opinion/emergence-from-emergency-the-case-for-a-holistic-economic-recovery-plan/> (em inglês).

## CONFERINDO FORÇA AO CAPITALISMO DAS PARTES INTERESSADAS

A Covid-19 expôs várias vulnerabilidades do capitalismo dos acionistas: falta de resiliência financeira e da cadeia de suprimento criada pela busca incessante de eficiência e maximização do lucro em curto prazo, falta de investimento crônica na preparação para choques sistêmicos, incentivos que fazem as empresas oferecer formas de emprego precárias em vez de estáveis e falta de investimento em serviços públicos vitais. Como vimos, as regras e normas do capitalismo dos acionistas agravaram a crise ao enfraquecer a resiliência em todos os níveis.

Isso serve para reforçar o argumento pela mudança em direção a um modelo mais voltado às partes interessadas. Com governos, empresas e investidores trabalhando juntos nos planos de recuperação pós-crise, temos a oportunidade de redefinir regras e normas. É necessário um novo contrato

social entre trabalhadores, empresas e governos para reforçar as redes de segurança sociais e garantir que os riscos e custos associados às crises sistêmicas sejam distribuídos de forma mais igualitária antes da próxima crise.

Transformar a retórica do capitalismo das partes interessadas em realidade exige mudanças em três áreas:

- 1. Propriedade e governança:** há vários exemplos no mundo da governança corporativa e dos modelos de propriedade que asseguram que os interesses de diferentes partes interessadas sejam levados em consideração durante as tomadas de decisões corporativas. Eles devem ser aperfeiçoados e replicados.
- 2. Lei e regulamentação:** a maximização do valor da parte interessada, em vez do valor do acionista, precisa se tornar a configuração padrão das empresas. Em alguns casos, a legislação precisa ser revista, ou a interpretação

das leis existentes precisa ser questionada, para garantir que todas as empresas sejam obrigadas a medir e gerenciar impactos não financeiros.

- 3. Remuneração e incentivos:** se as empresas tiverem de ser administradas em benefício de todas as partes interessadas, a remuneração de executivos precisará ser vinculada a um conjunto mais amplo de métricas que reflitam o valor criado pelas empresas para todas as partes interessadas, incluindo comunidades e o ambiente natural, e não apenas os acionistas.

À primeira vista, essas mudanças parecem não ter relação com as repostas e prioridades da Covid-19, mas na verdade elas são essenciais para garantir que a recuperação econômica seja sustentável e inclusiva. Trata-se de uma oportunidade de confrontar normas e incentivos que não funcionam mais no coração do modelo atual de capitalismo e empreender reformas importantes. Se não fizermos isso, os riscos sistêmicos e vulnerabilidades continuarão se acumulando e tornando choques futuros mais prováveis e perigosos.

# Conclusão

**A Covid-19 estará conosco por algum tempo. Os impactos provavelmente deverão ser medidos em anos e décadas, em vez de semanas e meses. A pandemia revelou como governos, empresas e a sociedade podem agir rápido e de forma decisiva quando uma emergência é considerada real. Devemos reconhecer que não vimos esse nível de ação acontecer em relação a desafios como mudanças climáticas, biodiversidade e desigualdade. Ainda assim, a mudança quase sempre segue um choque e é a essência de todo progresso humano. Cabe a cada um de nós conduzir a recuperação em direção a uma resiliência econômica, social e ambiental melhor.**

A equipe de revisão da Visão 2050 vem analisando os principais conceitos discutidos nesta nota informativa. Uma revisão mais profunda das macrotendências e rupturas (relacionadas à Covid-19 e a eventos anteriores) já se encontra disponível em nossa [nota informativa da Visão 2050 sobre macrotendências e rupturas que vão moldar os anos de 2020 a 2030](#) (também fundamentada pela [pesquisa de apoio sobre o ambiente operacional nos anos de 2020 a 2030](#)). Também vamos lançar uma nota informativa da Visão 2050 que analisará mais profundamente o papel que as empresas podem e deve assumir ao promover mudanças em apoio ao capitalismo das partes interessadas.

Há uma orientação para as empresas detalhando as principais ações em apoio à resiliência de longo prazo. Além disso, o projeto de resposta à Covid-19 do WBCSD analisa com mais detalhes opções de recuperação imediatas em seu projeto de cenários de retorno ao "normal".

Continuaremos avaliando os impactos da pandemia de Covid-19, trabalhando para manter a transformação dos sistemas em apoio à nossa Visão 2050, de nove bilhões de pessoas vivendo bem e respeitando os limites do planeta, como ponto central da resposta das empresas a esta crise e dos nossos esforços de recuperação de longo prazo.

## AGRADECIMENTOS

Esta nota informativa faz parte de nosso trabalho de atualização da Visão 2050 do WBCSD, um projeto que vem sendo tocado com o apoio e a liderança de 40 membros do WBCSD e do Comitê Executivo do WBCSD. A nota informativa foi produzida em parceria com a Volans e foi revisada pelos membros do WBCSD e pelos membros do projeto de revisão da Visão 2050. Agradecemos a valiosa colaboração de todos os revisores.

### COORDENADORES

WBCSD: Julian Hill-Landolt

Volans: Richard Roberts

## SOBRE A VOLANS

A Volans é uma agência de transformação e think tank. Seu trabalho é desafiar e orientar líderes de empresas globais, governos, sociedade civil e start-ups inovadoras para superar desafios sistêmicos e catalisar mudanças que ultrapassam o aspecto incremental.

[www.volans.com](http://www.volans.com)

## SOBRE O WBCSD

O World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, na sigla em inglês) é uma organização global liderada por CEOs de mais de 200 empresas de visão inovadora, que trabalham juntas para acelerar a transição para um mundo sustentável. Nós ajudamos a tornar nossas empresas mais bem-sucedidas e sustentáveis focando no impacto positivo máximo para os acionistas, o meio ambiente e as sociedades.

Nossos membros vêm de todos os setores de negócios e das maiores economias, representando uma receita conjunta de mais de US\$ 8,5 trilhões e 19 milhões de empregados. Contamos com uma rede global de quase 70 conselhos empresariais nacionais que oferecem aos nossos membros alcance inigualável em todo o mundo. Desde 1995, o WBCSD se posiciona especialmente para trabalhar com seus membros ao longo e entre cadeias de valor para oferecer soluções empresariais de impacto para as questões de sustentabilidade mais desafiadoras.

Juntos, somos a voz dos negócios para a sustentabilidade: unidos por nossa visão de criar um mundo no qual, até 2050, mais de nove bilhões de pessoas vivam bem e respeitem os limites do planeta.

Siga-nos no [Twitter](#) e no [LinkedIn](#)

[www.wbcSD.org](http://www.wbcSD.org)

## AVISO

Esta publicação foi elaborada em nome do WBCSD. Assim como outras publicações do

WBCSD, esta é o resultado de um trabalho colaborativo entre os membros da secretaria-geral e altos executivos das empresas participantes. Diversos membros revisaram o material, assegurando que o documento represente amplamente a perspectiva dos membros do WBCSD. Ideias e comentários dos participantes listados acima foram incorporados de forma equilibrada. No entanto, isso não significa que todos os membros concordem com tudo o que foi escrito.

### Direitos autorais

Copyright © WBCSD, maio de 2020.

**World Business Council  
for Sustainable Development**

Maison de la Paix  
Chemin Eugène-Rigot 2B  
CP 2075, 1211 Geneva 1  
Switzerland  
[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

