

CASO MOVIDA:

UMA EMPRESA FAMILIAR COM DNA ESG



ORGANIZADORES:

CARLOS ARRUDA

CARLOS BRACA

DALTON SARDENBERG

ERIKA BARCELLOS

HEIKO SPITZECK

STEPHANIA GUIMARÃES

PATROCÍNIO



REALIZAÇÃO



Estudo de Caso



O COMEÇO DA JORNADA DE SUSTENTABILIDADE DA MOVIDA

Todas as tardes o jovem Fernando² seguia para o trabalho, queria absorver o máximo que pudesse daquele ambiente corporativo e fazer jus à ética de trabalho do pai e do avô. Aos 16 anos de idade, escutou do avô, Júlio Simões, que já estava atrasado, “*seu pai começou aos 14!*”, teria dito. Alguns anos depois e após ter conhecido a fundo cada departamento da empresa fundada pela família, Fernando sentiu necessidade de aprender mais, queria evoluir e descobrir o que mais estava sendo feito no mundo. Ao ir para fora do país, o que ele buscava mesmo encontrou dentro de si.

Depois de voltar de seus estudos em outros países, Fernando percebeu, em uma conversa com o pai, que poderia colaborar mais com a empresa se fizesse parte do conselho, em vez de seguir o caminho mais óbvio em empresas familiares e se tornar CEO. Ele conta essa conversa que teve com o pai, Fernando Antônio Simões, que disse:

“...pode fazer sentido. Meu pai, seu avô, foi caminhoneiro, mas eu não precisei dirigir caminhão para fazer o que eu faço hoje. Então, talvez você possa fazer o que essa empresa precisa no futuro sem necessariamente ser o CEO aqui dentro.”

A essa altura, Fernando já tinha se transformado em um empreendedor social seguindo sua própria trajetória de mercado e, familiarizado com o tema da sustentabilidade, graças aos seus estudos e experiência nos Estados Unidos, vinha trabalhando com o escopo social há mais de quatro anos quando, em 2017, trouxe para o conselho a ideia de abordar a sustentabilidade sob um olhar mais estratégico. À época, ele havia se tornado um acionista com participação ativa nos negócios do grupo.

Em 2018, foi montado o primeiro comitê de sustentabilidade da *holding*, com a participação de uma conselheira independente, Tarcila Ursini³, trazida do mercado. Havia então uma escolha

1 Caso preparado pela Stephania Guimarães e Carlos Braga para o projeto Inovação o Motor do ESG.

2 Fernando Simões Filho é Membro do Conselho da Movida, Membro do Conselho Deliberativo Sistema B, Membro do Conselho Consultivo da Black Jaguar Foundation e Sócio-Diretor da Bemtevi Investimento Social.

3 Tarcila Ursinni é Membro do Comitê de Sustentabilidade do Conselho de Administração da Movida, AgroGalaxy e Grupo Baumgart, Conselheira de Administração Korin Agropecuária e Chief Purpose Partner EB Capital.

entre dois caminhos a serem seguidos para os próximos passos. Um deles era estudar o tema, elaborar um planejamento estratégico de sustentabilidade e trazer uma consultoria especializada que pudesse montar um mapa de ação. Mas a escolha foi feita em prol da segunda opção apresentada. Já conhecendo o perfil “acelerado” da empresa e o gosto por resultados rápidos, a decisão foi fazer um levantamento interno cuidadoso e focar nas demandas já existentes na organização, conseguindo assim ainda mais engajamento por parte dos gestores.

O trabalho começou e, em 2018, o estudo resultante trouxe à tona temas como melhoria da gestão de resíduos, destinação dos resíduos, consumo de água, uso da energia elétrica, uso de fontes renováveis, *turnover*, diversidade.

O *timing* não poderia ser mais adequado. Ao unir forças com o CEO, Renato Franklin⁴, que também trazia ao conselho uma proposta para a obtenção da certificação americana *B Corp Certification*, a jornada fez ainda mais sentido.

Renato já se mostrava inquieto em relação aos resultados e à eficácia de políticas, como os programas internos de retenção de talentos, e, ao examinar o manual de certificação *B Corp Certification*, depois de um curso havia feito, enxergou a existência de uma oportunidade que nem sempre é reconhecida como tal. Para ele, concentrar esforços em se tornar uma empresa *B Corp*, seletor grupo de organizações que não visam somente o lucro, mas também o desenvolvimento social e ambiental, significava fazer o bem para pessoas, deixar um legado para a sociedade e ainda deixar claro o propósito da empresa registrado dentro do estatuto social, o que tornaria esse reconhecimento – assim como o objetivo sustentável – oficial junto a conselheiros, acionistas, controladores. Na sua opinião, “*esse é o melhor programa de retenção que poderíamos ter.*” Renato conseguiu o sinal verde para seguir adiante e tornar a Movida uma empresa *B Corp* logo na primeira reunião, ao demonstrar ao Conselho o real valor que poderia ser alcançado.

MOVIDA, UMA EMPRESA FAMILIAR COM DNA ESG

O fato de não haver resistência para seguir adiante com o processo para a obtenção da certificação *B Corp* pode dizer muito a respeito da Movida.

É Fernando quem explica que valores de impacto social sempre fizeram parte da empresa, desde a sua fundação. Seu avô, Júlio, o fundador, era um imigrante português que valorizava as oportunidades. Ele começou no ramo dos transportes com seu caminhão que atendia hortifrútis. E foi durante uma greve de funcionários da Suzano que ele foi contratado para dar sequência ao transporte e acabou ficando conhecido como “*o português que não parou de trabalhar*”. O neto explica que ele sempre se importou com as pessoas, os colaboradores, e acrescenta que

***“A gente é uma empresa familiar, a gente valoriza a família, estimula a indicação de familiares de funcionários para trabalhar na empresa*”**

⁴ Renato Franklin é CEO da Movida e Conselheiro Emérito Capitalismo Consciente Brasil.

também, quer fazer investimento social e um dos maiores investimentos sociais que a gente pode fazer é na primeira infância”,

explicando como foi natural a adoção da extensão da licença maternidade para homens e mulheres dentro da organização.

Outro exemplo de preocupação com o colaborador é o programa chamado *Ligado em Você*, por meio do qual os funcionários que precisam de algum tipo de suporte podem ligar para a empresa, explicar suas necessidades e receber o apoio necessário. Os relatos são de colaboradores que pedem ajuda para obter suporte jurídico, resolver problemas com os filhos, conseguir ajuda para vencer a dependência química e tratar de questões médicas, por exemplo. Quando a empresa era pequena, o avô de Fernando era quem cumpria esse papel, conseguindo conversar com todos e ouvir seus muitos pedidos.

“Meu avô tinha orgulho de fazer o negócio pensando que aquele negócio estava ficando, eles (se referindo a quem trabalha em empresas familiares) olham para a empresa pensando nas próximas gerações, e levar isso ao extremo agora é pensar também que a gente não quer só deixar uma empresa para as próximas gerações, mas a gente tem que deixar um país, uma sociedade melhor para elas. (...) não adianta eu deixar meu filho, meus netos com um patrimônio em um lugar degradado”,

acrescenta Fernando. Para ele, ESG é naturalmente a essência das empresas familiares por conta desse olhar de longo prazo e do cuidado com o tipo de impacto causado e o tipo de construção para a sociedade.

A MOVIDA

A Movida Participações S.A. é uma empresa brasileira, com sede em São Paulo, dedicada a engajar pessoas no desenvolvimento de soluções para a mobilidade urbana, nas principais regiões do Brasil. Desde 2006 no mercado, hoje conta com um total de 3.328 colaboradores diretos e 256 terceiros e atua nas divisões de locação de veículos, gestão e terceirização de frotas (GTF) e venda de seminovos. Em 2020, também começou a empreender para entregadores de e-commerce, com a Movida Cargo, e na modalidade de carros por assinatura para pessoa física sob a bandeira Zero KM Movida.

A cultura da Movida valoriza suas operações no ritmo de uma cultura ética, inclusiva, inovadora e focada na segurança e ecoeficiência dos mais de 118 mil veículos da frota. A história da empresa soma episódios à trajetória de crescimento da SIMPAR, *holding* investidora detentora do maior portfólio logístico do Brasil, marcada em 2017 pela abertura de capital no Novo Mercado, segmento da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) destinado às empresas comprometidas com as melhores práticas de governança corporativa.

No último ano, foi a primeira empresa do setor a ingressar na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE-B3) e passou a compor o Índice Carbono Eficiente da B3 (ICO2 B3), além

de conquistar a certificação como Empresa B (B Corp). A Movida ainda obteve a classificação B (*Management Level*) da primeira avaliação da estratégia de mudanças climáticas pelo *Carbon Disclosure Project (CDP)*, organização internacional sem fins lucrativos que ajuda empresas e cidades a divulgarem seu impacto ambiental.

Como conta Renato Franklin, outro episódio marcante dessa trajetória foi a parceria firmada em 2019 e fortalecida em 2020 com a entidade holandesa *Black Jaguar Foundation*, cujo objetivo é apoiar a reconstrução do Corredor de Biodiversidade do Rio Araguaia, o maior do mundo, com 2,6 mil quilômetros de comprimento e 40 quilômetros de largura, que conecta dois dos mais importantes ecossistemas do planeta: a Floresta Amazônica e o Cerrado. No âmbito dessa iniciativa, foi assinado o compromisso de plantar 1 milhão de árvores até 2022, impulsionando ainda mais o Programa *Carbon Free*, que há mais de uma década engaja os clientes da Movida na missão de reflorestar o Brasil.

Com o propósito de ser uma empresa “para” o mundo em vez de uma empresa “no” mundo, a Movida declara estar se aproximando cada vez mais de iniciativas externas de desenvolvimento que buscam um modelo de atuação mais responsável, a favor de um novo modelo para o capitalismo. Nesse contexto, se tornou parceira do Instituto Capitalismo Consciente Brasil (ICCB), que reflete um movimento científico originado nos Estados Unidos e discorre sobre como as empresas podem lucrar a partir da paixão e do propósito. Renato participa como conselheiro emérito do ICCB e a iniciativa é fruto do movimento mundial *Reset Capitalism*, liderado pelo Sistema B e impulsionado no Brasil pelo ICCB.

Em 2020, A Movida se tornou signatária do Pacto Global, iniciativa proposta pela Organização das Nações Unidas (ONU) que mobiliza mais de 14 mil lideranças corporativas em 160 países.

A empresa também participa do movimento Equidade é Prioridade, que visa aumentar a quantidade de mulheres em cargos de liderança a partir da gerência-sênior. Hoje, há 34% de mulheres em cargos de alta gerência e diretoria. A meta para 2030 é chegar a 50%. A organização passou a integrar a iniciativa dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPS, na sigla em inglês) da ONU Mulheres, que tem o intuito de orientar as empresas a empoderar as mulheres e promover a equidade de gênero em todas as instâncias do negócio. Com vistas à recertificação B Corp e ISE, que acontecerá em 2022, a meta para o ano é permanecer na carteira do ISE-B3 e aumentar em 10% a pontuação obtida no momento da certificação ao Sistema B.

Presente hoje em 264 pontos de atendimento, 194 de aluguel e 70 de seminovos, a Movida atingiu 6,5% de aumento de receita no comparativo entre 2019 e 2020, com um incremento em EBITDA de 19,9% no mesmo período. A empresa é uma sociedade por ações, 63% das quais detidas pela SIMPAR, após a incorporação da CS Frotas em julho de 2021. No fim de 2020, as ações estavam cotadas a R\$ 20,65, com valor de mercado total de R\$ 6,2 bilhões e liquidez diária de R\$ 44,5 milhões.

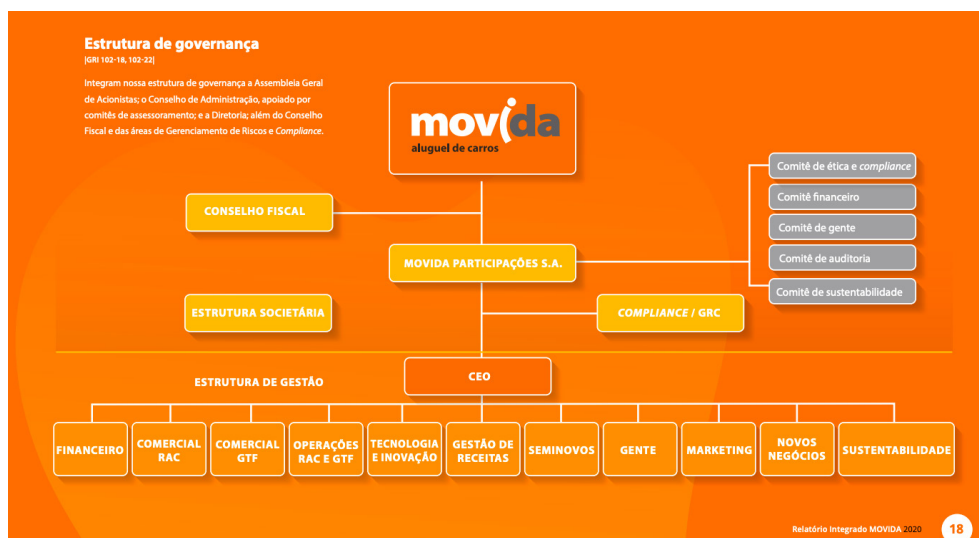
SOLUÇÕES DE MOBILIDADE

O posicionamento de mercado como provedora de soluções em mobilidade amplia a atuação para além da oferta de carros. No início de 2020, em parceria com a Uber, foi lançado um projeto

piloto de serviço de transporte por *tuk-tuk* (triciclos motorizados) na orla de Vitória (ES) – o primeiro dessa natureza no Brasil. Os veículos são elétricos e transportam até dois passageiros. No ano anterior, já havia sido lançado, em São Paulo (SP), o serviço de locação de bicicletas elétricas para empresas, por meio de aliança firmada com a *E-Moving*, *startup* do segmento.

Para a Movida, os veículos de duas rodas podem, por exemplo, ser uma opção de mobilidade no pacote de benefícios corporativos, evitando gastos com estacionamento e substituindo o vale-transporte pelo aluguel mensal. Além disso, podem ser usados para locomoção dentro de grandes parques industriais, em serviços de entrega e rondas, para compartilhamento em hotéis e outras aplicações. O serviço ainda pretende adequar as *bikes* com a identidade da empresa locatária, para facilitar a localização do veículo, ampliar a segurança e ainda configurar propaganda móvel, no caso de serviço de entregas. A intenção é expandir essa modalidade para outras regiões do País.





FAZENDO ACONTECER

A partir da formação do comitê de sustentabilidade e da decisão de obter as certificações *B Corp* e *ISE*, Livia Friseira, então Coordenadora de Sustentabilidade, com experiência em certificações, foi trazida para a execução das ações definidas com base no levantamento de prioridades realizado.

A empresa já possuía, segundo Livia, ações pontuais e alguns projetos da área de Operações e Marketing. Mas o mais relevante, ela conta, foi ter percebido que estava à frente de uma companhia que tinha o desejo, a vontade de estruturar a jornada ESG. Tanto por parte do CEO quanto dos membros do conselho, a alta liderança estava envolvida e engajada com o tema, e essa força transmitiu a segurança e a tranquilidade necessárias a todo o processo.

“Para uma profissional de Sustentabilidade como eu, isso é muito importante, porque as nossas forças são impulsionadas quando a alta liderança compra a ideia. Minha missão era ter uma área de sustentabilidade, estruturar, centralizar esses projetos e até mesmo conferir direcionamento, já que Sustentabilidade pode significar uma agenda muito ampla.”

Ela explica que dentro dos três pilares ESG é possível trabalhar uma infinidade de temas em relação ao meio ambiente, ao aspecto social, à governança, ao aspecto financeiro, e o grande segredo que aprendeu na sua trajetória como profissional foi olhar para o seu modelo de negócio e identificar o que é autenticamente material para esse modelo. Isso irá possibilitar esse direcionamento, “porque o que é material para o meu negócio pode não ser material para uma outra empresa, de um outro setor”, acrescenta.

“Olhar o que é material e trabalhar, direcionar esforços para os temas materiais dentro dos pilares ESG garantem assertividade e foco na

execução, na agenda de sustentabilidade. Então é preciso focar naquilo que realmente vai gerar impacto para o seu modelo de negócio, para os investidores ou qualquer outro stakeholder.”

Lívia conta qual foi o primeiro questionamento enfrentado ao começar a jornada:

“...quando eu cheguei, conheci o modelo de negócio, aluguel de carros, e me perguntei: ‘como assim? Motor a combustão? Emite muito CO2! Vai totalmente contra práticas sustentáveis! Vai ser muito desafiador trabalhar com sustentabilidade’, pensei.”

Houve dois *insights*, entretanto. O primeiro foi trabalhar a mudança cultural em curso na sociedade, a tendência do uso em detrimento da posse. O aluguel de carros desestimula as pessoas a comprarem carros e, portanto, significa uma maneira de estimular o consumo consciente. Desse modo, é necessário comprar menos veículos, há conseqüentemente menos veículos na rua e o veículo que não está sendo usado quando está na garagem pode ser usado por outra pessoa. Lívia explica que olhar para o modelo de negócio aluguel de carros com uma pegada de consumo consciente foi um importante *insight* no começo da jornada B Corp. “É como se fosse mais um meio de transporte que a gente pode oferecer para a sociedade usar quando for necessário”, diz.

Um outro *insight* foi trabalhar para proporcionar um aluguel de carros amigo do meio ambiente, seguro e democrático, visto que o tema de mudanças climáticas é um tema considerado material para a Movida. Então, a ação a ser tomada em função dessa análise é a compensação das emissões geradas pelo uso dos nossos veículos pelos clientes. Foi aí que o programa *Carbon Free* foi revisto. Ele tinha sido criado em 2009 em uma iniciativa da área de Marketing, cujo intuito era atrair clientes mais jovens com esse *approach*. Então, em 2019, ele foi reestruturado para a geração de impacto positivo, visto que, além de conseguir sequestrar o carbono dos clientes, era possível incentivar o plantio de árvores, valorizando novamente a questão da biodiversidade local e contribuindo para a geração de renda local e a bioeconomia, agora com mais foco em corredores biológicos. O modelo de reflorestamento foi substituído.

A reflexão se baseou em algumas questões: os plantios de reflorestamento próprios da Movida sequestram carbono? A resposta é sim, mas essa é uma “obrigação” da empresa, conta Lívia, seguindo sua linha de raciocínio. E o que a Movida vai devolver? O que irá gerar algo a mais, como saldo positivo? É possível contribuir para a contratação de pessoas da comunidade local que dependem daquela economia? É possível ajudar a reconstruir um corredor de biodiversidade que está degradado? É preciso existir um propósito, uma geração de impacto positivo além da mitigação, revela.

BLACK JAGUAR FOUNDATION

E foi com base nas reflexões em relação a impactos positivos que a empresa se tornou a primeira empresa de capital aberto a investir no projeto de recuperação desenvolvido pela ONG holandesa Black Jaguar, para o reflorestamento do Corredor de Biodiversidade do Rio Araguaia (antes mesmo da obtenção das certificações ISE e B Corp). Motivo de orgulho para a empre-

sa, o projeto possui ações nos três escopos ESG. São um milhão de hectares de áreas a serem restauradas, assim como 1.7 bilhão de árvores de 40 espécies nativas diferentes. A expectativa é de 262.377.654 toneladas de carbono a ser capturado até o fim do projeto. O impacto social estimado é a geração de 37.898 empregos nos anos de picos de atividades (um crescimento de 17% do PIB local do Agronegócio). A Movida irá contribuir, entre outros pontos do acordo, com um milhão de mudas e 48 mil árvores plantadas até 2022.

TRATANDO RESISTÊNCIAS

A Política de Sustentabilidade da Movida possui uma cláusula que estabelece que nenhum novo produto criado deve ir contra a agenda de sustentabilidade determinada pela organização.

“Se a gente criar um produto que prejudique algum stakeholder da nossa cadeia ou pressione algum elo da nossa cadeia, estará errado, isso vai contra a nossa agenda de sustentabilidade. Nenhum novo produto pode esmagar ou destruir qualquer elo da nossa cadeia.”

Esse é um grande desafio das empresas que trabalham com uma agenda estruturada de sustentabilidade e está alinhado ao capitalismo consciente, declara Lívia, que completa:

“...eu sempre tento mostrar nas reuniões com investidores que é como se existisse uma outra forma de lucro que caminha ao lado do lucro financeiro, a geração de valor para os pilares meio ambiente e sociedade, e esse desafio vai além do escopo de uma área de sustentabilidade.”

Essa quase antítese encontra desafios em áreas fundamentalmente guiadas por índices financeiros para a escolha de, por exemplo, fornecedores e suprimentos. Historicamente se trata de áreas que, na maioria das empresas, levam um tempo maior para se engajarem de modo prático, por causa dos desafios e obstáculos e da própria natureza da atividade.

“(A área de suprimentos) é uma área que foi criada necessariamente para escolher o menor valor, preço; sua entrega é a economia. Como lidamos com isso? Foi criado um mapeamento de risco socioambiental para a cadeia de suprimentos e o foco inicial é não mexer na base de fornecedores, mas no que é crítico para a Movida agora. Os fornecedores críticos para a Movida são aqueles que apresentam risco de ruptura de fornecimento, porque impactam a operação. Em qualquer análise de cadeia de fornecedores existe um risco potencialmente alto de violação de direitos humanos – como trabalho infantil, trabalho análogo à escravidão, dificuldade para inovação, risco ambiental elevado, por exemplo. Então, a chave é demonstrar para a área e para a liderança o quão elevado é esse risco e quais seriam as consequências para a operação. A reflexão então se trata de: até que ponto vale a pena trazer um fornecedor mais barato e aumentar potencialmente o risco socioambiental?”

A lavagem a seco se tornou o exemplo mais claro de ações de uma liderança com maturidade para enxergar valor. Apesar de ser um processo mais caro, a lavagem a seco, hoje, só não está presente em cidades onde não há fornecedores desse serviço. Ou onde os carros chegam tão sujos que o processo não se mostra eficiente para a completa limpeza necessária. Quando isso acontece, a empresa prioriza investimentos de ecoeficiência naquela unidade, como o reuso da água e a captação de água da chuva, de modo que haja uma espécie de compensação.

RISCO CLIMÁTICO

Em 2020, foi realizado o importante mapeamento de risco climático, que leva em conta os impactos na operação, o preço interno do carbono, os cenários regulatórios e as possibilidades do equilíbrio da compensação com ações de mitigação e redução, com base na metodologia Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures – TCFD*).

O resultado do trabalho integrou o portfólio de riscos corporativos monitorados pela área de gerenciamento de riscos. Os riscos mapeados apresentam potencial para impactar negativamente as operações, como danificação de estruturas prediais devido a inundações em grandes centros urbanos, por exemplo, e riscos regulatórios e de mercado que podem aumentar os custos internos frente a um possível cenário de precificação de carbono. Em relação ao cenário climático escolhido, a decisão foi adotar o cenário mais conservador para orientar os projetos de sustentabilidade e outros processos e estratégias relacionados ao tema, o RCP 8.5, que parte da premissa de que a humanidade não fará nada para controlar as emissões de carbono.

O produto dessa análise foi uma estrutura de clima bem fundamentada, com três pilares principais: mitigação, compensação e adaptação. Em dezembro de 2020, foi concluída a estruturação da estratégia de mitigação de emissões para os 10 anos seguintes, seguindo os critérios e recomendações da metodologia da iniciativa SBTi⁵. A estratégia de mitigação de emissões para a década compreende chegar ao ano de 2030 com uma redução de 30% de emissões de gases de efeito estufa, para todos os escopos (Escopo 1, 2 e 3)⁶. A estratégia está em linha com o Acordo de Paris, pois atende a taxa de redução de emissões anual informada pela iniciativa SBTi para que um compromisso empresarial possa ser classificado como uma meta com base na ciência, contribuindo assim para a limitação do aumento da temperatura a 1.5 graus Celsius. Com objetivo de reforçar esse posicionamento em linha com os desafios climáticos globais, a Movida também se tornou signatária da iniciativa *Business Ambition for 1.5° C* e pretende se tornar net zero até 2030.

⁵ Science Based Targets Initiative.

⁶ **Escopo 1:** emissões sobre as quais temos responsabilidade direta, geradas nas operações, liberações fugitivas e queima de combustível de carros. **Escopo 2:** fontes que provocam emissões indiretamente relacionadas à aquisição de energia elétrica e o consumo de energia térmica gerada por terceiros. **Escopo 3:** emissões que ocorrem no ciclo de vida dos produtos. Esse escopo passou a ser apurado em 2020 para o inventário de GEE referente a 2019.

O POSICIONAMENTO DA MOVIDA

Edmar Prado Lopes, Diretor Administrativo e Financeiro e de Relações com Investidores, explica o posicionamento da Movida de desafiante do setor e, como tal, a intenção de “chacoalhar o negócio sob a perspectiva da pessoa física, do cliente final. A grande diferença da Movida é trazer uma empresa moderna, tecnológica, próxima do cliente, para um setor que já ia bem, mas naquele momento estava em zona de conforto.” Esse posicionamento coincidiu com a expansão da economia solidária, a tendência mundial da mencionada troca da posse pelo uso, dos serviços de *streaming*, de assinaturas, do compartilhamento de carros. Edmar explica que um carro alugado substitui entre seis e oito carros de posse de uma única pessoa porque, em vez de estar parado na garagem, ele está rodando durante o dia, em horários alternados, sendo utilizado por outras pessoas.

“Ao mesmo tempo em que a empresa se desenvolve, ela é beneficiada por esse movimento global, e chega a um patamar diferente e competitivo. Esse é, mais ou menos, o pano de fundo de como a gente chegou ao ano de 2017.”

Ele explica que, a partir do momento em que se coloca o cliente no centro da estratégia de posicionamento, fica mais fácil entender muitos movimentos, inclusive o ESG. Entretanto, ele ressalta: colocar o cliente no centro da estratégia precisa ser uma movimentação autêntica.

O grupo tem 65 anos e alguns clientes da Movida, em especial de GTF (gestão e terceirização de frotas), que foram herdados da JSL, estão com o grupo há mais de 40 anos. De acordo com Edmar, o mercado estava muito voltado para o cliente corporativo, mas agora está mais concentrado no cliente final. Para ele, um aspecto vantajoso é o fato de a Movida ser uma empresa familiar e, como tal, estar voltada para a visão de longo prazo, tendo um *framework* para modelos de decisão que é substancialmente diferente do corporativo comum. É aí que o assunto ESG começa a ganhar destaque com a vantagem de possuir um líder impulsionador que é um membro da família, da terceira geração, que trabalhou no grupo por mais de dez anos, o Fernando Filho.

Em 2018, começou a tomar força a massa crítica dentro do grupo, ainda que para educar as pessoas em um primeiro momento, e em 2019 o assunto começou a ser tratado de modo estruturado, em comitês. Outra felicidade, explica Edmar, foi terem um CEO com o perfil do Renato. “Um CEO empreendedor, com uma visão de longo prazo, que entendeu com rapidez que uma agenda ESG clara poderia diferenciar a empresa dos seus concorrentes. E quando o Fernando Filho trouxe a questão *B Corp Certification* para a empresa, entendemos que seria uma grande oportunidade para gerar reflexão e aprendizado, pelo simples fato de que começamos a nos medir, a olhar para um conjunto de parâmetros e indicadores nos quais a gente não pensava e ainda não tinha.”, diz.

Em relação à área de Sustentabilidade, a estrutura de governança está conectada diretamente à Diretoria Executiva e é responsável por desenvolver e estimular os princípios e controles de indicadores ESG nas diversas equipes internas. Também foi formado um grupo de trabalho com representantes das equipes Financeira, de Suprimentos, Conformidade, Marketing, Meio Ambiente, Segurança e Novos Negócios; e instituído um Comitê de Sustentabilidade, ligado diretamente ao Conselho de Administração, que visa orientar deliberações estratégicas em relação aos aspectos ESG.

Depois de enxergar o valor na certificação *B Corp*, logo no primeiro momento, a empresa partiu para a certificação com muita objetividade, rapidez e leveza. O intuito era se diferenciar antes dos outros *players* para, o mais cedo possível, melhorar as práticas e conseguir avançar ainda mais. E o desafio foi duplicado quando decidiram também se certificar para o ISE⁷. Edmar explica que os principais competidores listados ainda não tinham essa certificação e então a decisão foi conduzir todo o processo de modo bastante rápido ao longo de 2019 para receber as certificações em 2020. O raciocínio foi: “se vamos fazer um trabalho grande e denso para a *B Corp Certification*, vamos escolher o ISE também, e vamos fazer tudo de forma rápida”.

Um líder de sustentabilidade foi escolhido, assim como uma rede de sustentabilidade, de maneira que o assunto ficasse diretamente ligado ao CEO e, dessa forma, o processo adquirisse mais agilidade e velocidade, além de simplicidade na tomada de decisão ao se eliminar numerosas camadas de aprovação com esse desenho. Edmar ficou com esse papel de liderança. Simultaneamente à realização do grande inventário de todas as ações que já eram feitas na empresa, as informações eram trazidas para dentro do *workframe* ESG.

“O programa de lavagem a seco, por exemplo, já existia antes de nossa decisão de nos certificarmos. O que tivemos que fazer foi formatar uma parte dele e estruturar fornecedores para termos alcance nacional, porque, de fato, não tínhamos todo o alcance que desejávamos. Uma coisa é fazer São Paulo, e outra, Manaus, onde não é tão fácil achar esse tipo de fornecedor”,

explica o diretor. A força da comunicação interna foi usada para mobilizar toda a empresa ao explicar a decisão tomada a respeito das certificações, educar o público interno a respeito do que isso significava, do que era ESG, do porquê esse seria um movimento estratégico e obter engajamento.

Outro ponto de aprendizado narrado pelos executivos é que alguns projetos já existiam, mas não tinham ainda decolado, como a instalação dos painéis solares em todas as lojas. A partir do momento em que as iniciativas se encontravam debaixo de um guarda-chuva mais robusto, as práticas positivas se aceleraram e aconteceram. Ou seja, a criação de uma agenda substancialmente positiva gera a vontade de as pessoas fazerem acontecer.

ALINHAMENTO DA LIDERANÇA E VALOR

Desde o primeiro momento, a liderança sempre se manteve muito alinhada em relação à agenda ESG e ao posicionamento. A noção de que as certificações significavam uma agenda de geração de valor era muito clara para todos. Havia, certamente, a possibilidade de ganhos tangíveis também.

⁷ Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 - <http://www.iseb3.com.br/>

“Se você está no ISE, a liquidez da sua empresa aumenta, porque hoje há os ETFs – Exchange Traded Funds. E você tem um ETF que mostra que as empresas listadas no índice andam melhor que o índice propriamente dito”,

adiciona Edmar.

“Na medida em que eu entro para o ISE, isso ajuda minha liquidez, pode aumentar minha quantidade de negócios e me ajuda a atrair investidores. Esse também é um dos exemplos práticos do porquê fomos buscar a certificação. Sabemos que, cada vez mais, os fundos passivos tomam espaço dos fundos ativos e estar em uma carteira dessas claramente traria valor para nós.”

Em 2018, conta que costumavam negociar cerca de cinco milhões de reais por dia. Hoje, negociam por volta de quarenta milhões de reais por dia, chegando por vezes a cento e vinte milhões, o que ajudou a empresa em sua trajetória. A partir do momento em que tornaram pública sua intenção de certificação, apesar do risco envolvido em anunciar algo que ainda não havia sido conquistado, a empresa já começou a atrair a atenção de novos investidores.

A jornada permitiu que a Movida lançasse um *SLB*, *Sustainability Linked Bond*, em janeiro de 2021, na Europa. Nesses *bonds* a companhia estabelece metas de sustentabilidade de longo prazo (durante a vida do documento) – nesse caso, 10 anos – para que os recursos do *bond* sejam utilizados em projetos. Foi o primeiro *SLB* de uma empresa de aluguel de carros no mundo. O comprometimento da empresa na emissão foi, principalmente, a redução das emissões de carbono ao longo desses anos, com um *checkpoint* de cinco anos.

“E aí as pessoas se perguntam: Como uma empresa locadora de automóveis irá reduzir emissões de carbono? Nós temos que garantir e comprovar por meio de documentação auditável que todos os nossos carros são flex e que rodam 100% do tempo usando etanol, inclusive com o cliente. Nosso outro compromisso é que nossa frota, no longo prazo, se tornará majoritariamente híbrida ou elétrica, sempre lembrando que dependemos do fornecimento das montadoras. Acreditamos muito no híbrido como estratégia de transição no Brasil”,

explica o diretor financeiro.

Outro importante ganho foi o aumento do engajamento e a melhoria no clima interno por parte dos colaboradores. A satisfação dos colaboradores é o principal indicador do nosso clima organizacional, acompanhado bimestralmente, com base na metodologia *Employee Net Promoter Score* (eNPS), calculado a partir das respostas a uma pergunta simples: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nossa empresa para um amigo?”. No fim de 2020, várias áreas do time registraram eNPS superior a 75 – nota que corresponde a níveis de Qualidade e Excelência.

Os executivos relatam outros resultados tangíveis desse movimento, como a conquista de novos clientes. Um dos grandes novos clientes corporativos deixou claro que estava se aliando à

Movida devido à sua postura em relação à sustentabilidade. A noção comum é de que ainda há muito a ser feito; há um compromisso de longo prazo, mas hoje a empresa pode participar de eventos, conferências e ter dados concretos para mostrar indicadores. Há orgulho na construção desse *framework* mais sólido e na emissão do primeiro bônus do setor, por exemplo. “Nós abrimos essa porta usando os compromissos de ESG para atrair investidores para esse tipo de mercado e estabelecemos mais uma fonte de captação”, acrescenta Edmar.

Para Renato, a certificação *B Corp* conta muito e abre portas.

“Algumas pessoas me dizem: ‘conheci sua história em um evento de capitalismo consciente, então queria ir aí para conversar’. Essas coisas estão sendo cada vez mais valorizadas por mais e mais pessoas. Penso que o cliente ainda não exige tanto porque hoje ele ainda não tem muita opção. A partir do momento em que o seu concorrente tem um cuidado muito maior com todos os stakeholders e com a comunidade, com o meio ambiente, muita gente vai migrar para ele e você corre riscos. Essa é a minha visão.”

DESAFIOS

Ao contrário de outras empresas do mercado, nas quais o maior desafio é composto pelo engajamento das lideranças, *key players* e a compreensão da dimensão estratégica da sustentabilidade, o maior desafio encontrado na trajetória recente de sustentabilidade da Movida foi intencional: a velocidade imposta para a obtenção das primeiras certificações. Tal velocidade foi determinada prioritariamente pela cultura da empresa, que costuma mudar rapidamente, testar rapidamente e implementar rapidamente. A organização vê valor em estar à frente no mercado e em entregar esse valor aos clientes.

A adoção de um ritmo acelerado fez as figuras-chave reduzirem para um ano projetos cujos cronogramas iniciais chegavam com prazos de três anos, por exemplo. Segundo Renato, a decisão de usar um conceito diferente para a execução do projeto das certificações foi essencial para o sucesso:

“a gente não queria aprovar uma área (de sustentabilidade) (...) se não, de novo, a gente teria o projeto daquela área, não um projeto da empresa”.

Foi essa aspiração de que a sustentabilidade fosse abraçada por todas as áreas que determinou o desenho de uma estrutura simples, horizontalizada, diretamente abaixo de um diretor que poderia tomar decisões e transmitir direcionamentos estratégicos rapidamente, com autonomia e tão perto do CEO.

OLHANDO ADIANTE

Os compromissos de longo prazo da Movida para orientar a organização na “década da ação” (2020-2030) seguem três pilares fundamentais de atuação, como foco na mobilidade, na empresa e no planeta.

MOBILIDADE

Contribuir para a construção de uma mobilidade ágil, segura, integrada e sustentável. Olhar para a mobilidade como economia colaborativa, com foco para atender e solucionar os problemas atuais da sociedade e seguir a estratégia de manutenção de uma frota jovem. Da aquisição do novo à venda do seminovo, buscar gerar impacto positivo ao longo de todo o giro do ativo sob sua gestão. Impulsionar a mudança de cultura na sociedade (o uso em detrimento da posse). Nos próximos anos, fidelizar a base de clientes do Zero Km Movida, lançado em 2020 (que oferta carro por assinatura para pessoa física com valor mensal). Ampliar a rede de lojas com serviços exclusivos para motoristas de aplicativos e fidelizar a base de clientes do Movida Cargo e do Zero Km Movida. Utilizar a mobilidade como instrumento de inclusão social, contribuindo para a geração de emprego e acesso a todos.

EMPRESA

Garantir 50% de mulheres na liderança. Encorajar e empoderar fornecedores e parceiros a atuarem de forma responsável em seus negócios. Atingir a meta antes do prazo estipulado, tendo em vista que, para o tema de valorização de mulheres na liderança, colocou-se em prática sempre ter uma mulher entre os finalistas em processos seletivos. Trabalhar cada vez mais para implantar ações específicas de atração e retenção para mulheres. Intensificar o Programa Sensibilização e Educação sobre o Desenvolvimento Sustentável, visando o engajamento de ainda mais parceiros. Independentemente da fase em que fornecedores e clientes estiverem em sua jornada, apoiá-los como indutores de uma “corrente do bem” frente aos desafios que as mudanças climáticas impõem à humanidade. Manter fundamentação em protocolos e ciência, monitorando e reportando os impactos socioambientais das operações, respeitando os pilares da integralidade, consistência, transparência e exatidão; bem como seguir mensurando o NPS e realizando *benchmarkings* com outras empresas, inclusive fora do setor de atuação, a fim de que sejam identificadas as melhores práticas para um atendimento ao cliente cada vez mais inteligente, sem renunciar à humanização no relacionamento.

PLANETA

Ser carbono neutro até 2030, tornando-se carbono positivo em 2040. Manter 100% das instalações movidas à energia fotovoltaica, a qual seria um modelo para as novas unidades a partir de 2022. Perseguir projetos e ações para redução das emissões totais e estudar soluções disponíveis no mercado para neutralizar as emissões que não puderam ser mitigadas nas operações, com

foco na geração de impacto positivo. Concluir o projeto de implantação de energia fotovoltaica em 100% das instalações. Impulsionar o programa Descarte Consciente, com foco na educação ambiental dos colaboradores, na estruturação sistêmica de indicadores e na rastreabilidade da cadeia. Reduzir em 50% o envio dos resíduos a aterros sanitários até 2030, impulsionados pela economia circular e inclusão social de catadores e cooperativas.

Edmar explica que a Movida tem se aproximado das montadoras para trazer o carro elétrico o mais cedo possível, nem que seja em uma pequena quantidade. A empresa comprou 70 desses carros no ano passado, e esse pequeno contingente de veículos tem trazido muita visibilidade e gerado importantes descobertas. A empresa entende que seu papel é de difusor, educador, desmistificador do carro elétrico, ainda que do ponto de vista econômico a questão ainda apresente desafios. Os testes com os carros elétricos começaram a ser realizados e a empresa já conta com alguns casos de sucesso.

A Movida quer ser pioneira em desmistificar a mobilidade elétrica entre os brasileiros. Em 2020, passaram a ofertar com exclusividade, até 2021, o Nissan LEAF, primeiro veículo zero em emissão e 100% elétrico a ser comercializado em massa no mundo. Ele traz o *Nissan Intelligent Safety Shield*, um conjunto de tecnologias que ajudam a monitorar o movimento do entorno, responder a ações inesperadas e assegurar a proteção dos ocupantes. Atualmente, são 50 veículos disponíveis no estado de São Paulo.

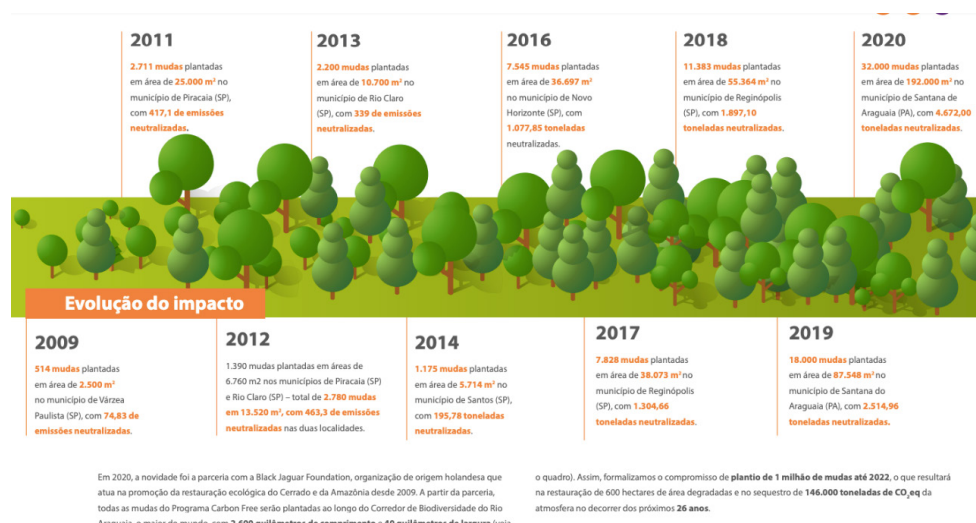
A transformação na área de sustentabilidade no país, apesar de aparentar rapidez, ainda é muito lenta, desabafa Renato.

“Nós não estamos nem na fase em que todo mundo quer mudar ainda. Há um desafio importante pela frente. Em grande parte, pela imensa falta de conhecimento. Eu costumo dizer que a metodologia das certificações ajuda a entender qual o impacto de cada um dos modelos de atuação que você tem em uma empresa e, obviamente, se você entende o impacto, você pode mudar para um impacto mais positivo. Na minha opinião, as empresas conseguem fazer esse trabalho muito mais rapidamente que outros players. Imagine ter que fazer uma população inteira mudar? Considerando o exemplo da Movida, nós começamos fortes, afinal, são 3500 colaboradores. E o caso influenciou todo o grupo. Estamos falando de trinta mil pessoas. Aqui são três mil que viram trinta mil. Se você considerar a média de pessoas que moram com esses colaboradores, nós estamos falando de 120 mil pessoas, incluindo as famílias. E quando fazemos esse movimento, outras empresas do setor também buscam a certificação. Aí trazem outras empresas. Esse movimento gera uma grande comunidade que ganha cada vez mais força.”

Em relação à mobilidade, um dos pilares que norteia as ações futuras, a empresa enxerga o valor de uma função social relevante. Para a Movida, a mobilidade deve ser segura e responsável. Essa premissa está expressa na Política de Sustentabilidade, que abrange diretrizes como: “Contribuir para redução das desigualdades sociais utilizando a mobilidade como instrumento de inclusão social” e “Proporcionar experiências inovadoras de mobilidade que busquem solucionar os principais desafios sociais, econômicos e ambientais da sociedade”.

O intuito é garantir que as operações estejam alinhadas aos interesses das pessoas atendidas, utilizando a capilaridade e a presença em todo o país e trabalhando o tema a partir de medidas inclusivas relacionadas à mobilidade. A empresa está alinhada aos princípios do Capitalismo de *Stakeholders*, que orienta a geração de valor para todas as partes. Exemplos são a ampliação do acesso aos serviços para grupos de todas as rendas (do total de 587.342 clientes, 105.721 são da Classe C) e a oferta de condições especiais para públicos que podem gerar receita a partir da frota – motoristas e entregadores de aplicativos, por exemplo. Em 2020, foram firmados 10.088 contratos com esse público, proporcionando a geração de uma renda de cerca R\$ 500 (quinhentos) milhões/ano. No relatório de sustentabilidade, a Movida declara ser a primeira e única empresa a abrir lojas em bairros socialmente vulneráveis das cidades brasileiras.

Além do atendimento especial para motoristas de aplicativos, categoria profissional que cada vez mais recorre a serviços de locação, existe uma frente de inovação para promover a redução dos custos das locações a jovens e a classes de rendas média ou baixa.



CONCLUSÃO

A Movida tem construído uma trajetória firme de sustentabilidade e deseja se manter à frente, imprimindo um ritmo forte de transformação e provocando impacto positivo. Fernando sabe que ainda há muito a ser feito e que toda uma nova geração de clientes tem se tornado consciente a respeito das grandes questões, a respeito da sustentabilidade:

“...então acho que isso não passa, é uma cultura que eu acho que fica e que essa nova geração, de fato, busca e vai valorizar cada vez mais”.

Ele olha para o futuro com a tranquilidade de quem está cumprindo seu papel no mundo e de quem entende que a trajetória ainda é longa, deixando uma reflexão.

“Eu acho que é muito mais relevante entender o caminho e os passos que a empresa está dando hoje, o que está fazendo de concreto com um olhar de futuro, do que ficar estipulando muitas metas. As metas ajudam e dão uma direção, mas o principal é você dar cada passo, fazer hoje a mudança que a gente consegue fazer hoje. Se eu não consigo ser carbono neutro em 2040, o que eu consigo trabalhar hoje para melhorar as emissões e fazer essa gestão da melhor forma possível?”

Esse questionamento é válido para todos e serve de referência para outras empresas que estejam iniciando a mesma jornada que vem sendo trilhada com sucesso pela Movida graças a um compromisso inequívoco da sua alta gestão.



PATROCÍNIO



Julius Bär
Family Office

REALIZAÇÃO

