



ESG no topo da agenda corporativa

Lições de CEOs brasileiros que estão mobilizando suas organizações para avançar na entrega das metas ESG e promover uma agenda de criação de valor em torno do tema

Por Daniela Carbinato

Autores e agradecimentos

Daniela Carbinato é sócia da Bain & Company, líder da prática de ESG para a América do Sul e membro das práticas de Bens de Consumo e Varejo.

Este relatório não teria sido possível sem a valiosa contribuição dos quase 30 CEOs que participaram das entrevistas, conduzidas entre os meses de maio e julho de 2023.

Adicionalmente, a autora agradece ao time de sócios da Bain & Company que facilitaram essas conversas, à Senior Manager Isabel Mannheimer e à Consultora Natalia Aravequia pela condução das entrevistas e consolidação dos insights.

Conteúdo

- ▶ Introdução
- ▶ Imperativo ESG
- ▶ Desafios da agenda: criação de valor e inovação
- ▶ Entre os resultados de curto prazo e a disrupção
- ▶ De CEO para CEO: 5 lições aprendidas para tirar a agenda ESG do papel

Introdução

A sustentabilidade está no topo da agenda estratégica das organizações. Os CEOs são unânimes em reconhecer a criticidade do tema, a necessidade de estabelecer metas ambiciosas e de avançar no atingimento destes objetivos, não apenas no longo prazo, mas a partir de agora.

No entanto, dar vida à estratégia de sustentabilidade tem sido particularmente desafiador. Mais de 80% dos CEOs entrevistados reconhecem os avanços de suas organizações, mas declaram estar insatisfeitos com a velocidade da transformação.

Os CEOs que conseguiram acelerar a agenda ESG em suas organizações afirmam que tratar esse tópico com a mesma disciplina com que tratam outros temas estratégicos é fundamental. Isso inclui: metas claras e ambiciosas, *accountability* pelas áreas de negócio e conexão com geração de valor, mensuração e monitoramento, engajamento dos fornecedores e visão estratégica de longo prazo.

Imperativo ESG

Um estudo realizado pela Bain & Company com quase 30 CEOs de empresas no Brasil revela que a sustentabilidade está no topo da agenda estratégica das organizações e que há consenso sobre a importância do engajamento das empresas em torno dessas pautas, seja revisitando fundamentos do *core business*, inovando ou engajando suas cadeias de fornecedores.

CEOs de diversas economias têm enfrentado múltiplos vetores de pressão para incorporar elementos do ESG em suas estratégias: reguladores têm avançado em coordenar e promover temas-chave, como a descarbonização, investidores começam a incorporar sustentabilidade em seus critérios de decisão, consumidores estão mais preocupados e esperam soluções concretas do setor privado, enquanto funcionários engajam-se mais com organizações nas quais a pauta ESG avança de forma consistente.

Figura 1: Principais vetores de mudança que atuam sobre as organizações



Fontes: COP26: The Glasgow Climate Pact (reguladores); Morningstar, Natixis 2021 Investor Insight Report (investidores); First Insight e Baker Retailing Center na Wharton School da Universidade da Pensilvânia, The Global Sustainability Study 2021 (consumidores); IBM Institute for Business Value: Balancing sustainability and profitability 2022 (n=16.349), Center for Creative Leadership: What Millennials Want From Work 2021 (funcionários).

ESG no topo da agenda corporativa

No Brasil, não é diferente. Mais de 50% dos entrevistados apontam que estão começando a sentir os efeitos positivos de ter uma estratégia robusta em sustentabilidade: maior facilidade para atrair capital, maior acesso a mercados e atração de talentos foram os benefícios mais citados. No extremo oposto, os CEOs destacam que o risco de “não fazer nada” também é crescente, seja por perderem mercado consumidor para os competidores que estão agindo, seja por ficarem para trás na corrida por inovações ou por acumularem um “passivo ambiental” grande demais em suas operações, que poderá se traduzir em custos futuros.

Outro fator que traciona a agenda é o fato de que “nada se atinge sozinho” em ESG; o engajamento da cadeia de fornecedores, desde os mais transacionais até os mais estratégicos, é crítico para o atingimento das metas. Essa mobilização leva tempo e requer uma reformulação na maneira de construir as parcerias, agora muito mais estáveis e menos de curto prazo. Por isso, os CEOs estão acelerando nessa direção e redefinindo os padrões de engajamento.

Mais de 90% das nossas emissões vêm de fontes indiretas — a mudança de uma abordagem transacional para uma abordagem relacional com os fornecedores permitiu que a empresa garantisse a sustentabilidade na cadeia de suprimentos, mesmo que isso nem sempre resulte em custos mais baixos.

—CEO de empresa de Bens de Consumo

De fato, a necessidade de mobilização muitas vezes se estende para além da empresa e de sua cadeia de fornecedores e chega em outras corporações, sejam elas concorrentes diretas ou não. A colaboração pode ser uma peça-chave para destravar agendas regulatórias ou cadeias de valor, como a da reciclagem, acesso a talentos diversos, entre outros.

Desafios da agenda: criação de valor e inovação

Se, por um lado, o ESG é visto como estratégico e incontornável, por outro, avançar na jornada tem se mostrado mais complexo do que em outros desafios estratégicos. Cem por cento dos CEOs ouvidos pelo estudo reconhecem um progresso na agenda ESG dentro de suas organizações, mas 80% não estão satisfeitos com a velocidade da geração de impacto positivo e com os resultados alcançados, quando comparados com as metas estabelecidas.

As razões pelas quais a agenda ESG demora para ganhar tração variam entre setores. Alguns líderes apontam brechas e falta de clareza na regulação como um entrave fundamental, outros sustentam que engajar fornecedores é um dos principais desafios e há ainda aqueles que indicam a dificuldade de incorporar a sustentabilidade na tomada de decisão cotidiana das áreas de negócio, como o obstáculo mais importante.

Contudo, há um entrave que parece permear todos os segmentos: a falta de clareza ou solidez da equação de valor. De um lado, os investimentos em sustentabilidade são volumosos e, em alguma medida, arriscados. De outro, consumidores declaram níveis de preocupação que ainda não se traduziram em escolhas de consumo ou em suficiente disposição a pagar por produtos sustentáveis, de forma a preservar as margens atuais.

Figura 2: Satisfação de CEOs com a jornada ESG

Satisfação com a jornada ESG



“

Estamos cientes de que a velocidade das mudanças deve aumentar para que o planeta alcance os resultados que almejamos.

CEO, EMPRESA DE INDUSTRIALS

”

“

Ainda não estamos onde queremos estar, ainda há muito trabalho a ser feito.

CEO, EMPRESA DE VAREJO

”

Fonte: Entrevistas da Bain & Company com CEOs no Brasil, junho de 2023 (n=28)

Entre os resultados de curto prazo e a disrupção

Dentre as empresas entrevistadas, aquelas que conseguiram “contornar a barreira” dos retornos sobre os investimentos atuaram com pragmatismo e foco na captura de valor no curto prazo, ao mesmo tempo em que começaram a desenvolver mecanismos para avançar em agendas mais disruptivas.

No curto prazo, a eficiência no uso de recursos é o principal atalho para “fazer a conta fechar”. As empresas estão investindo em novas máquinas, instalações, infraestrutura e fontes de energia para serem mais limpas e eficientes em seus processos, o que se traduz em ganhos imediatos, ajudando a coletar os prêmios financeiros de curto prazo e acessíveis da agenda de sustentabilidade.

Trocamos a fonte de energia da fábrica e implementamos um novo sistema de uso e limpeza da água, o que nos tornou mais eficientes e reduziu nossos custos. Foi um ganho enorme.

—CEO de empresa de Bens de Consumo



Do lado da disrupção, dois elementos surgiram na fala dos CEOs. O primeiro é o entendimento de que será preciso investir em novas tecnologias e, de forma estratégica, escolher os espaços onde ser *market maker*, ou seja, atuar de forma pioneira e contribuir para acelerar a adoção e escalada da nova solução, reduzindo, assim, seus custos. O segundo passa por mecanismos para viabilizar internamente estes investimentos, como a mensuração das externalidades das atividades da organização, sejam elas ambientais ou sociais. Esta prática joga luz sobre os “custos e riscos escondidos” de não adotar práticas de sustentabilidade e ajuda a rebalancear as equações de valor dos projetos, além de acelerar decisões mais disruptivas. Poucas organizações, porém, já deram este passo. Aquelas que o fizeram apontam a iniciativa como um elemento-chave para a catalização da agenda e acreditam que um contexto de maior *disclosure*¹ facilitará acesso a capital “verde”.

Nota: (1) Na Europa, a ESRS (European Sustainability Reporting Standards) fará com que empresas atuando na Europa sejam obrigadas a apresentar relatórios divulgando metas de descarbonização e planos de transição. No Brasil, a CVM está aderindo aos padrões da ISSB (International Sustainability Standard Board), e a partir de 2027 empresas abertas serão obrigadas a apresentar relatórios de sustentabilidade seguindo padrões internacionais.

ESG no topo da agenda corporativa

Nem tudo é custo na agenda de sustentabilidade. Para muitos CEOs entrevistados, o ESG abre possibilidades de novos negócios em muitos segmentos. Navegar estas possibilidades passa, porém, por decodificar as principais tendências que conformarão o *profit pool* da indústria e traduzir isso em um plano estratégico de longo prazo, que permita à organização construir resiliência e vantagem competitiva para o futuro. Ser o primeiro a ocupar esses novos espaços é considerado estratégico por muitos entrevistados. De fato, outro estudo da Bain & Company, com mais de 600 executivos do setor de Óleo e Gás, indica que 25% do capital investido das grandes empresas estarão em novos modelos de crescimento, muitos deles em inovações verdes.

Começamos a analisar negócios adjacentes, e eles podem nos manter bem posicionados. Talvez no futuro vendamos menos diesel, mas estejamos mais presentes na mobilidade de pessoas.

—CEO de empresa de Óleo e Gás



De CEO para CEO: 5 lições aprendidas para tirar a agenda ESG do papel

Apesar dos inúmeros desafios, a agenda ESG veio como um imperativo e CEOs estão conscientes e comprometidos em avançar. Nosso estudo mapeou cinco boas práticas comuns às empresas que conseguiram avançar com mais solidez e que são destacadas por seus líderes como elementos fundamentais da transformação.

Defina metas ambiciosas e torne-as públicas

A transparência com relação aos objetivos, o estabelecimento de metas intermediárias e a capacidade de mostrar progresso para todos os *stakeholders* é chave para disciplinar a agenda e mobilizar recursos.

Conecte as metas de sustentabilidade com os objetivos do negócio e com os incentivos dos executivos

São os líderes de negócio que concretizam a estratégia ESG; eles precisam assumir a responsabilidade por esses objetivos, assim como são responsáveis pelas metas financeiras. A área de sustentabilidade deve funcionar como um centro de excelência que direciona, traz expertise e ferramentas e apoia as áreas de negócio no atingimento das metas, mas não deve ser a primeira responsável pela entrega dos objetivos.

Mensure o impacto que a empresa gera na sociedade

As organizações devem implementar ferramentas de medição do custo ambiental e social de suas ações e monetizá-los. Essa prática desnuda para executivos e *stakeholders* o custo das externalidades geradas e pode ser uma ferramenta importante para acelerar o retorno de projetos, sobretudo num contexto em que investidores e consumidores passam a requerer maior transparência do impacto das empresas e premiar aquelas com melhor desempenho.

Engaje seus fornecedores

Entregar grande parte dos objetivos ESG passará por engajar fornecedores, seja reestabelecendo cadeias e critérios de seleção, seja ajudando parceiros a fazer a transição. Ser capaz de acelerar essa mobilização pode ser um diferencial competitivo já no curto/médio prazo.

Não planeje apenas para amanhã; construa uma organização para o longo prazo

A agenda ESG traz consigo disrupção. Antecipar as principais tendências que conformarão a indústria e reorganizarão seu *profit pool* é fundamental para desenhar estratégias resilientes e permitir geração de valor no futuro. Pioneiros terão sólidas vantagens competitivas.

Uma empresa terá vida longa se gerar valor econômico para a sociedade. Este valor não é apenas financeiro, mas ambiental e social também. Portanto, as empresas devem transformar os desafios socioambientais em soluções de negócios. Esse conceito de valor econômico incorporado ao modelo de negócio não tem limites: quanto mais vendermos, melhor para a empresa e melhor também para a sociedade.



—CEO de Bens de Consumo

Ideias ousadas. Times ousados. Resultados extraordinários

Sobre a Bain & Company.

Somos uma consultoria global que auxilia empresas e organizações a promover mudanças que definam o futuro dos negócios. Com 65 escritórios em 40 países, trabalhamos em conjunto com nossos clientes como um único time, com o propósito compartilhado de obter resultados extraordinários, superar a concorrência e redefinir indústrias. A Bain atua há mais de 25 anos na América do Sul, trabalhando fortemente em conjunto com as maiores companhias, líderes de seus segmentos. Complementamos nosso conhecimento especializado integrado e personalizado com um ecossistema de inovação digital, a fim de entregar os melhores resultados, com maior rapidez e durabilidade.

Com o compromisso de investir mais de US 1 bilhão em serviços pro bono em dez anos, usamos nosso talento, conhecimento especializado e percepção em prol de organizações que enfrentam atualmente os desafios urgentes relacionados ao desenvolvimento socioeconômico, meio ambiente, educação, equidade racial e justiça social.

Recebemos a classificação de platinum da EcoVadis, plataforma líder em classificações de desempenho ambiental, social e ético para cadeias de suprimentos globais, o que nos posiciona entre os 2% de todas as melhores empresas.

Desde nossa fundação, em 1973, medimos nosso sucesso pelo êxito de nossos clientes e temos o orgulho de manter o mais alto nível de satisfação em nossa indústria.



Para mais informações, visite www.bain.com.br



Amsterdam • Athens • Atlanta • Austin • Bangkok • Beijing • Bengaluru • Berlin • Bogotá • Boston • Brussels • Buenos Aires • Chicago
Copenhagen • Dallas • Denver • Doha • Dubai • Düsseldorf • Frankfurt • Helsinki • Ho Chi Minh City • Hong Kong • Houston • Istanbul • Jakarta
Johannesburg • Kuala Lumpur • Kyiv • Lisbon • London • Los Angeles • Madrid • Manila • Melbourne • Mexico City • Milan • Minneapolis
Monterrey • Mumbai • Munich • New Delhi • New York • Oslo • Palo Alto • Paris • Perth • Rio de Janeiro • Riyadh • Rome • San Francisco
Santiago • São Paulo • Seattle • Seoul • Shanghai • Singapore • Stockholm • Sydney • Tokyo • Toronto • Vienna • Warsaw • Washington, DC • Zurich