

E-BOOK

FRONTIERS ESG

lucro e sustentabilidade de mãos dadas



Pág. 03
Apresentação:
CARTA-CONVITE

Pág. 06
Capítulo 1:
PRESENTE E FUTURO DA
SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Pág. 13
Capítulo 2:
CASES

Pág. 22
Capítulo 3:
AÇÃO CONJUNTA DO C-LEVEL

Carta-convite

O Fórum Econômico Mundial aponta que o compromisso com políticas ESG é o diferencial para as empresas que desejam triunfar no século 21. Para além da simples definição de metas e de um discurso bonito, integrar a sustentabilidade nas estratégias é uma necessidade urgente para potencializar resultados, como crescimento da vantagem competitiva, melhora da reputação, aumento da lucratividade e do valuation ao longo do tempo, e também atrair investimentos, clientes e talentos a fim de garantir a perenidade da organização.

A jornada rumo aos negócios sustentáveis passa por buscar conhecimentos e tecnologias inteligentes, promover ações colaborativas, criar modelos de negócios claros e desenvolver lideranças ousadas que estejam, acima de tudo, comprometidas com as práticas ESG. Esse é o caminho para a **sustentabilidade financeira** das organizações e o fortalecimento de seus laços de confiança com os clientes, em direção ao crescimento sustentável e aos impactos positivos para a sociedade no curto, médio e longo prazos.

Para refletir sobre esses desafios, MIT Sloan Management Review

Brasil e Capgemini, com apoio da Microsoft, promoveram mais uma edição do evento Frontiers, no dia 14 de março de 2023, em São Paulo (SP). Um grupo de importantes líderes C-Level de setores como energia, automotivo e varejo foi convidado para trocar experiências e discutir o tema “Lucro e sustentabilidade de mãos dadas”.

O encontro – que teve toda a sua produção sustentável – contou com a palestra de James Robey, head global de sustentabilidade ambiental da Capgemini e professor associado da escola de negócios da Imperial College, que estava no Brasil na ocasião. Além disso, executivos da Toyota, Grupo Carrefour e ENEL compartilharam as melhores práticas ESG desenvolvidas em suas companhias.

Neste material, produzido pela repórter Denise Turco, você confere os principais insights e conteúdos deste evento para ajudá-lo a trilhar a sua jornada de sustentabilidade.

Boa leitura!

Christye Cantero,

editora de conteúdos cobranded da **MIT Sloan Management Review Brasil**



Ver empresas tão relevantes, de abrangência e de impacto globais, compartilhando como elas têm implementado - de forma estratégica e intrínseca em diversas partes da sua cadeia de valor - conceitos de ESG e com resultados significativos para o ambiente e para sociedade, mas também para o negócio, nos ajuda a fomentar e ampliar cada vez mais a mensagem e senso de urgência do assunto para as diversas audiências.

Diego Micheletti,

diretor de canais de vendas da Microsoft Brasil



Presente e futuro da sustentabilidade corporativa

Na sua empresa, sustentabilidade é sinônimo de risco ou de oportunidade? Essa provocação feita por James Robey, head global de sustentabilidade ambiental da Capgemini e professor associado da escola de negócios da Imperial College, dá pistas sobre como um tema tão relevante ainda é um dilema nas organizações.

Mas para quem ainda tem dúvidas, Robey é categórico: “A sustentabilidade é um caminho possível”. Responsável por conduzir as metas de redução das emissões de carbono na Capgemini, ele pontua alguns aspectos macroeconômicos, geopolíticos e relacionados aos stakeholders que vão moldar e acelerar o futuro da sustentabilidade corporativa.

Um deles diz respeito à **fragilidade dos setores de alimentos e energia**, fortemente pressionados nos últimos tempos, inclusive por conta das mudanças climáticas. As quebras de safras e o uso de fertilizantes de base sintética são situações que impactam ambos os setores, com reflexos no aumento dos preços dos alimentos e dos combustíveis. Não é à toa que há uma busca para otimizar o setor agrícola com as ferramentas da Agricultura 4.0.

Incertezas econômicas, inflação alta, recessão, preço elevado da energia – que têm afetado de maneira mais intensa a Europa por conta da guerra da Ucrânia – são fatores que têm levado as empresas a colocarem mais **foco** em **eficiência energética** e na aceleração da transição dos combustíveis fósseis para energias renováveis. “Existe uma crise global de custo de vida, e isso tem implicações para consumidores e empresas”, analisa o executivo da Capgemini.

Outro aspecto importante para que a sustentabilidade ganhe força são as mudanças de expectativas dos stakeholders. Hoje o colaborador quer agregar um significado ao desenvolver sua função e o consumidor está mais disposto a adquirir produtos sustentáveis. Parceiros e fornecedores que oferecem algum tipo de risco não são mais considerados pelas companhias para fazer negócios. Os órgãos regulatórios cobram maior transparência e compromisso das empresas para reduzir a pegada de carbono. Por sua vez, os investidores buscam negócios sustentáveis e capazes de mitigar os riscos climáticos.

Assim, ao contrário do que muita gente imagina, o elo entre lucro e sustentabilidade é cada vez mais forte. Para fortalecer essa agenda é fundamental ir além da questão climática e contemplar ESG em sua totalidade, segundo Robey. Na parte ambiental, o foco deve ser direcionado para biodiversidade, emissões de carbono e economia circular. No pilar social, é preciso agir em relação à diversidade, inclusão, direitos humanos, saúde e bem-estar dos colaboradores, satisfação do consumidor e relação com a comunidade. A governança inclui questões como composição do board, estrutura do comitê de auditoria, comportamento ético e políticas anticorrupção.

Neste cenário tão complexo, uma das poucas certezas é a de que

sustentabilidade é sim uma oportunidade com impacto financeiro positivo.

“Nosso estudo [‘A World in Balance’](#) mostra que a maioria das empresas ainda não possui uma estratégia clara nessa área, mas os ‘frontrunners’, ou seja, as companhias mais maduras em sustentabilidade, têm estratégias e lucro maior se comparado com aquelas que não têm”, diz Robey.

O relatório indica que os frontrunners alcançam receitas até 9% acima dos concorrentes (veja na tabela).

Empresas líderes em sustentabilidade já apresentam resultados financeiros positivos

Maturidade em sustentabilidade	Diferença de receita por funcionário 2020-2021	Diferença na margem de lucro líquido - 2020-2021
Frontrunners	83% acima da média	9% acima da média
Experimenters	9% abaixo da média	1% baixo da média
Beginners	13% abaixo da média	0% igual a média

Fonte: Pesquisa “A World in Balance”, feita pelo Capgemini Research Institute

“Os desafios podem se transformar em novas oportunidades quando bem aproveitados, mas as organizações precisam mudar a agenda de ‘fazer o bem’ para ‘repensar como ganhamos dinheiro”, afirma.

As estratégias vencedoras mostram que a agenda de sustentabilidade não pode ser gerenciada como um projeto, mas como uma transformação corporativa, envolvendo todas as áreas e processos, e capitaneada por um líder C-level com assento no board. É esse o caminho para gerar lucros para as empresas e, principalmente, ganhos para o planeta e para as futuras gerações.



Fonte: Capgemini

As dúvidas que rondam as estratégias de sustentabilidade corporativa

- Quais são as áreas prioritárias?
- Como integrar a sustentabilidade em todos os produtos e serviços?
- Como revisar a política de compras e identificar fornecedores responsáveis?
- Por onde começo a jornada de transformação?
- Como medir os dados de desempenho de forma contínua e robusta?
- Como acompanhar e reduzir o impacto dos meus fornecedores?
- Como posso repensar a cadeia de valor de forma sustentável?
- Como relatar meu impacto seguindo os padrões corretos?
- Como posso envolver e motivar todo o meu ecossistema para obter suporte?

Fonte: James Robey/Capgemini

Você também está às voltas com essas questões? Procure discuti-las com sua equipe e com o board, além de buscar o suporte de parceiros para ajudá-lo.

O que os executivos pensam sobre sustentabilidade?

- Apenas 21% acreditam que o business case para sustentabilidade é claro.
- Como 53% acreditam que o custo das iniciativas de sustentabilidade é superior aos benefícios, indicando que a sustentabilidade ainda é vista como uma obrigação.
- 64% dizem que ela faz parte da sua agenda.
- 49% têm uma lista prioritária de iniciativas de sustentabilidade a serem implementadas nos próximos três anos.
- 37% dizem que sua empresa está redesenhando o modelo de negócios/operação para ser mais sustentável.

Fonte: Pesquisa “A World in Balance”, feita pelo Capgemini Research Institute, com mais de 2 mil executivos de 668 organizações com receitas anuais superiores a US\$ 1 bilhão.

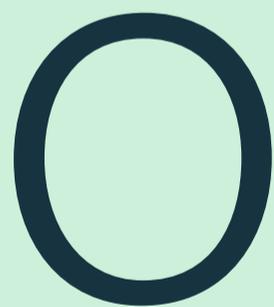


A adoção de tecnologias como inteligência artificial, automação e Internet das Coisas em escala pode acelerar a transformação rumo à sustentabilidade.





Cases



que as organizações estão fazendo em termos de sustentabilidade no mercado nacional? termos de sustentabilidade no mercado nacional?

Executivos de três setores vitais para a economia – **automobilístico, varejo e energia** – compartilharam seus projetos, experiências e desafios para **transformar** a visão **ESG em realidade** em suas empresas.

Toyota – Visão integrada de ESG

Integrar a sustentabilidade na estratégia de negócios é um imperativo na Toyota, que assumiu compromissos globais com metas de redução de carbono até 2050. Não se trata apenas de uma visão de futuro, mas algo que já funciona no dia a dia da organização. Por ser uma empresa do ramo automotivo, o compromisso com a descarbonização permeia todos os processos, mas a política ESG da montadora é abrangente, com ações e objetivos de longo prazo nas áreas ambiental, social e de governança.



Viviane Mansi,
diretora ESG e de comunicação
da Toyota para América Latina e
Caribe e presidente da Fundação
Toyota

“Hoje ESG é um assunto transversal na companhia”, diz Viviane Mansi, diretora ESG e de comunicação da Toyota para América Latina e Caribe e presidente da Fundação Toyota. Uma série de questões ESG ficam sob a gestão da executiva, mas há **envolvimento** e **alinhamento** forte com **outras áreas**. Gerentes, diretores, officers e presidentes, por exemplo, recebem reports com regularidade. “A dis-

cussão de ESG é cotidiana, ela não acontece só com algumas pessoas e em alguns momentos. Já está bastante engrenada na forma como fazemos as coisas. A dimensão ESG está em cada projeto e investimento que fazemos”, afirma Mansi.

No Brasil, 60 colaboradores compõem o time de gestão de sustentabilidade e comunicação. Essa equipe acompanha as metas de sustentabilidade de maneira objetiva e tem como desafio ajudar funcionários, executivos e concessionárias a entender a linguagem ESG. Como exemplo, fez um movimento para que os colaboradores soubessem qual é a pegada de carbono da empresa.

E isso porque a neutralidade de carbono é assunto presente em toda a cadeia da Toyota, desde as decisões sobre peças e fornecedores, passando pela escolha dos motores, produção, distribuição, decisões de marketing, descarte e reutilização dos veículos. O portfólio já conta com uma ampla oferta de veículos eletrificados. Segundo a executiva, os carros Hybrid Flex, por exemplo, estão entre os que têm o menor nível de emissões e já são produzidos no Brasil.

A proposta da economia circular também já foi incorporada pela montadora. O forro antirruído do Corolla e os tapetes dos carros, por

exemplo, são frutos desse modelo. “No Japão já temos o processo completo de reciclagem do veículo. Um carro tem 30 mil peças e 99% são recicladas; o 1% não reciclado vira energia. Estamos começando isso no Brasil e em outros países”, conta a executiva.

Por aqui, por meio da Fundação Toyota, a empresa apoia projetos e pesquisas de ONGs e universidades, nas áreas de conservação da biodiversidade, indústria 4.0 e diversidade. Segundo Mansi, essa é uma forma de aprendizado para a companhia, que acaba incluindo a própria cadeia nesses projetos.

Vale a pena fazer tudo isso? “O desafio do ESG não é simples, mas é perfeitamente possível”, afirma. Como resultado de todas essas ações, a executiva conta que a Toyota foi eleita a sexta companhia mais comprometida com o meio ambiente e a 11^a entre as melhores empresas com melhor reputação, de acordo com o ranking do Monitor Empresarial de Reputação Corporativa (Merco).

Grupo Carrefour – Sustentabilidade guia as decisões do consumidor



Cada vez mais as pessoas, em especial das gerações mais jovens, estão envolvidas com questões ambientais e sociais. A sustentabilidade tem gerado mudanças no estilo de vida e impactado as decisões de compra.

Susy Yoshimura,
diretora sênior de sustentabilidade
do Grupo Carrefour Brasil

Como o cliente está no centro dos negócios do varejo, o Carrefour está bastante atento a isso. Embora a empresa não tenha um processo fabril, ela carrega uma responsabilidade ao fazer a ponte entre indústrias e consumidores finais.

Na visão de Susy Yoshimura, diretora sênior de sustentabilidade do Grupo Carrefour Brasil, o brasileiro atingiu maturidade para exigir não apenas um produto de qualidade, mas saber a procedência do que consome. Essa preocupação envolve vários aspectos:

1. Condições de produção e riscos dos trabalhadores envolvidos no processo fabril; práticas sustentáveis (se o produto é de uma região proveniente de desmatamento, por exemplo).
2. Respeito ao bem-estar animal ao longo da produção.
3. Inclusão, ou seja, maior participação de mulheres, negros e até mesmo de fornecedores locais – geralmente empresas menores que precisam de regras comerciais específicas para ajudar a economia girar em determinadas regiões.

Com essas novas perspectivas, é preciso considerar não apenas o fator preço na negociação com fornecedores, mas todos os processos **produtivos envolvidos**. “Trabalhamos para diminuir esses riscos inerentes a partir de políticas, de processos de homologação e de curadoria de produtos”, diz Yoshimura.

Outro desafio é explicar para o consumidor o valor das práticas sustentáveis por trás do produto. “**Como fazer com que os aspectos ESG passem a ser uma escolha assim como o preço, o sabor e a qualidade?**”, questiona. Nesse sentido, o Carrefour atua junto aos fornecedores para que esse tipo de informação esteja mais evidente nos rótulos, por exemplo.

Além disso, a empresa tem trabalhado para que a sustentabilida-

de seja um **diferencial competitivo** pensando especialmente em produtos da cesta básica. “A ideia não é trazer produtos premium, exclusivos e inacessíveis”, afirma Yoshimura. Por isso, a organização tem buscado formas para oferecer produtos sustentáveis que sejam mais **democráticos e inclusivos**. “O varejo precisa fazer uma mudança drástica e intencional, não pontual, com estratégias para construir planos de curto e longo prazos na cesta de consumo de cada consumidor”, conclui.

ENEL – Colaboração para alavancar as práticas ESG



No Brasil e no mundo, o setor de energia é um dos mais pressionados para instituir as políticas de sustentabilidade. Ciente disso, a ENEL vem trabalhando em várias frentes que contemplam diferentes áreas, fornecedores e parceiros.

Allan Souza Campos,
head de supply chain na
ENEL Brasil

Segundo Allan Souza Campos, head de supply chain na ENEL Brasil, um exemplo é o projeto, em São Paulo, no qual os terrenos onde estão as torres de transmissão passaram a ser destinados ao

cultivo de alimentos orgânicos, em parceria com uma ONG. O cultivo é feito por agricultores urbanos da região e os produtos são vendidos para a comunidade no entorno, incentivando assim o empreendedorismo. Com a iniciativa, a ENEL conseguiu dar um melhor aproveitamento para esses terrenos (ativos), além de reduzir custos de manutenção.

Outra iniciativa une os aspectos ambiental e social. Em algumas regiões, a poda de árvores que encostam nos fios da rede elétrica é feita pela concessionária de energia. Na maioria dos casos esse processo é manual e com riscos de quedas e choques para os trabalhadores. A ENEL introduziu uma tecnologia de poda mecanizada, por controle remoto e à distância, que contribui para a segurança e bem-estar do colaborador, além de maior produtividade. Veículos híbridos e elétricos são utilizados nessas operações.

E como tornar a diversidade uma oportunidade? Com a dificuldade de contratar mão de obra terceirizada e com elevado turn over dos operadores que trabalham nas ruas, a ENEL, em conjunto com um parceiro, passou a acolher, treinar e contratar refugiados – profissionais que já têm uma qualificação prévia e alto nível de comprometimento. Como resultado, a rotatividade diminuiu

consideravelmente e a experiência foi compartilhada com outros parceiros da ENEL. “É uma ação que traz benefícios para nossa cadeia e também para a sociedade”, afirma Campos.

Falando em parceiros, a ENEL estendeu os critérios ESG para as empresas terceirizadas a fim de **fortalecer a sustentabilidade na cadeia de valor**. O executivo destaca que a colaboração com parceiros de negócios e fornecedores é fundamental para o sucesso das estratégias ESG, especialmente em um setor regulado como o de energia. “Unindo mais vozes, mais empresas juntas no mesmo objetivo, você tem uma força muito maior para mudar a legislação e trazer novas propostas para o setor”, afirma Campos.

caminho é cheio de obstáculos, inclusive dentro da própria orga-

Ação conjunta do C-level

Onização, mas os executivos com posição C-Level podem e devem contribuir para acelerar a agenda ESG. De que forma? O relatório [“A World in Balance”](#), feito pelo Capgemini Research Institute, traz recomendações em profundidade para oito cargos C-level implantarem a agenda verde de maneira colaborativa entre as funções. Destaca-

mos aqui algumas dessas orientações. Confira.

CEO

- Deve fazer da sustentabilidade uma prioridade de negócios, garantindo que todos os objetivos estejam em foco: ambiental, social e governança.
- Construir o roteiro de sustentabilidade em colaboração com os principais stakeholders.
- Pivotar o modelo de negócio sustentável. Para isso precisa contar com o apoio do board.

CFO – CHIEF FINANCIAL OFFICER

- Articular o business case de sustentabilidade e garantir que ele seja compreendido por toda a organização.
- Financiar iniciativas verdes alinhadas às metas de emissão de carbono. O levantamento da Capgemini indica que o financiamento sustentável da cadeia de suprimentos será a tendência mais disruptiva para as áreas de finanças e contabilidade nos próximos três anos.

- Incorporar investimentos verdes, como títulos, fundos negociados em bolsas ou participação em empresas para apoiar iniciativas verdes, como conservação de recursos naturais, redução da poluição etc.

CMO – CHIEF MARKETING OFFICER

- Implementar protocolos para mitigar o greenwashing.
- Orientar as equipes de marketing e comunicação externa para que promovam ações educativas com o objetivo de orientar os consumidores para que façam escolhas sustentáveis.
- Gerenciar a presença da marca como uma organização sustentável, apresentando a narrativa correta aos stakeholders externos.

CDO – CHIEF DESIGN/PRODUCT OFFICER

- Incorporar a sustentabilidade como um princípio básico de design, adotando materiais sustentáveis (inclusive plant based), reduzindo embalagens, entre outras práticas.
- Adotar uma abordagem data driven para medir impactos em todo o ciclo de vida do produto e identificar prioridades.
- Investir na qualificação das equipes para permitir uma mudança de mindset em direção ao design circular.

CPO/CSCO – CHIEF PROCUREMENT/ SUPPLY CHAIN OFFICER

- Avaliar e medir as emissões de escopo 3 (aquelas que são de responsabilidade indireta da organização).
- Definir critérios de sustentabilidade durante a seleção de fornecedores. Trabalhar em colaboração para garantir que eles alcancem metas de sustentabilidade, estabelecendo KPIs claros.
- Alavancar tecnologias, como blockchain, para reduzir as emissões na cadeia de suprimentos. O blockchain facilita a coleta, a integração e o compartilhamento de dados, além de rastreabilidade e transparência no sistema de emissões de carbono.

CIO/CTO – CHIEF INFORMATION/ TECHNOLOGY OFFICER

- Fortalecer as iniciativas sustentáveis de TI alinhadas à estratégia de sustentabilidade da organização.
- Garantir que a transformação em direção à sustentabilidade dependa de dados confiáveis.
- Definir um custo de carbono para operações de TI.
- Garantir que a sustentabilidade seja um pilar da arquitetura de software.

COO – CHIEF OPERATING OFFICER

- Fortalecer a produção sob demanda, que traz benefícios em termos de redução de custos e do impacto ambiental, e promover os princípios da economia circular.
- Apostar em sistemas e processos eletrificados. A transição do uso de combustíveis fósseis para fontes de energia renovável é fundamental para as organizações comprometidas com operações neutras em carbono.
- Incorporar o hidrogênio verde é uma tendência para os próximos anos, principalmente nas indústrias pesadas e de transporte.

CHRO - CHIEF HUMAN RESOURCES

- Educar os gestores sobre a necessidade de integrar a sustentabilidade na tomada de decisões.
- Recrutar e aprimorar as skills dos funcionários em relação a sustentabilidade, como contabilidade de carbono e engenharia ambiental.
- Promover uma cultura que celebre a sustentabilidade na empresa, além de incentivar o pensamento sustentável no cotidiano dos funcionários, apoiando o comportamento daqueles que reciclam ou usam transporte mais ecológico como bicicletas.

Sobre MIT Sloan Review Brasil

A MIT Sloan Review Brasil é uma publicação trimestral que une tecnologia e gestão, modelo de negócio e inovação, como nenhuma outra no mundo. Ela não apenas é associada à meca da tecnologia e inovação Massachusetts Institute of Technology e ao templo da gestão Sloan School; tudo o que é vanguarda nessa área, inclusive no Oriente – especificamente na China – é acompanhado de perto, e com profundidade, em suas páginas. Se você é um pioneiro do digital, te convidamos a nos acompanhar no nosso site e nas nossas redes sociais.

www.mitsloanreview.com.br



Sobre Capgemini

A Capgemini é líder global em construir parcerias com empresas para transformar e gerenciar seus negócios, aproveitando o poder da tecnologia. O Grupo é guiado dia após dia pelo propósito de liberar a energia humana por meio da tecnologia por um futuro inclusivo e sustentável. É uma organização responsável e diversa com um time de 340 mil pessoas em mais de 50 países. A Capgemini atende a toda a amplitude de necessidades de negócios, desde a estratégia e concepção de projetos até a operação, impulsionada por um mundo de nuvem, dados, IA, conectividade, software, engenharia digital e plataformas em rápida evolução e repleto de inovação.

www.capgemini.com/br-pt

