



Responsabilidade Social Corporativa, Estratégia e Risco: Evidências em Empresas do Setor de Energia

Área temática: Ética e Responsabilidade Social

Vera Lucia Franco Veiga

veralucia.francoveiga@gmail.com

Sérgio Luiz Braga França

sfranca@latec.uff.br

Resumo: *A revisão de literatura contida nesta pesquisa evidencia os temas responsabilidade social corporativa (RSC), riscos inerentes às organizações, e estratégia organizacional. A pesquisa objetiva investigar como a responsabilidade social corporativa e questões referentes a riscos estão inseridas, de forma estratégica, nas empresas do segmento de energia no Brasil. A metodologia de pesquisa constitui estudo de caso, com aplicação de questionário, contendo relação de boas práticas contidas no Guia de Sustentabilidade para Empresas, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Os resultados obtidos apontam existência de limitações nas práticas de responsabilidade social corporativa, bem como nas questões referentes a riscos, inseridas de forma estratégica nas empresas de energia estudadas. Como sugestão, são propostos temas para novas pesquisas, visando à inserção de RSC e de riscos nas estratégias, respeitando as especificidades do setor de energia.*

Palavras-chaves: *responsabilidade social corporativa; estratégia empresarial; análise e monitoramento de riscos.*

1. INTRODUÇÃO

A visão e a conceituação de empresa evoluiu ao passar dos anos, se consideramos como marco inicial a Revolução Industrial. O surgimento do capitalismo trouxe a figura de um modelo complexo de administração de empresas, com regramentos, modelos, normas, legislações, boas práticas de governança corporativa, funções específicas (conselho de administração, diretoria executiva, auditoria, gerência), e abertura do capital (negociação no mercado de valores mobiliários).

A negociação de parcelas do capital da empresa, no mercado acionário, levou a alta gestão à preocupação com os acionistas ou *shareholders*, numa visão de lucro citada por Friedman (1970), onde aquela preocupação constituía o objetivo central a ser perseguido pela alta gestão. Em dissonância com a teoria da busca do lucro, surge uma nova teoria: a dos *stakeholders* ou partes interessadas (clientes, empregados, fornecedores, órgãos governamentais, órgãos não-governamentais, comunidades) como uma forma de maior visibilidade para as empresas e a alta gestão.

A teoria dos *stakeholders* constitui parte do arcabouço da responsabilidade social corporativa, no que diz respeito à incorporação dos interesses das partes interessadas aos propósitos da empresa, com o devido reconhecimento pela alta gestão.

Daher (2006, p. 92) afirma que a responsabilidade social corporativa (RSC) encontra respaldo na teoria dos *stakeholders*. As estratégias voltadas para RSC visam a orientar as empresas para as questões referentes aos aspectos sociais, aos clientes, à sociedade, agregando valor e gerando lucro.

O desenvolvimento sustentável tem como princípio o não esgotamento da capacidade da Terra, e preocupação com as questões sociais e ambientais. Uma empresa poderá ser considerada sustentável se incluir em suas políticas e práticas, as proposições do desenvolvimento sustentável (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p. 64, 68).

A sustentabilidade empresarial implica em: adoção de princípios éticos; visão de longo prazo; adoção de estratégias voltadas para aspectos sociais, econômicos e ambientais; identificação e administração de riscos; e transparência nas informações (RODRIGUEZ; BRANDÃO, 2010, p. 48).

Importa ressaltar que, além das questões que envolvem os aspectos econômico, social e ambiental, outras merecem atenção para a realização da engrenagem corporativa com responsabilidade social e ambiental: visão de longo prazo, atenção para os riscos inerentes às atividades empresariais, e estratégia voltada para a responsabilidade social. As estratégias adotadas constituem ferramentas de gestão que devem permear toda a empresa. A atenção voltada para fatores de risco e a competente

mitigação desses riscos constituem fatores de preservação da saúde financeira, econômica e operacional da empresa.

A administração estratégica pressupõe a criação de missão e de objetivos pela organização, levando em consideração os ambientes externos e internos (WRIGH; KROLL; PARNELL, 2009 p. 24). Empresas socialmente responsáveis devem ter uma cultura para lidar com os diversos riscos de forma adequada, precificá-los e mitigá-los (RODRIGUEZ; BRANDÃO, 2010, p. 118).

A questão energética é tema central na agenda ambiental. O setor energético para se tornar sustentável deverá levar em consideração os fatores econômico, social e ambiental (REIS; CUNHA, 2006, p. 181).

O Ministério de Minas e Energia (MME), em 2003, lançou o Programa Luz para Todos, objetivando debelar a exclusão elétrica no país para a população rural carente até o ano de 2008, prorrogado até 2011. O censo realizado pelo IBGE em 2010 apontou existência de considerável população no Norte e Nordeste sem luz (MME; disponível em: <http://luzparatodos.mme.gov.br/>).

Cabe ressaltar que, entre as 16 principais economias, o Brasil ocupa a 15ª posição, ultrapassado pelos países que compõem a sigla BRICS. Faz-se necessário rever não somente as políticas energéticas como também a estratégia econômica. A Agência Internacional de Energia (IEA) concluiu que a eficiência energética é a forma mais indicada de reduzir a emissão de GEE. Muito embora a eficiência energética seja uma prioridade em vários países, o Brasil ainda não a atingiu (Amigos da Terra. Antes Tarde do que Nunca, 2014).

Atualmente, a crise existente no segmento energético, mais especificamente nas empresas geradoras e distribuidoras de energia, que sofrem influência direta das condições climáticas e das políticas governamentais implementadas, fez a atenção voltar-se para esse segmento, em evidência constante na mídia. Surgem, então, duas indagações que conduzem à presente pesquisa: A gestão corporativa com responsabilidade social e ambiental nessas empresas é um fato, ou faz-se necessária maior atenção ao tema, com adoção de estratégias voltadas para a responsabilidade social? O risco é prospectado, avaliado e mitigado pelas empresas, ou carece de maior atenção pela alta gestão?

A pesquisa objetivou analisar a relação existente entre responsabilidade social, estratégia e gestão de risco, nas empresas do segmento de energia, instaladas no Brasil, que relatam suas operações e desempenhos no Relatório de Sustentabilidade *Global Reporting Initiative* (GRI). A pesquisa não teve como objetivo a análise dos resultados econômicos e financeiros das empresas participantes.

O final deste estudo, como contribuição, apresenta sugestões de temas para futuras pesquisas que apontem para a relação - responsabilidade social, estratégia e risco -, para empresas do setor energético.

O artigo está organizado da seguinte forma: a segunda seção faz a revisão de literatura sobre os temas responsabilidade social, estratégia, risco e sobre a GRI; a terceira seção relata a metodologia de pesquisa adotada; a quarta seção apresenta os resultados da pesquisa; e a quinta seção apresenta conclusão, e discussão sobre os temas, com propostas de temas para futuras pesquisas, mais especificamente para o segmento de energia.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Responsabilidade Social Corporativa

Considerando o início da discussão sobre responsabilidade social, Wells (2002) aponta para estudos desenvolvidos por Berle (na tese de separação entre controle e propriedade, com a necessidade de proteção para o acionista) e Dodd (na posição do agente, com a possibilidade de ingerência além do acionista, podendo atingir a comunidade), ocorridos na década de 20 e 30. De outra forma, durante os últimos anos, as empresas evoluíram pouco no caminho da responsabilidade social, sendo necessária maior preocupação com o tema, considerado uma questão vital (WELLS; 2002).

A visão, de forma estratégica, para os interesses dos *stakeholders* surgiu em 1984, com artigo desenvolvido por Freeman, baseado nos estudos de Mitroff *et al.*(1982) e Emshoff (1978). A teoria dos *stakeholders* tem por objetivo alcançar o desempenho social nas empresas, em detrimento de uma visão exclusivista de aumentar lucros (FREEMAN; MacVea, 2001).

Uma das maiores inovações da década de 20 foi a criação da moderna sociedade anônima, e , nos últimos cinquenta anos, a gestão voltada à geração de valor para o acionista configurou o "Modelo Gerencial". De outra forma, o gerenciamento de *stakeholders* reporta à criação de valor para as partes interessadas, não levando em consideração eventuais compensações durante o processo, e tem por objetivo criar melhores comunidades (FREEMAN, 2007).

A visão atual sobre responsabilidade social, para Barton (2011), implica na afirmação "sirva a *stakeholders*, enriqueça acionistas", e conclui que essa prática é essencial para o valor da empresa. Esse procedimento minimiza o tão conhecido conflito da empresa: acionistas versus *stakeholders*.

Acrescenta: "Alinhar melhor o capital ao capitalismo ajudará a empresa a servir melhor a *stakeholders* [...]" (Barton; 2011).

As propostas de Barton (2011) e as de Freeman (2007) se contrapõem à visão de Berle e Means (1932) e Friedman (1970), contextualizando a questão tão discutida nos meios acadêmicos, e no *business* - "atenção aos interesses dos acionistas ou aos interesses dos *stakeholders*?"

Clarkson (1995) classificou os *stakeholders* em primários (os diretamente envolvidos com a organização) e secundários (não diretamente envolvidos, mas que podem afetar as decisões da organização). Citou a necessidade de considerar todos os *stakeholders*, fato este que constitui uma postura ética, minimizando conflitos de interesses.

A extensão da responsabilidade social corporativa, para o Instituto Ethos, possibilita avaliar como as empresas se posicionam em relação às questões de construção de um mundo mais igualitário e justo, que deverá estar relacionada aos valores da empresa, e voltada para seus *stakeholders*.

O modelo de responsabilidade social diz respeito ao comprometimento da empresa com seu entorno, postulado na missão e políticas de comprometimento (LAVILLE, 2009, p. 27); a responsabilidade social constitui modelo de autorregulação devido à assunção voluntária pela empresa (SILVEIRA, 2010, p. 72); apresenta quatro formas de responsabilidade: econômica, legal, ética e filantrópica (CARROLL, 1979).

A incorporação de RSC, pela empresa, requer: observância aos princípios éticos, obediência às leis, informações com transparência, atenção para a boa reputação empresarial e imagem, conhecimento e minimização dos riscos, visão de longo prazo, adoção de estratégias voltadas para as questões inerentes a RSC.

A ética implica na relação existente entre a sua implementação pela organização e a revisão de custos (DAHER, 2006, p. 55); apresenta uma abrangência maior do que as exigências estabelecidas em lei (MACHADO FILHO, 2006, p. 48).

A reputação da empresa pode ser um diferencial de competitividade (MACHADO FILHO, 2006, p. 48); é o reconhecimento do nome da empresa e do desempenho no mercado (DAHER, 2006, p. 55). A transparência deverá incorporar a obrigatoriedade de informação de fatos internos e externos da empresa, desempenho econômico e financeiro e outros fatores intangíveis que possam criar valor (SILVA, 2010, p. 48).

2.2 Estratégia Empresarial

Estratégia significa realocação de recursos para alcançar objetivos (SILVA, 2010, p. 9); sua implementação exige definição de objetivos, indicadores, e metas estratégicas, a exemplo *do balanced scorecard*, criado por Kaplan e Norton (RODRIGUEZ; BRANDÃO, 2010, p. 49); é percebida sob as três etapas: formulação ou desenvolvimento da estratégia; implementação ou ação; controle estratégico ou análise dos procedimentos visando a resultados estabelecidos na implementação (WRIGH; KROLL; PARNELL, 2009, p. 24).

Observando a importância da estratégia para empresas com modelos de RSC, Rodriguez e Brandão (2010, p. 49) formulam a questão: "Como uma empresa pode ser sustentável se não tiver uma boa estratégia?" Ponderam que há dificuldade de se implementar uma estratégia voltada para a sustentabilidade, nas áreas econômica, social e ambiental, se não forem incluídos os princípios éticos. A busca da sustentabilidade para os autores perpassa pela criação de modelos de administração estratégica voltados para as questões econômica (muito perseguidas pelas empresas), social e ambiental.

A variante estratégica permeia as definições de responsabilidade social empresarial, conciliando o *triple botton line*, não alterando os fundamentos econômicos ora em vigor; configura uma ferramenta de gestão e um posicionamento em questões operacionais, em detrimento de outras questões importantes que tenta resolver (GOMES; MORETTI, 2007, p.163-164).

Estabelecendo um *trade-off* entre estratégias simples ou comuns e estratégias complexas ou únicas, Zenger (2013, p. 29) afirma que os mercados subestimam as estratégias complexas (a maioria das vezes são as mais valiosas). Há demora para avaliação da estratégia complexa, pelo mercado, para tomada de decisão, em detrimento da rápida aceitação da estratégia simples (mais copiada por outras organizações e menos sustentáveis). Os motivos alegados pelo autor são devidos aos altos custos atinentes à implementação de estratégias complexas.

Ecles e Serafeim (2013, p. 24) afirmam a existência de várias táticas de sustentabilidade empresarial, contudo, muitas dessas táticas utilizadas não representam estratégia sustentável. A estratégia deverá incluir os interesses de todos os *stakeholders*. Faz-se necessária uma noção concisa entre o desempenho financeiro, ambiental, social, e suas implicações na governança.

Silveira (2010, p. 76-77) considera que a "estratégia verde" ocorreria por meio de: redução de desperdícios com menos impacto nos custos do negócio; criação de mercado para produtos ambientalmente corretos; e, investidores voltados para a compra de títulos de empresas sustentáveis.

2.3 Risco Empresarial

A volatilidade dos negócios e a complexidade do sistema financeiro provocam diversidades de riscos, esperados e desconhecidos, cabendo ao conselho de administração a determinação e controle de riscos inerentes às atividades da empresa. Faz-se necessária a observância à saúde financeira (demonstrações financeiras e balanços patrimoniais), à estratégia, às políticas adotadas, à reputação, à tecnologia da informação, e à propriedade intelectual, pertinentes à organização (CHARAN, 2010, p. 20-21).

Riscos fazem parte da atividade empresarial, implícito no momento da separação entre propriedade e controle, transferindo-os para os investidores, causando a diminuição da riqueza dos acionistas. Os riscos nessa estrutura organizacional são administrados, na governança corporativa, por mecanismos de controles (prestação de contas, relatórios, controles internos e auditorias (SPIRA; PAGE, 2003).

Importa considerar a questão de as empresas com práticas de responsabilidade social adotarem, em sua cultura, mecanismos para atuar nos vários riscos inerentes às atividades empresariais, incluindo gestão de riscos adequada, mitigação de riscos e a competente precificação dos não mitigáveis (RODRIGUEZ; BRANDÃO, 2010, p. 118).

A má gestão de riscos implica em prováveis perdas econômicas (RODRIGUEZ; BRANDÃO, 2010, p. 121); a implementação de bons modelos de gestão de riscos permite conhecer a natureza e as implicações dos vários riscos a que a empresa poderá estar exposta (CANDELORO; BENEVIDES, 2014, p. 118); a gestão de riscos é uma tarefa a ser considerada pelo conselho de administração, devendo alocar tempo para a inclusão de riscos na agenda do negócio, certificando-se que a administração tenha metodologia adequada para identificar e gerir riscos (CHARAM, 2010, p. 28-29). A OCDE afirma que "a divulgação de informações sobre o sistema de fiscalização e a gestão de risco é cada vez mais considerada como uma boa prática" (OCDE - Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades, 2004).

2.4 Global Reporting Initiative (GRI)

Refere-se à organização sem fins lucrativos, com fornecimento de normas para a estrutura e elaboração de Relatório de Sustentabilidade. Atualmente, o modelo de relatório encontra-se na quarta versão de Diretrizes denominada G4. A estrutura de relatório criada pela GRI é amplamente utilizada

em várias organizações nos diversos países, com relatos de desempenhos econômico, social e ambiental (*Global Reporting Initiative*).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pode ser classificada, segundo critérios estabelecidos por Gil (2010, p. 25-29), como aplicada, exploratória, qualitativa e quantitativa. Constitui modalidade - estudo de caso -. A amostra da pesquisa é constituída de empresas do segmento de energia, incluindo qualquer modalidade, nacionais ou multinacionais, operando no Brasil, de médio e grande porte, que relatam suas atividades operacionais no Relatório de Sustentabilidade *Global Reporting Initiative* (GRI), no período compreendido entre 2008 a 2011.

A escolha pelo modelo de relato instituído pela entidade GRI foi devida ao fato de ser este modelo o mais reconhecido internacionalmente e o mais usual entre as grandes corporações, além de que esta autodeclaração oficializa a responsabilidade da empresa para com as práticas. Visando à manutenção do sigilo referente aos nomes das empresas, não constará na presente pesquisa menção às suas denominações.

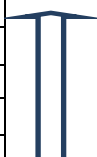
Antes da elaboração final das questões, foi construído um questionário preliminar para buscas de informações, nos sites de seis empresas de energia, em seus Relatórios de Sustentabilidade GRI. Os três quesitos para pontuar a matriz foram: (i) informado (informação atendia totalmente à formulação proposta); (ii) informado parcialmente (informação não era conclusiva à formulação proposta); (iii) não informado (não evidenciado no relatório). Os resultados obtidos com a consulta aos sítios eletrônicos foram pontuados numa matriz. A ponderação recaiu nas questões com maior número de respostas aos quesitos: não informado e informado parcialmente. Para elaborar a presente pesquisa, foram aplicados questionários enviados às empresas do segmento de energia, via *emails*, no ano de 2013.

O quantitativo da amostra é de onze empresas de energia, para as quais foram aplicados o questionário Guia de Sustentabilidade para Empresas (2007), elaborado pelo IBGC. Os principais assuntos abordados no questionário, construído com base na pesquisa do relatório preliminar, objeto de investigação da pesquisa compreendem: (i) abordagem para fazer negócios; (ii) intangíveis e externalidades; (iii) riscos e estratégia; (iv) inserção da sustentabilidade nas definições institucionais; (v) sustentabilidade e operações; (vi) sustentabilidade e governança corporativa; (vii) modelos TBL e

SIGMA - *Sustainability-Integrated Guidelines for Management*. Na escolha dos assuntos buscou-se formular questões que teriam associação com o tema governança corporativa.

Visando à apuração dos dados de forma homogênea, foram adotados, para o questionário, parâmetros contidos em uma escala de 1 a 5, assim determinada: (5) aplicado totalmente (procedimento alinhado à estratégia, sistemático, envolve todas as partes interessadas); (4) aplicado parcialmente (procedimento não alinhado à estratégia, sistemático ou não, e não envolve todas as partes interessadas); (3) em estudo para processo de aplicação (conhece o procedimento, mas encontra-se em processo de estudo para aplicação); (2) conhece mas não aplica (conhece o procedimento, não aplica por razões de motivação interna da empresa); (1) não conhece e não aplica (por não conhecer o procedimento não aplica na empresa).

Na análise de dados, foram avaliadas a adoção de práticas de sustentabilidade, estratégias, e capacidade de identificação de riscos e conhecimento de processos para mitigá-los, além de analisar o envolvimento da administração com as questões de sustentabilidade. Objetivando melhor qualificar a escala definida dos parâmetros de graduação de 1 a 5, foi criado um modelo de valor (com base nos modelos e citações criados por Ensslin (2002) sobre descritores), que avaliasse a operacionalização das boas práticas por parte das empresas respondentes, e estabelecesse uma correlação com a escala dos questionários, conforme o contido no Quadro 1.

Comprometimento (conselho de administração, diretoria executiva e empresa) na governança do negócio			
NÍVEIS/ VALOR	ESCALA		COMPROMETIMENTO COM O PROCEDIMENTO
Muito bom	N5		Aplicado totalmente - Procedimento alinhado à estratégia, sistemático, envolve todas as partes interessadas
Bom	N4		Aplicado parcialmente - Procedimento não alinhado à estratégia, sistemático ou não, e não envolve todas as partes interessadas
Regular	N3		Em estudo - Conhece o procedimento, em estudo para aplicação
Neutro	N2		Conhece e não aplica - procedimento não aplicado por razões da empresa
Nulo	N1		Não conhece e não aplica - Por não conhecer o procedimento, não aplica

Quadro 1- Níveis de comprometimento com a sustentabilidade, pela governança.

Fonte: Adaptado de Zamcopé *et al.*(2012).

Ainda no sentido de análise e discussão dos resultados, foi criado critério com a divisão em "quartis", para percentuais em função de respostas aos níveis instituídos (N5 a N1), assim instituídos: 1º quartil - (1% a 25% de respostas aos questionários no nível 5 N5) - Mau Desempenho; 2º quartil - (26% a 50% de respostas aos questionários no nível 5 N5)- Desempenho Sofrível; 3º quartil - (51% a 75% de respostas aos questionários no nível 5 N5) - Desempenho Regular; 4º quartil - (76% a 100% de respostas aos questionários no nível 5 N5) - Desempenho Bom.

As perguntas formuladas no questionário, e a abordagem do assunto que a pesquisa se propõe a observar, são apresentadas no Quadro 2.

QUESTÕES	TEMAS ABORDADOS NO QUESTIONÁRIO	ABORDAGEM SEGUNDO A ENTIDADE
1	A organização está atenta aos temas pertinentes à sustentabilidade e neste sentido antecipa-se com relação às questões de ordem ambiental, social e legal, importantes para a estratégia da empresa.	Abordagem para fazer negócios, envolve antecipação de questões importantes na estratégia.
2	Na adoção da sustentabilidade no negócio, a empresa leva em consideração os ativos intangíveis, que valorizam sua posição no mercado e trazem valor econômico.	Abordagem sobre bens intangíveis e externalidade, que podem ser contabilizados ou não, mas que trazem ganhos para a empresa.
3	A adoção de práticas sustentáveis engloba o estabelecimento de agenda para identificação de riscos e oportunidades para o desenvolvimento do negócio visando à reformulação de algumas questões estratégicas.	Abordagem da correlação entre sustentabilidade e o sucesso da empresa. Identificação de riscos e oportunidades para o desenvolvimento do negócio.
4	A empresa cumpre as disposições legais e adota também uma atitude pró-ativa em relação às questões ambientais e sociais, muitas vezes não estando na estratégia, visando mitigar riscos operacionais e crescer sua imagem reputacional.	Abordagem do estágio de alinhamento das empresas em relação à sustentabilidade. No estágio além do cumprimento legal, a empresa torna-se pró-ativa.
5	A sustentabilidade é inserida como a principal estratégia do negócio ou "core business". Percebe na sustentabilidade meios para investimentos e oportunidades.	Abordagem do estágio de alinhamento das empresas em relação à sustentabilidade. Refere-se ao estágio onde a empresa integra a sustentabilidade na estratégia-chave do negócio.
6	Na organização a missão, visão e valores estão relacionados com o tema sustentabilidade.	Abordagem da sustentabilidade nas definições institucionais e na estratégia.
7	As iniciativas sustentáveis estão centralizadas em departamentos especializados no tema.	Abordagem do estágio de alinhamento das empresas em relação à sustentabilidade. Este seria um estágio primário.
8	As iniciativas sustentáveis perpassam por todos os departamentos da organização, não estando centralizadas em departamentos específicos.	Abordagem do estágio de alinhamento das empresas em relação à sustentabilidade. Este seria um estágio superior.
9	Os contratos formulados com outras empresas (terceirização de serviços e parcerias) para a operacionalidade dos produtos e serviços leva em consideração as práticas sustentáveis das empresas contratadas, bem como o monitoramento das empresas com relação à sustentabilidade.	Abordagem da sustentabilidade e as operações da empresa.
10	A empresa adota a existência de um Comitê de Sustentabilidade para dar suporte às questões sustentáveis da organização e suporte ao Conselho de Administração.	Abordagem da sustentabilidade na governança. É recomendável que a existência do Comitê seja por um tempo determinado até a inserção total do tema na empresa.
11	Os membros do Conselho de Administração são constantemente treinados ou capacitados com relação ao tema Sustentabilidade.	Abordagem da sustentabilidade na governança, com capacitação para os conselheiros no tema sustentabilidade.
12	Nas questões de sustentabilidade a organização adota os conceitos do <i>Triple Bottom Line</i> (social, econômico e ambiental) e o Modelo dos cinco capitais - SIGMA - <i>Sustainability-Integrated Guidelines for Management</i> (natural, social, humano, o construído e o financeiro).	Abordagem dos modelos TBL e de cinco capitais - referem-se a base sobre a geração de resultados. Refere-se a inter-relação dos cinco tipos de capital.
13	A gestão da organização coloca em prática os três elementos do <i>Triple Bottom Line</i> de forma distinta em setores não inter-relacionados.	Abordagem dos modelos TBL - contextualiza três resultados (econômico, social e ambiental).

Quadro 2 - Questões contidas no questionário de sustentabilidade -.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

As respostas das empresas aos diversos níveis de comprometimento das instituições com a sustentabilidade, estão evidenciadas na Tabela 1. Cabe acrescentar que a empresa J, participante de outra pesquisa sobre governança corporativa, não respondeu o questionário de sustentabilidade.

Tabela 1 - Adesão aos níveis de sustentabilidade - por empresa.

EMPRESA	N5	N4	N3	N2	N1	NÃO RESPONDIDA	TOTAL
A	12	0	0	0	0	1	13
B	7	4	0	2	0	0	13
C	12	1	0	0	0	0	13
D	4	7	1	1	0	0	13
E	6	3	0	0	0	4	13
F	5	7	1	0	0	0	13
G	2	8	0	3	0	0	13
H	3	6	2	1	0	1	13
I	10	1	2	0	0	0	13
L	5	4	2	2	0	0	13
M	9	3	0	0	0	1	13

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.1 A Estratégia e a RSC.

Os resultados apurados no questionário aos níveis (N5 a N1), que retratam o comprometimento de empresas com cada princípio proposto pelo IBGC, estão evidenciados na Tabela 2. É importante ressaltar a relação entre o total de questões formuladas no questionário e as respostas das empresas ao nível estratégico N5, em torno de 50% do total de respostas fornecidas. Destacam-se, também, como percepção de adesão ao tema responsabilidade social corporativa, as questões número seis (inclusão da sustentabilidade na estratégia da empresa); número um (antecipação de questões importantes na estratégia); e número quatro (atitude pró-ativa em relação às questões de sustentabilidade).

Tabela 2 - Adesão aos níveis de sustentabilidade - por princípio .

QUESTÕES	RESPOSTAS (N5)	RESPOSTAS (N4)	NÃO RESPONDIDA	RESPOSTA - NÃO APLICAÇÃO (N3, N2, N1)	TOTAL
1	8	3	0	0	11
2	6	5	0	0	11
3	7	3	0	1	11
4	8	1	2	0	11
5	6	3	0	2	11
6	11	0	0	0	11
7	6	1	1	3	11
8	7	3	1	0	11
9	3	7	0	1	11
10	5	4	0	2	11
11	1	3	1	6	11
12	3	8	0	0	11
13	4	3	2	2	11

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os níveis de adesão das empresas às questões sobre sustentabilidade também encontram-se evidenciados no Gráfico 1, cabendo destacar: (i) maior adesão aos procedimentos de sustentabilidade, na forma estratégica e sistemática (N5), encontra-se nas empresas A e C (percentual de 92,3%); (ii) a menor adesão ao nível N5, encontra-se nas empresas G (percentual de 15,4%), e H (percentual de

23,1%); (iii) a valorização pela empresa aos princípios de sustentabilidade, embora não aplicado à estratégia, e de forma parcial (N4), é mais pontuada nas empresas G (percentual de 61,5%), D e F (ambas com percentual de 53,8%); (iv) o desconhecimento de princípios de sustentabilidade, (N1) não é evidenciado nas empresas respondentes; (v) a neutralidade (N2), onde a empresa alega a não aplicação por motivação interna, é mais evidenciada na empresa G (percentual de 23,1%).

Vale acrescentar, no nível 3 (N3) - uma proposta futura de adoção pela empresa de determinado princípio -, verifica-se tendência futura de aplicação dos princípios de sustentabilidade, nas empresas H, I, e L (com o percentual de 15,4%). Verifica-se oscilação entre os níveis (N5 a N1), nas empresas E e G, onde a variação de respostas aos diversos níveis apresenta-se de forma inconstante. As empresas A, C, I e M apresentam boa aderência às questões de sustentabilidade.

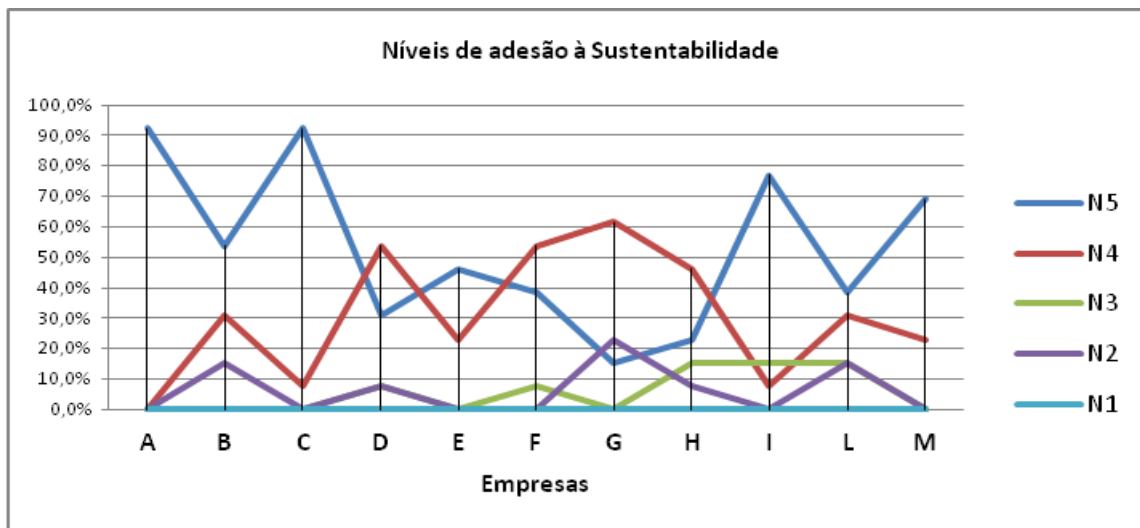


Gráfico 1- Níveis de adesão à sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Visando a demonstrar a aplicação dos princípios formulados pelo IBGC, de forma estratégica pelas empresas, foi construído o Gráfico 2 representado a seguir, que demonstra os princípios inseridos na estratégia (N5), os aplicados, mas não de forma estratégica (N4), e os demais (somados) que representam os princípios não aplicados (N3, N2, e N1).

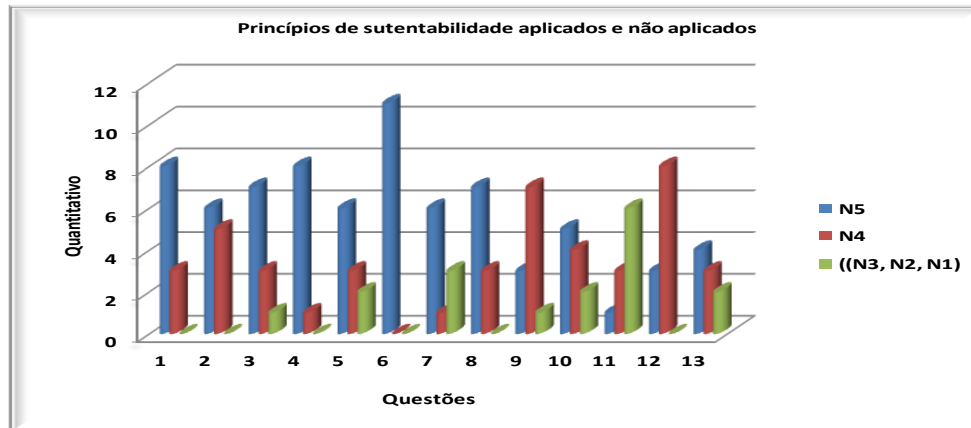


Gráfico 2- Princípios de Sustentabilidade - Aplicabilidade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Verifica-se na questão de número doze, que refere-se à adoção de conceitos TBL e SIGMA (tratam da inter-relação dos cinco tipos de capital), que os modelos são aplicados de forma não estratégica (N4), na maioria das empresas respondentes. Na questão número treze, que refere-se à aplicação do modelo TBL em setores não inter-relacionados, verifica-se que o modelo não é aplicado de forma estratégica (N5) pela maioria das empresas respondentes.

4.2 O Risco e a RSC

A pesquisa evidencia como são tratados os fatores de risco, levando em consideração procedimentos sustentáveis. O risco foi abordado nas questões de número três e quatro, formuladas no questionário de sustentabilidade, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Sustentabilidade e a abordagem do risco.

QUESTÕES	TEMAS ABORDADOS	N5	APLICAÇÃO (N5)	FATO ESTUDADO
3	A adoção de práticas sustentáveis engloba o estabelecimento de agenda para identificação de riscos e oportunidades para o desenvolvimento do negócio visando à reformulação de algumas questões estratégicas.	7	64%	Correlação entre o sucesso das empresas e a sustentabilidade, cosiderando riscos e oportunidades para o bom desenvolvimento do negócio em nível estratégico.
4	A empresa cumpre as disposições legais e adota também uma atitude pró-ativa em relação às questões ambientais e sociais, muitas vezes não estando na estratégia, visando mitigar riscos operacionais e crescer sua imagem reputacional.	8	73%	Um dos estágios do alinhamento da empresa com a sustentabilidade diz respeito às questões que vão além do cumprimento legal, com adoção pró-ativa em relação às questões sociais e ambientais, visando minimizar riscos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 3 apresenta as questões contidas no questionário, o quantitativo de respostas ao nível estratégico N5, e a explanação do fato estudado. O risco foi estudado levando em consideração dois processos, dentre eles a questão de risco e desenvolvimento do negócio, e, procedimentos que vão além do cumprimento legal, o que denota um maior envolvimento com estas questões. Verificou-se que as questões de risco estão inseridas na estratégia e são tratadas, de forma estratégica, não em sua totalidade, mas representadas medianamente como práticas adotadas.

4.3 Discussão e Avaliação de Resultados

A aplicabilidade de princípios de sustentabilidade, nas empresas de energia estudadas, apresenta número não muito representativo de empresas com práticas em níveis estratégicos. Verificou-se o número de sete empresas com desempenhos de práticas classificados em critérios avaliados como - mau, sofrível e razoável, - em relação ao percentual de respostas ao nível 5 (N5), a saber: empresa B (54%), empresa D (31%), empresa E (46%), empresa F (38%), empresa G (15%), empresa H (23%), e empresa L (38%).

Foi verificada a não inserção de princípios de sustentabilidade, nas estratégias, com relação as seguintes questões com poucas respostas ao nível 5 (N5) - considerando percentual abaixo de 75%: número cinco (55%), número sete (55%), número oito (64%), número nove (27%), número dez (46%), número onze (9%), número doze (27%), e número treze (36%) - Estas questões encontram-se entre as classificações mau desempenho, sofrível e razoável.

Importante questionamento emerge das respostas dadas ao questionário de sustentabilidade, com relação à questão de número onze que trata de treinamento e capacitação do Conselho de Administração, nos assuntos que dizem respeito à sustentabilidade, onde verifica-se, pelas respostas fornecidas, pouco treinamento para o Conselho. Cabe, então, uma indagação - Como os membros do Conselho de Administração respondem e decidem sobre sustentabilidade na empresa, considerando que é um tema em constante mudanças, com fatos novos, regulações e recomendações? Seria necessário, portanto, o constante aperfeiçoamento do corpo funcional do Conselho de Administração extensivo ao Executivo/Diretoria das empresas, nos assuntos atinentes à sustentabilidade ou à responsabilidade social corporativa.

Verifica-se paradoxo entre a questão de número cinco (com percentual de respostas de 55%, no nível 5 (N5) - classificada em nível de desempenho razoável), que trata da inserção da sustentabilidade

no *core business* da instituição, na estratégia-chave do negócio, e a questão de número seis (com percentual de respostas de 100%, no nível N5 - classificada em nível de bom desempenho), que trata da sustentabilidade na missão e visão da instituição (com todas as respostas no nível 5 - (N5) -100%, classificada como bom desempenho). De certa forma, pode-se concluir que missão e visão sustentável não correspondem, em algumas empresas, o centro vital do negócio ou *core business* da organização.

Vale comentar a questão de número nove (com percentual de respostas de 27%, no nível (N5) - classificada em nível sofrível de desempenho) que diz respeito à abordagem da sustentabilidade nas operações da empresa, sobre as contratações e terceirizações com outras empresas. Seria prudente para as empresas verificar as contrapartes, contratantes ou *stakeholders*, na observância às práticas sustentáveis. Contratar empresas não sustentáveis ou que respondem por processos ambientais ou sociais, poderá tornar a empresa co-responsável na falta, displicência ou delito.

Sobre a corresponsabilidade, a Lei de Crimes Ambientais - Lei n.º 9.605/98, regulamentando o dispositivo constitucional, estabeleceu em seu artigo 3,º que pessoas jurídicas serão responsabilizadas administrativa, civil e penalmente, se cometida infração por decisão de seu representante legal ou contratual no interesse da entidade.

Relativamente às questões de número doze e treze, os temas nelas contidos, para o IBGC, são as bases sobre as quais são gerados os resultados, e também são as bases da prestação de contas da empresa que alcança a forma do desenvolvimento sustentável. Para o IBGC, a abordagem dos cinco capitais é importante para as organizações que possuem visão e estão alinhadas com o desenvolvimento sustentável.

Caberia às empresas estabelecer uma conexão efetiva e pontual entre as estratégias estabelecidas pela alta administração, as políticas estabelecidas para sua adoção e a operacionalidade ou execução dessas estratégias, que figuram na sua missão, visão, valor, ou objetivos organizacionais visando à conformidade da relação - estabelecimento de estratégias e sua competente operacionalidade -.

Vale comentar a questão de risco, nas questões três e quatro, que tratam da correlação entre riscos e oportunidades para o bom desenvolvimento do negócio, e de uma atitude pró-ativa com as questões ambientais e sociais visando a minimizar riscos, respectivamente. Nessas questões, verificou-se a não adoção integral destes procedimentos em níveis estratégicos - N5. Importante citar considerações do IBGC, contidas no Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos, sobre o papel do Conselho de Administração: "O Conselho de Administração deve ser o responsável por determinar

os objetivos estratégicos e o perfil de riscos da organização" (Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos, 2007 p. 24-25).

No tema sustentabilidade (riscos e oportunidades; atitudes pró-ativas que minimizem riscos ambientais e sociais), percebe-se que essas questões necessitam, *a priori*, de atenção por parte da alta administração, considerando que riscos administrados de forma não efetiva podem contribuir para a existência de riscos de reputação, econômicos, financeiros e, em último caso, de solvência da instituição.

5. CONCLUSÃO

Espera-se que este estudo de caso possa atender aos objetivos desta pesquisa - compreensão dos níveis (estratégicos ou não) de práticas de RSC, e o competente gerenciamento de riscos, nas empresas de energia, e como estas práticas podem indicar a percepção da atuação dessas empresas, visando a dar mais transparência às suas operações, e conhecimentos aos *stakeholders* interessados no segmento.

A inserção do tema RSC nas estratégias da empresa, de forma efetiva, deverá oferecer aos *stakeholders* e à empresa: (i) maior visibilidade; (ii) aumento de transparência nos relatos das atividades e demais informações; (iii) conhecimento de fatores de riscos e sua mitigação; (iv) estabelecimento de responsabilidades, principalmente sobre as questões de ordem social e ambiental; (v) minimização de custos operacionais com a tomada de decisão pró-ativa em relação ao meio ambiente e ao social; (vi) criação de "um nicho de mercado" em relação a outras empresas que não adotam a "estratégia verde"; (vii) maior reconhecimento no mercado, em relação aos investidores que preferem "empresas verdes" para aplicar ou investir.

Dentre as atribuições do Conselho de Administração, segundo o IBGC cabe "[...] zelar pelos valores e propósitos da organização e traçar suas diretrizes estratégicas". Relativamente às questões referentes ao tema sustentabilidade, verifica-se número razoável de empresas que adotam as práticas pesquisadas no nível N5 (em torno de 50% do total de respostas fornecidas no questionário, no nível N5), contudo, percebe-se a necessidade de maior atenção para o tema sustentabilidade em níveis estratégicos, pela alta administração.

Em que pesem algumas considerações, admite-se que não bastam somente ter atitudes tais como elaborar Relatórios de Sustentabilidade GRI, participar de eventos com enfoque na Sustentabilidade, propagar nos meios de comunicação suas ações de responsabilidade social corporativa, angariar prêmios nesse quesito, dentre outras atitudes ou ações relacionadas ao tema RSC.

Faz-se necessário maior engajamento nessas questões, em níveis estratégicos de forma mais efetiva, realizando uma correlação perfeita entre as estratégias e sua competente tomada de decisão, e operacionalização dos temas que dizem respeito a RSC.

Os temas - estratégia e risco - apresentam relação direta entre eles. A não inserção de questões que envolvam riscos relevantes, nas estratégias da empresa, poderá gerar riscos não previstos e administrados, sem modelos de mitigação e precificação, impactando de certa forma, a credibilidade, a imagem, a reputação e os resultados da empresa.

Cabe citar Tachizawa e Andrade (2008, p. 17-18) que afirmam que a sustentabilidade não tem somente a função de proteção, tornou-se também função da administração, estando inserida na estrutura da organização, com interferências na estratégia, e com importância para a parte operacional da empresa, gerando políticas, metas e planos de ação.

Reis e Cunha (2006, p. 236, 237) afirmam que na criação de uma fonte de energia elétrica sustentável, faz-se necessária uma visão multidisciplinar, com aprimoramento de ações referentes à legislação ambiental. Envolve, também, os setores econômico, judiciário, político e social, com visão e ação integradas, sendo necessárias mudanças nas formas de pensar tradicionais e setoriais. O desenvolvimento sustentável para o setor energético deverá considerar os aspectos de sustentabilidade com uma visão do todo, sendo importante as considerações sobre as questões relativas à escolha dos procedimentos, dos critérios, dos indicadores, com postura realista, visando a tratamentos de forma objetiva, com prioridades, períodos e decisões pontuais para o setor energético.

Visando a responder os questionamento que induziram à pesquisa, conclui-se, pelo estudo em questão, que a alta administração necessita atentar para a inclusão de práticas e princípios de RSC, e que, se incluídos na missão, visão, objetivos, e planejamentos estratégicos, sejam constantemente monitorados, controlados, e alterados se necessário. Importa considerar que deverá haver uma correlação entre a teoria e a prática organizacional. Com relação às questões referentes a risco, o estudo evidencia que são necessários procedimentos mais eficazes na gestão, cujos resultados apontam para pouca eficácia e eficiência nessas questões.

O segmento de energia tem apresentado várias discussões com relação à crise energética que se instalou no país, ora devido a problemas de origem climática, ora por problemas de má gestão nas organizações, ora por problemas relativos a políticas governamentais instituídas, ora por problemas relativos à crise econômica (inflação e estagnação, ou estagflação). Devido a essas questões cabe indagar se o segmento não necessitaria rever suas políticas, estratégias, formular novas diretrizes e dar

início a novas pesquisas para reformular sua governança corporativa e a responsabilidade social corporativa.

Visando futuras pesquisas sobre o tema, o presente estudo tem a intenção de contribuir com algumas questões para a o tema RSC no segmento de energia, respeitadas as especificidade do segmento, lembrando que modelos de implementação de RSC, estratégia e risco devem obedecer as características, operacionalidade, demandas e visão de longo prazo afetas ao segmento. As sugestões de temas encontram-se relacionadas a seguir:

Tema: Estratégia, Sustentabilidade e Risco - Formulação de estratégias que atendam às questões ambientais, econômicas e sociais, bem como a inclusão de questões relativas à administração de risco nas estratégias;

Tema: Monitoramento do Risco - Implementação, verificação, controle, monitoramento, precificação, e mecanismos de mitigação, de forma eficaz, nas questões relativas a risco;

Tema: Abrangência da RSC - Inserção de questões relativas à responsabilidade social econômica e ambiental às estratégias, bem como a constante transposição dessas questões por toda a empresa, ou na quase totalidade da empresa;

Tema: Motivações para a criação de RSC - Prospecção de motivações que ocasionam a não implementação de práticas de RSC ou de determinadas práticas, a exemplo: alto custo para implementação, não mensuração da relevância das questões relativas à RSC, problemas gerenciais, estrutura empresarial inadequada, ausência de profissionais qualificados, visão de curto prazo pela alta gerência, visando à implementação de RSC.

A presente pesquisa não teve a intenção de fazer críticas com relação à gestão praticada pelas empresas participantes, mas mostrar para profissionais do setor, meio acadêmico e estudiosos no tema o *status quo* dessas empresas.

Considerando os temas abordados, espera-se que este estudo tenha contribuído para a ampliação do conhecimento sobre os temas responsabilidade social corporativa, estratégia e risco, em empresas pertencentes ao segmento de energia.

REFERÊNCIAS

AMIGOS DA TERRA. **Antes Tarde do que Nunca**. Disponível em :<Stable URL <http://www.ef.amazonia.org.br/energia2015>.> Acesso em 1 abr. 2015.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da Teoria à Prática**. São Paulo: Saraiva, 2012.

- BARTON, D. Capitalismo para o Longo Prazo. **Harvard Business Review**. v. 89, n. 3, mar. 2011.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada**. 3ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988 (Coleção Os Economistas).
- BRASIL. LEI nº 9.605/98 - **Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. Diário Oficial da União** 17.fev. 1998. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19605.htm. Acesso em 29mar. 2015.
- CANDELORO, *et al.* **Governança corporativa em foco: inovações e tendências para a sustentabilidade das organizações**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2014.
- CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **The Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, Oct., 1979, pp. 497-505. Published by: Academy of Management. Disponível em: <Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/257850>>. Acesso em 22 mar. 2015.
- CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **The Academy of Management Review**, v. 20, n.1, Jan. 1995, pp. 92-117. Disponível em: < Stable URL <http://www.jstor.org/stable/258888>>. Acesso em 22 mar. 2015.
- CHARAN, R. **Reinventando a governança corporativa: porque a estratégia de atuação dos conselheiros pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DAHER, Wilton de Medeiros. **Responsabilidade Social Corporativa: Geração de valor reputacional nas organizações internacionalizadas**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.
- ECLES, R. G.; SERAFEIM, G. Como Inovar para uma Estratégia Sustentável. **Harvard Business Review**. v. 91, n. 5, maio 2013.
- FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. **Darden Business School**. 2001. Disponível em:<Stable URL http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511>. Acesso em 29 mar. 2015.
- FREEMAN, R. E.; Managing for Stakeholders. **DARDEN Business Publishing**. January 2007: Disponível em:<Stable URL http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1186402>. Acesso em 20 mar. 2015.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, September 13, 1970. Copyright @ 1970 by The New York Times Company.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, Adriano; MORETTI, Sérgio. **A responsabilidade e o social: Uma discussão sobre o papel das empresas**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE.- **GRI** - Disponível em: <Stable URL <https://www.globalreporting.org/.org/information/about-gri/what-isGRI/Pages/default.aspx>>. Acesso em 2 abr. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **IBGC - Guia de Sustentabilidade para as empresas**. São Paulo, 2007.

_____. - **Guia de orientação para gerenciamento de riscos**. São Paulo. 2007.

Instituto Ethos. **Gestão Socialmente Responsável**. Disponível em:<Stable URL <http://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/valores-transparencia-e-governanca/>>. Acesso em 23 mar. 2015.

LAVILLE, E. A Empresa Verde. São Paulo: ÔTE, 2009.

MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. **Programa Luz para Todos**. Disponível em :<Stable URL http://luzparatodos.mme.gov.br/luzparatodos/Asp/o_programa.asp>. Acesso em 30 mar. 2015.

OCDE - **Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades**. Disponível em :<Stable URL em <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/260402ue.pdf> - Acesso em 29 mar. 2015.

REIS, Lineu Belico dos; CUNHA, Eldis Camargo. **Energia elétrica e sustentabilidade: aspectos tecnológicos, socioambientais e legais**. Barueri, SP: Manole, 2006.

RODRIGUEZ, Gregório Mancedo; BRANDÃO, Mônica Mansur. **Visões da governança corporativa: A realidade das sociedades por ações e a sustentabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas: Guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVEIRA, Alexandre Di Maceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo; teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SPIRA L. F.; PAGE, M. Risk Management: The Reinvention of Internal Control and the Changing Role of Internal Audit. **Accounting, Auditing and Accountability** v. 16, n. 4, p. 640-661, 2003. Disponível: <Stable URL http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=483743>. Acesso em 30 mar.2015.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão socioambiental: Estratégias na nova era da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

WELLS C. A. H. The Cycles of Corporate Social Responsibility: An Historical Retrospective for the Twenty-first Century. **Kansas Law Review**. v. 51, p. 7-140, 2002. Disponível em: <Stable URL http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1121899>. Acesso em 01.mar. 2015.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

ZAMCOPÉ, F. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil. **Gestão & Produção**, São Carlos, vol. 19, n. 2. p. 303-321, 2012.

ZENGER, T. Estratégia: O Desafio de ser Único. **Harvard Business Review**. v. 91, n. 11, nov. 2013.