

DISCIPLINA DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Professor Paulo Branco

SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

como condutora de inovação e rentabilidade

Silvia Mansur



Imagem original gerada pela ferramenta de inteligência artificial *Midjourney*. A autora usou os dois parágrafos de introdução deste documento como experimento de comando para a criação da imagem.

Introdução: Sustentabilidade como prática corporativa

A sustentabilidade como conceito começou a fazer parte do léxico do mundo corporativo nos anos 1990, quando o termo "sustentável" tornou-se adjetivo de desenvolvimento. Desde então, as empresas passaram a ser cada vez mais cobradas a operar "sustentavelmente" e a assumir compromissos socioambientais.

Mais de trinta anos depois, a maioria das empresas ainda tem um caminho a percorrer desde o discurso da sustentabilidade corporativa até a efetiva implementação de estratégias sustentáveis. A gestão dessa mudança exige uma reflexão quase existencial sobre sua cadeia de valor, sobre as partes interessadas e todo o seu entorno. Apesar de intenso, quando bem realizado esse processo resulta em práticas de gestão para uma estratégia sustentável, e em inovações de produtos, processos ou sistemas, retornando em aumento de competitividade e do valor ao acionista no longo prazo.

Engajando o público interno: da liderança aos colaboradores

A implementação de uma estratégia sustentável pressupõe a incorporação de um sistema de gestão que transforme a cultura empresarial, aumentando sua compatibilidade com práticas sustentáveis. Esse processo de transformação normalmente ocorre em dois estágios, conforme padrões identificados por pesquisadores de Harvard em 2012¹, a partir de estudo que utilizou dados de cerca de 3.000 empresas.

Em primeiro lugar, é necessário o compromisso aberto da liderança da empresa com a sustentabilidade, normalmente envolvendo a resolução pessoal do CEO. Líderes de empresas sustentáveis de alta performance são percebidos como tendo maior visão de longo prazo, maior tolerância ao risco e maior clareza do *business case* de alinhamento do negócio a metas de sustentabilidade. Como resultado, considerações de sustentabilidade são incorporadas em decisões operacionais e de investimento, e os funcionários têm maior percepção sobre a importância dessas considerações para o sucesso do negócio. Além do envolvimento direto do CEO, é necessário que a empresa se engaje abertamente com *stakeholders* externos, aprendendo com eles e comunicando-se de forma clara e consistente, já que a sustentabilidade, por definição, envolve esferas externas ao controle direto da empresa.

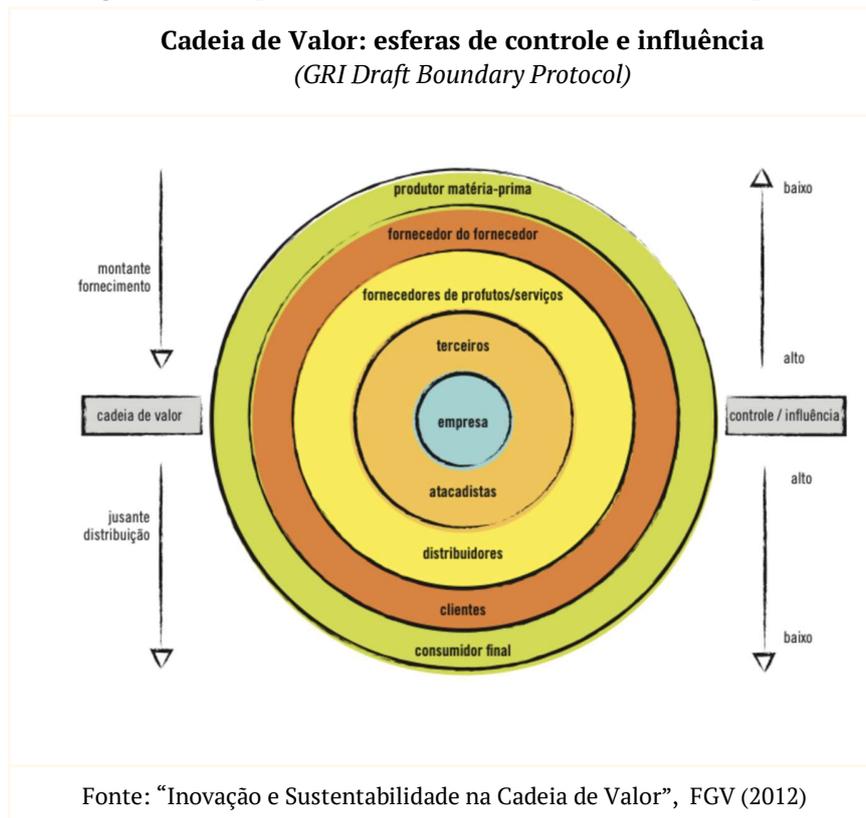
Em segundo lugar, em paralelo à continuidade do envolvimento da liderança e de *stakeholders* externos, é necessário que a nova identidade corporativa seja codificada para que possa permear a organização como um todo. O engajamento de funcionários deve ser realizado através de mecanismos de conexão com a estratégia corporativa, incluindo: a elaboração de *frameworks* consolidados, ao invés de uma somatória de iniciativas fragmentadas; o desenvolvimento de incentivos de avaliação de performance e remuneração de funcionários; e a valoração de externalidades associada a gestão de orçamentos. Em última instância, o engajamento de funcionários associado a mecanismos de execução fomenta a confiança, a inovação e uma maior capacidade de realizar mudanças, o que termina por retroalimentar a cultura de sustentabilidade, reforçando sua adoção no dia-a-dia da empresa.

Sustentabilidade na Cadeia de Valor

¹ Eccles, Robert; Perkins, Kathleen; Serafeim, George. "How to become a sustainable company", 2012

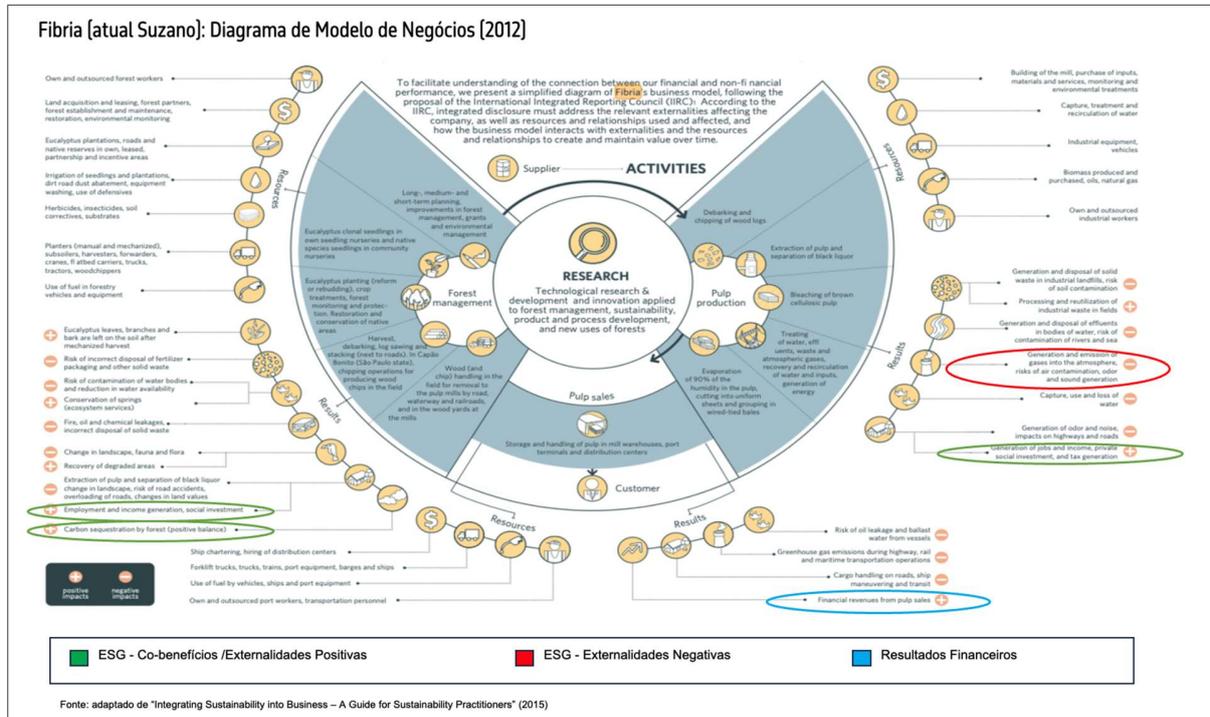
A cadeia de valor e o *supply chain* (cadeia de fornecedores) são vetores-chave na transformação para a sustentabilidade corporativa, por fazerem uma ponte direta entre o *core business* da empresa e os stakeholders externos. Como definido por Porter na década de 1980, cadeias de valor compreendem “o conjunto de atividades que adicionam valor a um produto ou serviço desde as etapas iniciais de projeto/produção até o atendimento do consumidor final.”² A cadeia de valor engloba todas as atividades envolvidas na entrega de um produto ou serviço ao consumidor final, desde o fornecimento de matéria-prima até a distribuição final. Por outro lado, a cadeia de fornecedores refere-se à rede de organizações, recursos e processos envolvidos na produção, aquisição e entrega de bens ou serviços, envolvendo atividades desde o *sourcing* até a distribuição.

Ao incorporar a sustentabilidade ao conceito clássico de cadeia de valor e ao *supply chain*, as empresas passam a considerar aspectos econômicos, sociais e ambientais nas práticas de gestão e relacionamento com fornecedores, distribuidores e clientes. A capacidade de influência e controle externo, conforme ilustrado na figura abaixo, do *GRI Draft Boundary Protocol*, tende a diminuir tanto a montante quanto a jusante. A montante, a entidade faz a gestão de fornecedores e promove a transparência e a ética. A jusante, concentra-se na satisfação do cliente e na reputação da marca. O protocolo destaca a responsabilidade para além das operações imediatas, incentiva a colaboração e indica a ordem em que essas transformações podem vir a ocorrer, normalmente a partir das esferas onde o nível de influência da empresa é mais alto. Ao adotar práticas sustentáveis, as organizações podem criar mudanças positivas e integradoras das cadeias, como a transformação de uma gestão linear para circular, onde resíduos retornam à empresa na forma de insumo.



² Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor, FGV, 2012

Um exemplo de estratégia de gestão sustentável e integrada é o da empresa brasileira Fibria, que operava na produção de papel e produtos de celulose, e que hoje faz parte do grupo Suzano. Conforme ilustrado na figura abaixo, adaptada do estudo “Integrating Sustainability into Business – A Guide for Sustainability Practitioners” publicado em 2015, o diagrama de modelo de negócios da Fibria em 2012 partia da cadeia de valor da empresa, e integrava de forma clara tanto os resultados financeiros como as externalidades positivas e negativas referente a impactos de ESG.



“Inovabilidade”: A importância da inovação para a sustentabilidade

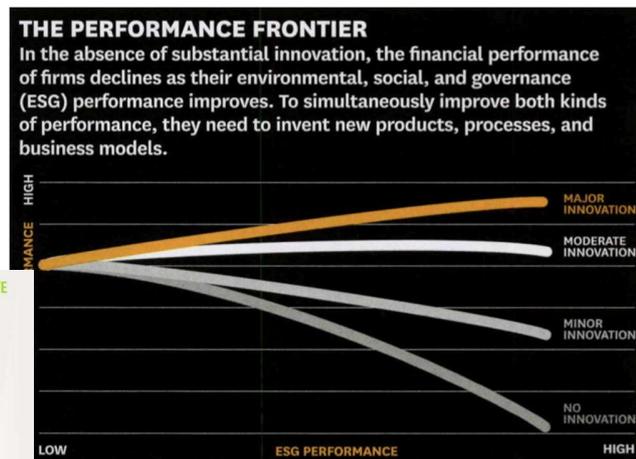
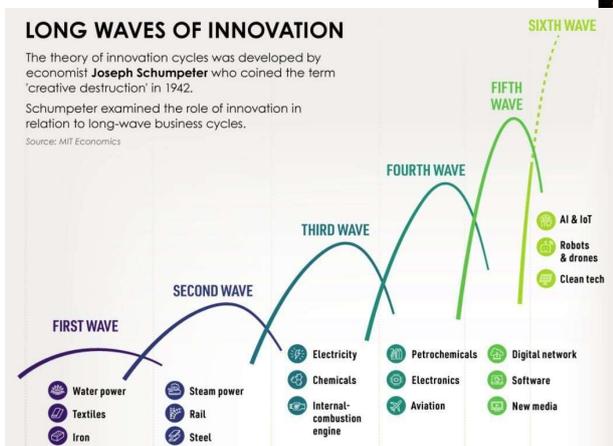
As forças motrizes da inovação corporativa e da sustentabilidade possuem muitas sinergias de causa e efeito. Por exemplo, quando a empresa reduz o consumo de recursos ao implementar uma prática de sustentabilidade, pode vir a reduzir seus custos, atingindo um dos objetivos usuais de inovação corporativa. O surgimento recente do conceito de “innovability” (innovation + sustainability) denota essas sinergias, indicando que esses dois fatores devem ser mais intencionalmente trabalhados em conjunto. A não associação dessas práticas pode inclusive representar perdas financeiras para a empresa, conforme identificado em estudo realizado por pesquisadores de Harvard em 2013³. A partir de análise econométrica de cerca de 3.000 empresas, o estudo identificou que as organizações que avançaram na implementação de programas de ESG desassociados de inovações, tiveram sua performance financeira negativamente impactada, devido ao encarecimento do custo do negócio. Por outro lado, empresas que conseguiram entregar alta performance de ESG associadas a grandes inovações de produto, processo ou

³ Eccles, Serafeim. The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy, HBR, 2013

modelo de negócios, foram as que apresentaram os melhores resultados financeiros, em função da redução do custo e/ou do aumento da receita gerados pela inovação.

Velocidade das mudanças: a sexta onda de inovação e a emergência climática

A longevidade dos “ciclos de inovação”, conceito desenvolvido pelo economista Schumpeter em 1942, tem se reduzido ao longo dos anos, à medida em que a “criatividade destrutiva” se acelera. A sexta onda dos ciclos de inovação, impulsionada por



Inteligência Artificial (I.A.), Internet of Things (IoT), robótica e drones, revolucionará os setores com automação, análise preditiva e digitalização. Bens e serviços físicos serão transformados à medida que tarefas passem a ser concluídas em segundos, em vez de horas. Um exemplo é a própria criação da imagem de capa deste documento, a partir da ferramenta de I.A. *Midjourney*. A imagem foi gerada em segundos a partir de experimento em que a autora usou os dois parágrafos de introdução deste documento como comando/briefing para que a *Midjourney* criasse uma imagem original abarcando as ideias do texto.

Simultaneamente, o acentuamento da emergência climática faz com que soluções potenciais de tecnologia limpa ofereçam vantagens de eficiência também de forma cada vez mais acelerada.

Assim, em um mundo em que o status quo relativo tanto à disponibilidade quanto à própria natureza dos recursos muda cada vez mais rápido, a inovação é cada vez mais um imperativo para a longevidade e sustentabilidade de empresas

Materialidades: priorizando o enfoque das inovações

A identificação das principais materialidades de uma empresa, conforme delineadas por estruturas como o SASB (Sustainability Accounting Standards Board), é fundamental para orientar a priorização de áreas para inovação. Ao entender as questões ambientais, sociais e de governança que são mais relevantes para

seu setor e partes interessadas, as empresas podem concentrar seus esforços de inovação onde estes terão maior impacto na criação de valor no longo prazo.

Essa abordagem direcionada de questões materiais por meio da inovação permite que empresas aloquem recursos com eficiência, desenvolvam soluções sustentáveis e promovam mudanças significativas, aumentando sua vantagem competitiva, fortalecendo a reputação de sua marca, além de contribuírem para um futuro mais sustentável. Por fim, é importante que ao executar avanços e inovações, a empresa se comunique de forma clara e consistente às partes interessadas, principalmente aquelas que tenham maior poder e/ou interesse sobre as atividades da empresa.

Estágios de Inovação

Empresas que embarcam na jornada da inovação combinada com a sustentabilidade tendem a passar por cinco estágios distintos. Em seu artigo de 2009 "*Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation*", Prahalad descreve os cinco estágios da inovação com foco na sustentabilidade.

O primeiro estágio envolve entender o compliance como oportunidade, já que empresas que focam em atender demandas iminentes de regulação ganham mais tempo para desenvolver novas tecnologias e processos, saindo na frente quando a regulação é efetivamente implementada. Para empresas globais, essa abordagem pode também trazer ganhos de escala, sempre que a empresa escolher operar globalmente de acordo com o compliance mais restritivo dentre os mercados em que opera.

A segunda etapa passa por tornar a cadeia de suprimentos sustentável. Como as empresas tendem a ter grande influência sobre seus fornecedores, elas podem tanto desenvolver colaborações em que co-desenvolvem melhorias em insumos ou processos, quanto elaborar metas de ESG que seus fornecedores precisam atingir caso desejem continuar com seus contratos. O mapeamento da cadeia de valor é essencial nessa etapa, por ajudar a empresa a priorizar estágios em que as externalidades são maiores e em que portanto uma intervenção trará maiores benefícios.

A terceira etapa gira em torno do design de produtos e serviços sustentáveis, considerando atributos ecologicamente corretos e perspectivas de ciclo de vida. Essa etapa usualmente exige colaborações entre as áreas de marketing (para melhor entendimento da demanda) e desenvolvimento de produtos, além de *stakeholders* externos que possam oferecer legitimação ao caráter sustentável dos novos produtos ou serviços.

A quarta etapa concentra-se na criação de novos modelos de negócios, muitas vezes desafiando a sabedoria ou normas tradicionais, com o objetivo de aumentar a eficiência operacional e a conservação de recursos.

Por fim, a quinta etapa envolve a criação de plataformas de "*next practices*", a partir da mudança de paradigmas. Exemplos são a criação de tecnologias de transportes como carros, aeronaves, submarinos - impensáveis até o momento de seu desenvolvimento. Em um contexto de sustentabilidade, a criação de *next practices* pode ajudar a resolver problemas ecossistêmicos, ajudando a criar um futuro mais sustentável.

Sustentabilidade e Governança Corporativa

O desenvolvimento de uma estratégia sustentável é essencial para o futuro de organizações. Os conselhos corporativos, com o mais alto nível de autoridade de tomada de decisão, e que detêm a responsabilidade de garantir a viabilidade e o sucesso de longo prazo de uma organização, têm portanto papel cada vez mais relevante na construção dessas estratégias. Isso inclui alinhar métricas de desempenho financeiro e não financeiro, definir metas de sustentabilidade e incentivar práticas sustentáveis.

A estrutura de governança integrada descrita na Seção 5.1 do documento de autoria do PNUMA "Governança Integrada: Um Novo Modelo de Governança para a Sustentabilidade" oferece uma abordagem estruturada para que os conselhos corporativos se envolvam no desenvolvimento de uma estratégia sustentável.

O modelo é organizado em três fases distintas de maturidade. Na fase inicial, o tema da sustentabilidade ainda não faz parte da agenda do conselho. Nessa etapa, a empresa deve criar um comitê de sustentabilidade, e promover a capacitação dos membros do conselho no tema. Dentre algumas responsabilidades, o comitê deve ser responsável por desenvolver uma estratégia, uma matriz de materialidades, e identificar tendências e riscos relativos à agenda de ESG.

Na segunda etapa, a estratégia de sustentabilidade ainda não é integrada à estratégia corporativa. As iniciativas devem incluir a definição de KPIs, a criação de uma posição executiva de CSO - Chief Sustainability Officer, e a definição de uma estrutura de incentivos e remuneração de funcionários ancorada em métricas ESG.

Na terceira etapa, a sustentabilidade é um tema transversal em todos os comitês, deixando de existir a necessidade de um comitê de sustentabilidade, e os relatórios financeiros e de ESG passam a ser integrados em um único relatório. Nesse estágio, a empresa passa a ter uma estratégia sustentável, ao invés de uma estratégia de sustentabilidade.

Conclusão

Se por um lado as estratégias sustentáveis podem ter impacto positivo nos resultados de empresas, como apontado por experiências empíricas e análise acadêmicas discutidas nesse documento, por outro lado ainda existe uma competição entre resultados financeiros de curto prazo e a implementação dessas estratégias de forma mais abrangente, como indicado em estudo publicado neste ano pelo Google Cloud em parceria com a consultoria The Harris Poll.⁴

O estudo ouviu cerca de 1500 executivos *C-level* de mais 16 países, incluindo o Brasil, EUA, França e Japão, e identificou que o ESG caiu de primeiro para terceiro lugar em comparação com o ano anterior,

⁴ <https://cloud.google.com/blog/transform/2023-google-cloud-sustainability-survey>

com cerca de um terço dos executivos indicando questões econômicas como a principal razão para a diminuição do foco, além de citarem o risco de *greenwashing* e a indisponibilidade de tecnologias. Para 72% dos entrevistados, "todo mundo diz que quer avançar nos esforços de sustentabilidade, mas ninguém sabe como realmente fazer isso" - um aumento de sete pontos percentuais em relação ao ano anterior. Ao mesmo tempo, 84% dos entrevistados dizem que se preocupam mais com a sustentabilidade do que antes, e 85% dizem perceber os consumidores dando preferência por se envolver com marcas sustentáveis.

Para que esse ciclo vicioso de incertezas seja rompido, é necessário que as empresas tomem medidas decisivas pela sustentabilidade de seus negócios. Ao implementar sistemas de medição robustos, tomar decisões informadas e promover a inovação, as empresas podem ajudar a resolver gargalos percebidos, sejam eles reais ou potenciais, e desenvolver novos e rentáveis mercados.