



DAPA_Images_CANVA

ESTRATÉGIA

FORESIGHT: PLANEJAMENTO EMPRESARIAL DE VALOR SUSTENTÁVEL



Transformação estrutural não acontece por intenção nem por discurso. Ela ocorre quando pressões externas começam a alterar custo, risco e competitividade. O planejamento deixa de ser um exercício estático e passa a funcionar como mecanismo de ajuste entre estratégia, operação e restrições externas, permitindo a construção de resiliência em tempo real.

Raimundo Guimarães (*) e Onara Lima (**)

Uma estratégia empresarial com visão “foresight”, não trata ESG como agenda paralela, mas como antecipação de fatores ambientais, sociais e regulatórios capazes de afetar variáveis econômicas centrais: custo de produção, acesso a mercado, CAPEX e custo de capital. O ponto central não está em “integrar ESG”, mas na tradução desses vetores em hipóteses testáveis e economicamente relevantes.

A complexidade de traduzir práticas ESG em retorno econômico mensurável (ROI) continua sendo um dos maiores entraves para transformar ESG em decisão real. Embora os benefícios a longo prazo possam ser significativos, o impacto raramente é direto e depende de ajustes operacionais e estratégicos que atravessam múltiplas áreas das organizações. Isso exige coordenação entre operação, finanças e estratégia, algo que raramente está estruturado para que esses efeitos sejam refletidos em custo, margem ou retorno sobre capital... Além disso, mais do que ausência de métricas ou KPIs, a maior parte das empresas ainda mede aspectos não financeiros em sistemas paralelos, desconectados da operação e da alocação de capital, o que gera visibilidade, mas desperdiça a oportunidade de mudança de comportamento. Essas diretrizes práticas também podem auxiliar as empresas a migrarem de um posicionamento orientado a atender às conformidades regulatórias para outro que as utilize como oportunidades para aprimorar sua competitividade em ambientes de negócios que dependem crescentemente de cadeias globalmente integradas.

A visão ampla das oportunidades econômicas em um cenário promissor, deve inserir a inovação e tecnologias verdes como vetor de crescimento. Dados do relatório publicado pelo “World Economic Forum”, apontam que o potencial da economia verde global ultrapasse os 7 trilhões de dólares anualmente até 2030, criando uma abundância de oportunidades de crescimento para empresas em todo o mundo. Entretanto, isso não se traduz automaticamente em projetos viáveis ou retorno ajustado ao risco, dado que entre a narrativa de crescimento e a captura efetiva de valor existe um gap que poucas empresas conseguem fechar, trazendo à tona a dificuldade de lidar com riscos de execução, ao mesmo tempo que premia aquelas que se sobressaem.

O mesmo vale para os instrumentos financeiros sustentáveis. Segundo o último relatório da Moodys, sobre Perspectivas Globais de Investimentos Sustentáveis, publicado em 2026, estima-se que a emissão global de títulos sustentáveis atingirá US\$ 900 bilhões. No entanto, quando as metas contratadas não são cumpridas, o efeito deixa de ser reputacional e passa a impactar diretamente o custo da dívida, a credibilidade da tese de transição e a percepção de risco, apontando para uma questão crítica de disciplina, onde o gap de execução deixa de ser invisível e passa a ter impacto financeiro direto.



Mais do que ausência de métricas ou KPIs, a maior parte das empresas ainda mede aspectos não financeiros em sistemas paralelos, desconectados da operação e da alocação de capital, o que gera visibilidade, mas desperdiça a oportunidade de mudança de comportamento.

thecorgi_CANVA

Nesse contexto, em que o gap de execução é penalizado economicamente, a ambidestria organizacional atua como mecanismo de ajuste da capacidade de manter eficiência operacional no presente enquanto ajusta o modelo de negócios com foco em inovação para responder a demandas futuras, condição que separa empresas que capturam valor sustentável daquelas que passam a ser penalizadas por falhas de execução.

Visão ESG na estratégia e processos decisórios

A pergunta central nas decisões das lideranças corporativas deixou de ser por que integrar sustentabilidade à estratégia e como ela impulsiona resultados, e passou a ser como demonstrar que esse modelo se traduz, na prática, em crescimento, alocação de capital e retorno, sob pressão crescente de mercado, impulsionada por alterações tecnológicas, regulatórias e geopolíticas.

As iniciativas estratégicas de longo prazo de uma empresa precisam atender às necessidades futuras de investidores, clientes, reguladores, colaboradores e sociedade. Além disso, devem proporcionar aos investidores um retorno atrativo, mesmo quando há cenários de expectativa do aumento da volatilidade global e a contínua evolução da ordem geopolítica, onde esses fatores deixam de ser “externalidades” e passam a ser considerados na tomada de decisão em alocação de capital. Esse dinâmica cria uma complexidade sem precedentes e prioridades que antes eram tratadas como concorrentes, como custo, crescimento e sustentabilidade, passam a se tornar convergentes, com menor margem para falhas de decisão.

Em muitos casos, choques de curto prazo, como tensões geopolíticas ou crises energéticas, bem como mudanças tecnológicas estruturais, como IA e digitalização, intensificam a disputa por capital e foco estratégico, adiando decisões de transição, frequentemente aumentando o custo de adaptação no futuro, seja por maior CAPEX, perda de competitividade ou exposição regulatória.

Só há transformação real quando sustentabilidade altera a forma como a empresa opera. Isso implica redesenhar decisões operacionais ao longo de toda a cadeia, do desenvolvimento ao pós-consumo, impactando diretamente o uso de energia, sourcing de insumos, eficiência de recursos e o próprio desenho da cadeia de valor, com efeito direto em custo, produtividade e riscos de transição.

A estratégia de longo prazo só gera valor quando permite antecipar tendências e riscos que já estão sendo precificados e afetam diretamente a viabilidade econômica dos negócios. Pressões regulatórias, transformações tecnológicas, impactos climáticos e mudanças no comportamento da demanda já estão sendo incorporadas nas decisões de modelos de negócios atuais, criando vantagem para empresas que conseguem antecipar esses movimentos e ajustar suas decisões antes do mercado.

Estimativas do UBS indicam uma transferência de riqueza de mais de US\$ 80 trilhões nas próximas décadas, tendo como resultado principal mudanças geracionais na alocação de capital, o que tende a aumentar ainda mais a pressão por consistência entre estratégia, execução e entrega de valor no longo prazo.

gesrey_CANVA

Diante disso, mercados como o Brasil podem capturar uma parcela relevante desse fluxo, considerando o volume projetado para a América Latina, mas apenas na medida em que os modelos de negócio da região consigam atender aos níveis de execução e previsibilidade exigidos por esse perfil de capital.

A mudança geracional também se reflete na demanda, redefinindo a forma como valor é percebido não apenas por consumidores, mas ao longo de toda a cadeia, o que passa a influenciar decisões de colaboradores, fornecedores e parceiros estratégicos, com impacto direto na viabilidade operacional e econômica dos negócios.

Como ênfase, o diferencial estará na capacidade das organizações de transformar antecipação de riscos e tendências em execução, o que posicionará à frente empresas que estruturarem seus modelos com essa lógica, que passarão a operar com maior capacidade de adaptação e resiliência diante de mudanças contínuas e choques constantes, como prova a trajetória dos últimos cinco anos.

(*) Profissional de Mercado de Capitais e Estratégia Corporativa.

(**) Executiva de Sustentabilidade ESG.

Leia conteúdo completo em nosso portal. ➡➡

