





# Sustentabilidade no Setor Elétrico: Integração na Gestão das Empresas da Carteira ISE 2013

Abril/2013

**Equipe Responsável pelo Estudo:**

Ingrid Kristina Gouveia Keppe

Joaquim Libânio Ribeiro Ferreira Leite

Laura Araújo Alves

Letícia Turco Brandão

Luzia Hirata

Martin Studte

Munir Younes Soares

Vanessa Roque Batochi

Taís Faria Brandão

# Sumário

Sobre a Systemica .....	1
Sobre o Estudo .....	3
A Sustentabilidade como Alavanca de Valor para Empresas do Setor de Energia Elétrica .....	9
A Estratégia do Negócio e a Sustentabilidade.....	14
Sistema de Gestão Estruturado.....	29
Discussão com Empresas do Setor.....	48
Conclusão .....	54
Referências .....	57





Sobre a Systemica

## Sobre a Systemica

---

Há 2 anos, a Systemica, empresa de capital fechado com sede em São Paulo e parcerias estratégicas em diferentes Estados, atua no mercado brasileiro, em diversos setores da economia. Inicialmente, a empresa nasce como uma unidade da Keyassociados, uma tradicional consultoria, mas a partir de agosto de 2013, inicia-se um processo de desenvolvimento de marca própria.

O principal objetivo da Systemica é fornecer soluções sustentáveis em gestão e estratégia de Sustentabilidade, envolvendo métodos, práticas e competências que maximizem os aspectos econômico, social e ambiental de seus clientes, em bases sólidas e permanentes. Atribui-se o diferencial da empresa à competência e à variedade das especialidades da equipe e aos resultados sempre consistentes e robustos que entrega. A empresa realiza estudos setoriais relacionados à sustentabilidade e desenvolve projetos de sustentabilidade com clientes de diversos setores a partir de parcerias com empresas de maneira a fornecer soluções customizadas para o mercado.





Sobre o Estudo

## Sobre o Estudo

---

O presente estudo foi desenvolvido quando da parceria com a consultoria Keyassociados. A Systemica agradece pela fundamental contribuição da empresa, que disponibilizou espaço e o acesso a sua carteira de clientes do setor elétrico brasileiro, enriquecendo o processo e os resultados obtidos pelo estudo.

### Contribuições da análise

Análises comparativas entre empresas são fundamentais para avaliar o desenvolvimento do mercado e amadurecimento de um setor, auxiliando na identificação de tendências, boas práticas e lideranças. A presente análise sobre a integração da sustentabilidade nas empresas brasileiras do setor de energia elétrica oferece uma compreensão setorial sobre o tema, permitindo entender o grau de maturidade, as tendências e destaques, bem como a inserção da temática na Estratégia e Gestão organizacional.

O resultado encontrado possibilita, ainda, uma auto-avaliação por parte das empresas, de forma a nortear seu reposicionamento, provendo elementos para seu planejamento estratégico e modelo de gestão. Além disso, esse estudo é uma ferramenta capaz de desempenhar um papel importante na identificação de pontos de atenção em relação à gestão de sustentabilidade nas empresas do setor.

### A sustentabilidade e o setor elétrico brasileiro

Atualmente o setor de energia elétrica brasileiro passa por transformações importantes caracterizado por quatro principais fatores: a crescente demanda por energia, a redução das tarifas de energia, o aumento de complexidade do ambiente regulatório e a diversificação da matriz energética.

A crescente demanda por energia no Brasil, associada à construção de grandes hidrelétricas operando a fio d'água ou sem grandes reservatórios de acumulação, junto aos investimentos nas linhas de transmissão, que, em muitos casos, não





acompanham a demanda e a expansão do parque gerador na velocidade necessária, podem gerar a necessidade de ativação de usinas termelétricas e a ameaça de maiores instabilidades no sistema elétrico (MME/EPE, 2011; Revista Exame, 2012; Folha de São Paulo, 2013).

A redução de tarifas decretada pelo governo deve levar a uma busca por maior eficiência operacional e redução de custos. Alinhado a esta tendência, cresce a importância dos investimentos em P&D e inovação, objetivando o aumento de eficiência, novas formas de distribuir energia e viabilizar fontes que diversifiquem a matriz energética, de forma a reduzir riscos e garantir a segurança energética (MME/EPE, 2011).

Ainda, no mercado de distribuição haverá movimentos na direção de ganhos de escala e na redução de custos operacionais por meio da modernização da rede de distribuição. Este processo também preparará o sistema de distribuição para que as tecnologias de rede inteligente possam ampliar sua capilaridade.

Nesse contexto, a inserção da sustentabilidade na estratégia e gestão das empresas de energia elétrica é de grande importância, uma vez que leva a medidas de excelência operacional e eficiência na utilização de recursos, reduzindo riscos e custos, além de envolver a gestão de riscos socioambientais e promover a busca por fontes alternativas de energia, contribuindo para a diversificação da matriz energética e consequentemente, para a segurança energética.

Para a Systemica, os cenários brevemente discutidos acima reforçam a necessidade das empresas do setor elétrico buscarem reestruturação estratégica para operar em um ambiente com fatores naturais, sociais e políticos de crescente complexidade e variabilidade.

## Objetivos deste trabalho

O presente estudo tem como objetivo fornecer um panorama do posicionamento das empresas líderes em sustentabilidade<sup>1</sup> no setor elétrico brasileiro, identificando como

---

<sup>1</sup> Foram analisadas as empresas que compõe a Carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial 2013 da BM&FBovespa.



estas estão estruturadas em relação à Gestão em Sustentabilidade. Considerando o cenário atual e as perspectivas para o setor, buscou-se compreender a forma como essas empresas se preparam para inserir a sustentabilidade em sua gestão e como se dá essa inserção em termos práticos.

Assim, este artigo pretende responder às seguintes perguntas, orientadas pelos respectivos pontos de análise:

1. Como a sustentabilidade se integra na estratégia empresarial?
  - ✓ Principais motivadores (drivers) das empresas do setor para implementar ações ligadas à sustentabilidade;
  - ✓ Incorporação da sustentabilidade nos pilares das organizações;
  - ✓ Formulação de sua estratégia de sustentabilidade;
  - ✓ Compromissos internacionais e nacionais de sustentabilidade assumidos pelas empresas.
  
2. Como as empresas estão integrando os aspectos de sustentabilidade na gestão empresarial?
  - ✓ Políticas internas de sustentabilidade;
  - ✓ Existência de governança para a sustentabilidade e como essa governança está estruturada;
  - ✓ Aspectos socioambientais em metas e políticas de remuneração variável;
  - ✓ Sistemas de gestão de riscos e avaliação de riscos socioambientais.

## Empresas Analisadas

O presente estudo buscou analisar as empresas do setor de energia elétrica que compõem a carteira 2013 do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA. Optou-se por utilizar esse critério de seleção assumindo a premissa de que o ISE reúne as empresas que adotam as práticas mais avançadas de



sustentabilidade empresarial, e que mantêm públicas as informações referentes ao tema.

Índices de sustentabilidade, como o Dow Jones Sustainability Index ou a versão brasileira - o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA, visam medir, comparar e premiar o desempenho corporativo em sustentabilidade das empresas. Para tal finalidade, companhias pré-selecionadas pelo critério '*liquidez das suas ações*', são convidadas e se submetem anualmente a uma avaliação das suas práticas de sustentabilidade, analisadas através de um questionário. O resultado público deste processo, a chamada carteira ISE, que reúne no máximo 40 empresas brasileiras, estimula o juízo competitivo destas empresas para melhorarem, a cada ano, as suas *performances*, ou também para ampliar o *disclosure* da sua atuação.

Iniciado em 2005, o ISE é uma ferramenta utilizada principalmente pelos investidores que buscam verificar, com uma visão mais ampla, o potencial das empresas para a geração de valor. Mas, apesar de algumas críticas referentes a sua condução, o ISE já se tornou um referencial e é visto pelo mercado atual como um *benchmark* em sustentabilidade, pois reúne algumas das maiores empresas brasileiras de capital aberto na BM&FBOVESPA que possuem avançadas práticas de sustentabilidade - quando comparadas às demais companhias do mercado.

Para as empresas, os índices de sustentabilidade representam um incentivo, pois estabelecem anualmente uma dinâmica que busca apresentar o andamento das ações tomadas e os resultados obtidos. Além disso, esses índices também as orientam acerca das melhores práticas, e as comparam com outras empresas mais avançadas no assunto abordado. Assim, tais índices se caracterizam como um notável estímulo para as empresas que se comprometem com a agenda da sustentabilidade.

Dessa forma, foram consideradas neste estudo, 11 empresas listadas no ISE, apresentadas na Tabela 1. No que se refere à estrutura societária dessas empresas, 36,3% são de economia mista e 63,6% são privadas.



Tabela 1: Empresas analisadas e Receita Operacional Líquida em 2011

Empresas	RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (R\$ milhões) 2011	Estrutura Societária
AES Eletropaulo	R\$9.836	PRIVADA
AES Tietê	R\$1.886	PRIVADA
Cemig	R\$15.814	MISTA
CESP	R\$2.958	MISTA
Coelce	R\$2.627	PRIVADA
Copel	R\$7.776	MISTA
CPFL	R\$12.764	PRIVADA
EDP (Brasil)	R\$5.402	PRIVADA
Eletrobrás	R\$29.533	MISTA
Light S.A.	R\$6.945	PRIVADA
Tractebel	R\$4.327	PRIVADA

## Representatividade no setor

De acordo com dados de 2011, as empresas analisadas representam, aproximadamente, 68% do mercado brasileiro de geração de energia elétrica em termos de capacidade instalada; 70% do mercado de transmissão e 42,5% do mercado de distribuição, em termos de km de linhas. Apesar das empresas analisadas terem uma baixa representatividade no mercado de distribuição (inferior a 50%), a representatividade nos mercados de transmissão e geração é considerável. Cabe ressaltar que a baixa representatividade das empresas analisadas no mercado de distribuição não prejudica a presente análise, uma vez que esta tem como objetivo compreender o estágio da gestão de sustentabilidade das empresas consideradas líderes<sup>2</sup> do setor em relação ao tema e não aspectos específicos do segmento de distribuição.

---

<sup>2</sup> Empresas que compõe a Carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial 2013 da BM&FBovespa.



## Fontes de Pesquisa e Limitações da Análise

Para contextualizar as avaliações acerca do tratamento da sustentabilidade nas empresas em questão, foi considerado o atual cenário do setor de energia elétrica brasileiro, bem como suas tendências e desafios.

A pesquisa de dados das empresas selecionadas usou como principal fonte de informação seus relatórios anuais de sustentabilidade de 2011, todos no padrão GRI. Apesar de algumas limitações no reporte de informações, foi possível construir um entendimento do atual estado da integração da Sustentabilidade na Estratégia e Gestão das empresas do Setor Elétrico Brasileiro.

Vale destacar que a grande maioria das análises apresentadas neste trabalho não considera as diferenças entre as naturezas de negócio das empresas (geração, distribuição, transmissão, ou suas combinações). Optou-se por esta abordagem, pois se entende que os dados selecionados para análise não são fortemente influenciados por essas diferenças de negócios.

A principal limitação do presente estudo consiste no acesso apenas a dados públicos como fonte de informação, restringindo a profundidade de determinadas análises. O padrão GRI é um documento multistakeholder, e devido a esse caráter geral, não permite aprofundar avaliações específicas de cada uma das empresas avaliadas.

Outra limitação importante refere-se à comparabilidade de indicadores quantitativos GRI entre as empresas. Durante a elaboração do presente estudo, buscou-se comparar indicadores referentes a determinados temas relevantes para o setor. Alguns desses indicadores não puderam ser comparados adequadamente, pois apresentavam diferentes bases de cálculo, nível de segregação e forma de medição. Essa limitação levou à redefinição do conteúdo do estudo, excluindo esta etapa de comparação dos resultados de desempenho das empresas através de indicadores.

As limitações apresentadas foram ponderadas em todo o estudo sendo as análises expostas realizadas a partir de dados comunicados pelas empresas sob um mesmo padrão, o que reduz margens de erros de aproximação e estimativas.



# A Sustentabilidade como Alavanca de Valor para Empresas do Setor de Energia Elétrica

---

A sustentabilidade é entendida, pela maioria das empresas, como o desafio do desenvolvimento sustentável, que tem como objetivo garantir o atendimento das necessidades atuais, sem comprometer as gerações futuras. Mundialmente, o setor de energia é de grande relevância na transição rumo à sustentabilidade, pois é chave na descarbonização da economia.

Recentemente, a sustentabilidade passou a ser percebida como uma estratégia de geração de valor nas organizações, ou mesmo como *driver* de inovação<sup>3</sup>, permitindo a antecipação de demandas e tendências, agregando benefícios às empresas, seus *shareholders*, suas partes interessadas e à sociedade. Neste movimento, a estratégia de sustentabilidade ganhou destaque na agenda de empresas de diversos setores em uma perspectiva de diferenciação competitiva e benefícios financeiros. Em uma abordagem mais de vanguarda, a gestão da sustentabilidade de algumas empresas líderes, tem incorporado à modelagem de sistemas complexos para a definição de cenários de atuação e de posicionamento.

A integração da sustentabilidade na estratégia e na gestão empresarial permite à empresa identificar oportunidades de geração de valor, como: a redução de custos operacionais pelo aumento de eficiência na utilização de recursos, a gestão de riscos, a licença social de operação, a atração e retenção de talentos, o aumento de receita através do acesso a novos mercados, o maior poder de precificação, dentre outros.

Em uma pesquisa realizada pela *MIT Sloan Management Review* com a *Boston Consulting Group (BCG)*<sup>4</sup>, envolvendo mais de 4.000 executivos no mundo, foi demonstrado que houve aumento na percepção da sustentabilidade como fator competitivo nos últimos 3 anos pelas empresas de diversos setores. Vale destacar que, de acordo com esta pesquisa, o setor de energia é um dos setores em que as

---

<sup>3</sup> Ram Nidumolu, C.K. Prahalad, and M.R. Ranganwami (2009): Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation (Harvard Business Review). Disponível em: <http://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation/es>.

<sup>4</sup> MIT Sloan Management Review (2012): Sustainability Nears a Tipping Point.



iniciativas de sustentabilidade se encontram constantemente na agenda, e no qual a sustentabilidade é considerada como um fator de alta relevância para a competitividade.

De acordo com outra pesquisa realizada pela KPMG em 2012<sup>5</sup>, o setor de energia esta altamente exposto às mudanças climáticas, crescimento populacional, urbanização e temas como escassez de água. Ao mesmo tempo, há nos mercados emergentes, como no Brasil, a necessidade de investimentos amplos na produção e distribuição de eletricidade “*para o crescimento de forma responsável, eficiente e sustentável*”.

O setor de energia elétrica brasileiro esta inserido neste contexto de transição. As emissões do setor são historicamente baixas, mas persistem grandes desafios na área social e na introdução de energia renovável alternativa. O nível de transparência e *disclosure* do setor são elevados, principalmente com a inserção do Relatório Anual de Responsabilidade Social Empresarial da Aneel, o qual, a partir de 2002, representou uma prática de comunicação e transparência adotada anteriormente ao estabelecimento dos relatórios de sustentabilidade em padrão GRI, podendo ser considerado um marco de transição do setor para a disponibilização de informações relacionadas a sustentabilidade.

Ao iniciar ações de *disclosure* e aumento de transparência acerca de seus processos internos, a empresa possibilita um diálogo com suas diferentes partes interessadas, podendo melhorar sua gestão de sustentabilidade através da antecipação das tendências e necessidades de tais públicos. Atualmente, algumas empresas do setor se destacam pela integração do relatório de sustentabilidade ao relatório anual financeiro, buscando associar informações referentes ao desempenho econômico junto às ações socioambientais realizadas pela companhia.

Por sua vez, a introdução de fontes alternativas de energia renovável na matriz energética brasileira indica um momento de transição, com ocorrência posterior a outros países, mas com grande potencial gerador - como revela pesquisa recente lançada pela Bloomberg<sup>6</sup> - de energia advinda de fonte solar, eólica ou de biomassa.

---

<sup>5</sup> KPMG (2012): Expect the Unexpected: Building Business Value in a changing World.

<sup>6</sup> Bloomberg New Energy Finance (2013): Renewable Reserves: Testing the concept for the US and Brazil.



Atualmente, na percepção da Systemica, a abordagem da sustentabilidade no setor de energia elétrica brasileiro é um fator de diferenciação competitiva, considerando os resultados dos últimos leilões de energia, nos quais os *players* bem posicionados exploraram positivamente o potencial de geração eólica; bem como verificando a capacidade que algumas empresas tem demonstrado em relação a gestão de riscos e oportunidades socioambientais em projetos de grande porte no segmento de transmissão e geração, e de menor escala como os de fontes alternativas de energia. No setor de distribuição, a instabilidade de preços e incertezas políticas tende a promover cenários de redução de custos e também a necessidade de melhorar a gestão da rede de distribuição, notadamente com ampliação da relação com os clientes e com a capacidade de explorar novas oportunidades de desenvolvimento tecnológico. Para nós, a liberalização do mercado livre é um aspecto que, no longo prazo, se consolidará, seja por pressão da sociedade, seja pelo desenvolvimento tecnológico que propiciará e alterará de maneira importante a maneira pela qual o consumidor consome e escolhe seu fornecedor de energia. Neste sentido, uma estratégia e gestão adequada de sustentabilidade tende a ser fator importante sob a perspectiva de visão de futuro.

## A régua mínima de Sustentabilidade

Antes de posicionar as empresas de energia em um contexto de antecipação de tendências e inovações, existem critérios mínimos que, para a Systemica, definem a estruturação sustentável da estratégia e gestão de uma empresa, independente do setor. Essa régua mínima pode ser resumida em seis itens apresentados na Tabela 2 abaixo, e representam importantes aspectos de análise considerados nesse estudo. Esses conteúdos mínimos precisam ser trabalhados internamente, para que uma empresa consiga se aproximar de um patamar mais elavado em termos de sustentabilidade.





Tabela 2: Régua mínima de sustentabilidade na gestão corporativa

Inserção da Sustentabilidade na Gestão Corporativa
Integração da temática na estrutura organizacional
Identificação de Temas Materiais com participação dos stakeholders chave
Indicadores Estratégicos de Sustentabilidade
Metas de curto, médio e longo prazo
Políticas, compromissos e diretrizes internas para a Sustentabilidade
Aderência a normas nacionais e internacionais
Ferramentas e processos estruturados de Engajamento com Stakeholders





Resultados  
Obtidos

## A Estratégia do Negócio e a Sustentabilidade

---

Uma das questões mais importantes para compreender o nível de integração da sustentabilidade nas empresas é avaliar como estas estão abordando e incorporando as questões de sustentabilidade na estruturação de suas estratégias de negócio, e quais os principais motivadores desta integração.

### Drivers da sustentabilidade na perspectiva do Setor Elétrico

Os chamados *drivers* de sustentabilidade consistem nos principais incentivos externos percebidos pelas empresas, que impulsionam a introdução das mais diversas medidas relacionadas à incorporação do conceito de sustentabilidade na gestão empresarial. Em termos gerais, a maioria dos *drivers* estão relacionados aos investidores ou acionistas e, em menor escala para o setor de energia, aos consumidores finais. A fim de melhor compreender como atualmente a sustentabilidade é percebida em termos de agregação de valor pelas empresas, foram analisados os *drivers* de sustentabilidade na perspectiva do setor elétrico brasileiro.

Na análise realizada, os *drivers* foram identificados na parte introdutória dos relatórios de sustentabilidade, mais especificamente: na missão, visão e valores; nos princípios; na mensagem da presidência ou na mensagem do conselho de administração das empresas. Buscou-se compreender quais são as atuais motivações das empresas em incorporar ações de sustentabilidade no seu negócio. A análise foi feita a partir do cruzamento dos aspectos de sustentabilidade mencionados pelas empresas em suas principais declarações públicas, com os principais *drivers* de sustentabilidade do setor de energia elétrica global, apontados pelo *SAM Sustainability Yearbook 2012*, que é desenvolvido a partir das respostas do questionário do *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*.<sup>7</sup>

De acordo com a Figura 1, foram identificados quatro principais drivers para integração da sustentabilidade nas estratégias das empresas do setor elétrico. São

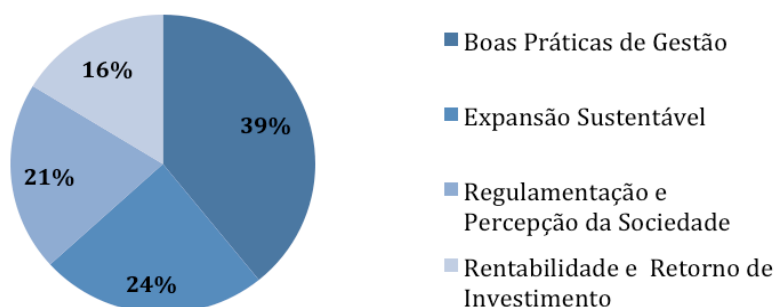
---

<sup>7</sup> O *SAM Sustainability Yearbook* avalia as tendências mundiais de sustentabilidade corporativa e lista os maiores drivers de sustentabilidade para cada setor.



eles: 'Boas Práticas de Gestão'; 'Expansão Sustentável'; 'Regulamentação e Percepção da Sociedade'; e 'Rentabilidade e Retorno de Investimento'.

### **Drivers de Sustentabilidade no Setor de Energia Elétrica no Brasil**



**Figura 1: Drivers de Sustentabilidade no Setor Elétrico**

De acordo com a Figura 1, as empresas apresentam atualmente uma maior atenção para 'Boas Práticas de Gestão', em especial a questões relacionadas à 'Liderança no tema' e 'Valorização do capital humano', com destaque para atração de talentos, saúde e segurança, e 'Excelência de gestão', com destaque para o modelo de gestão ambiental.

A 'Expansão Sustentável' apresenta-se como o segundo *driver* destacado pelas empresas, estando relacionado aos desafios de atendimento da crescente demanda de energia no cenário brasileiro. Tem-se que práticas de sustentabilidade podem facilitar processos de licenciamento ambiental e expansão de portfólio. Esta perspectiva demonstrou estar cada vez mais incorporada pela alta liderança das empresas, uma vez que novos projetos estão se originando sob o viés sustentável - tanto projetos de grande escala quanto projetos menores, ligados a energias alternativas. Além desta perspectiva, questões como 'Inovação', 'Pesquisa e Desenvolvimento' e 'Engajamento com partes interessadas' foram trazidas pelas empresas como elementos da 'Expansão Sustentável'.

A 'Regulamentação e Percepção da Sociedade' encontra-se como terceiro *driver* para as empresas analisadas. O setor de energia elétrica aparece como destaque na pauta de interesse público, sendo a segurança energética tema fundamental, além de ser uma atividade geradora de impactos socioambientais relevantes. As empresas do setor elétrico passam, constantemente, por momentos de adaptações devido às



mudanças nas regulamentações que se associam também às cobranças da sociedade em geral, cada vez mais ligadas a soluções socialmente integradas e ambientalmente responsáveis. Esse driver foi composto por questões como: 'Compliance', 'Qualidade na prestação de serviços' e 'Reputação e imagem'.

Os aspectos relacionados à 'Rentabilidade e Retorno de Investimento' são mencionados com menor frequência nas declarações das empresas. Uma razão para esta situação é que a sustentabilidade ainda é pouco explorada como um vetor de geração de valor tangível para as empresas de energia elétrica, sendo mais percebida como um meio para alcançar boas práticas, reputação e imagem. Questões destacadas pelas empresas analisadas, que compõe este *driver* são relacionadas à: 'Geração de Valor' de modo geral, 'Resultados', 'Rentabilidade' e temas associados a 'Competitividade'- por se tratar de um aspecto ligado à estratégia para ganho de mercado e, conseqüentemente, aumento de receita.

## A Sustentabilidade nos Pilares das Empresas

A grande maioria das empresas inicia o relatório anual de sustentabilidade com a sua missão, visão e valores empresariais. Os pilares de uma empresa consistem nas principais diretrizes para sua atuação e para o comportamento de seus integrantes. Essas breves frases que usualmente configuram tais pilares, têm como público-alvo alguns dos principais stakeholders das empresas, tais como: clientes, funcionários ou parceiros, e, portanto, possuem relação com a sustentabilidade, demandando um olhar mais preciso em termos de consistência e alinhamento.

Para identificar se as empresas contempladas por este estudo incorporam a sustentabilidade em seus pilares, foi feita uma análise semântica das suas missões, visões e valores. A metodologia adotada parte do princípio de que uma empresa que apresenta em todos os seus pilares uma atenção específica para a sustentabilidade, evidencia possuir uma base para incorporar o conceito em sua estratégia e atuação.

Como pode ser verificado na Figura 2, todas as empresas analisadas incorporam, de alguma forma, a sustentabilidade em seus pilares. Todavia, praticamente metade do universo analisado (seis empresas), incorpora a sustentabilidade em apenas um dos pilares. Do restante, quatro empresas incorporam a sustentabilidade em todos os três



pilares avaliados, e apenas duas empresas abordam de forma parcial, em dois dos três pilares.

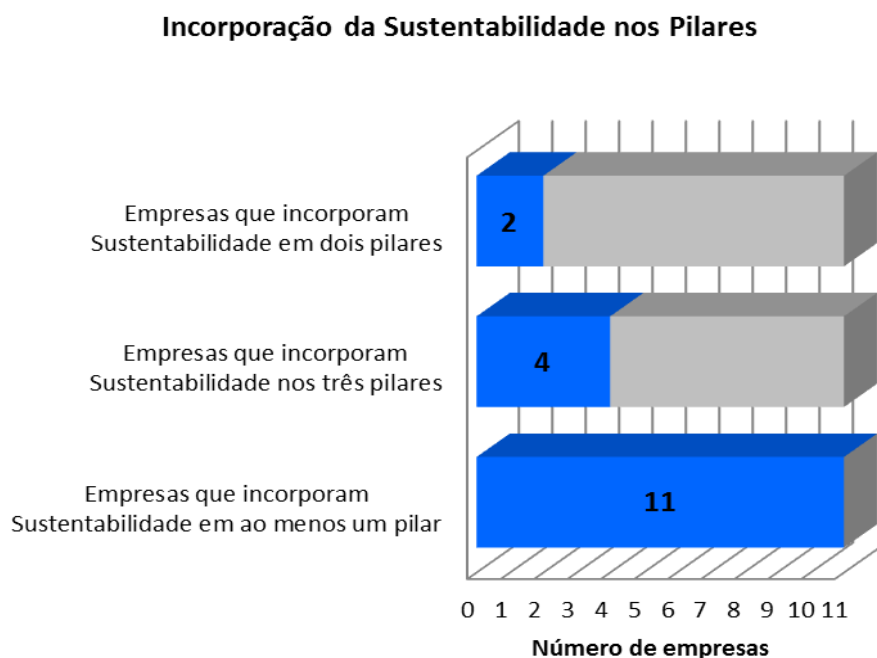


Figura 2: Incorporação da sustentabilidade nos pilares da empresa.

As empresas mencionam a sustentabilidade principalmente no pilar constituído pela missão (nove empresas), e em geral, o tema está relacionado ao 'fornecimento sustentável' de serviços. A princípio, a missão é uma descrição geral sobre o que a empresa pretende ser e quais soluções que ela oferece, traçando assim a direção geral de atuação. Desta forma, considerou-se adequado, e alinhado, a empresa expressar o comprometimento com uma atuação sustentável em sua missão.

As empresas do setor de energia elétrica que inserem a sustentabilidade em suas visões (seis empresas) declaram principalmente buscar a liderança no setor de forma sustentável. Partindo da definição de que a visão da empresa busca demonstrar as metas e o modo adotado para se atingir o cumprimento da sua missão, ou seja, de que a visão deve apresentar a maneira que a organização busca contribuir em um determinado mercado, concluiu-se que a declaração usualmente exposta pelas empresas em suas visões (*liderança no setor de forma sustentável*) está em sinergia com a definição do pilar e com o conteúdo exposto em suas missões.

Por fim, o terceiro pilar avaliado constitui-se dos valores, que operam como base para completar a missão, abrangendo fatores como: ética, princípios e convicções da



organização, e que são utilizados como norteadores das relações da empresa com as partes externas. Das 11 empresas avaliadas, seis apresentaram claramente a sustentabilidade em seus valores, enquanto as demais apontaram fatores como: ética, inovação ou responsabilidade social, que indiretamente se associam ao tema.

O objetivo desta análise foi entender como as empresas incluem a sustentabilidade em seus direcionadores mais importantes. Os pilares: missão, visão e valores foram usados para esta análise, pois não é público o processo de concepção da estratégia das empresas, e, assumimos que a estratégia é definida a partir desses pilares, ou seja, a estratégia parte da missão, da visão e dos valores da organização.

A conclusão é predominantemente positiva, pois as empresas consideram a sustentabilidade na concepção de suas estratégias, independente de estar norteando todos os pilares ou somente um. Desta maneira, a inserção de itens referenciando o tema, como 'desenvolvimento sustentável' ou 'atuação sustentável', podem nortear o alinhamento entre a liderança e os colaboradores acerca do caminho para se alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

## **Alinhamento entre a Estratégia e os Pilares das Empresas**

A presença da sustentabilidade nos pilares das empresas é relevante para a incorporação do conceito no negócio, mas, para que uma empresa seja capaz de implementar uma estratégia de sustentabilidade, é preciso desdobrar essas declarações a partir do nível corporativo e estratégico até o nível operacional. O primeiro passo para esse desdobramento é obter um alinhamento dos pilares com a estratégia empresarial e com a visão da presidência.

Assim, considerando o exposto anteriormente, para verificar esse alinhamento nas empresas analisadas, buscou-se avaliar a comunicação da estratégia empresarial das mesmas por meio da análise do conteúdo da mensagem do presidente e do capítulo que trata de estratégia dos relatórios de sustentabilidade, verificando se ambos reafirmam os compromissos de sustentabilidade declarados na missão, visão e valores das companhias.



## Mensagem do Presidente

A mensagem do presidente consiste na apresentação que o representante máximo da empresa realiza, provendo um balanço da atuação da companhia, bem como descrevendo as principais diretrizes para a evolução desejada de seu negócio. Nesse sentido, é interessante observar se as declarações envolvendo o tema de sustentabilidade, realizadas na missão, visão e valores, são retomadas pelo presidente, avaliando o alinhamento entre os pilares e a percepção da alta liderança.

No que se refere às empresas analisadas, quase metade (cinco empresas) apresentam mensagens da presidência totalmente alinhadas com os aspectos de sustentabilidade mencionados em suas missões, visões e valores, evidenciando sinergia entre essas declarações.

Das empresas restantes, três delas abordam a sustentabilidade em apenas um dos três pilares, ou seja, incorporam parcialmente a sustentabilidade nos pilares e não há referências claras das declarações dos pilares na mensagem do presidente. Essas distinções podem dificultar tanto o entendimento e percepção externa dos objetivos estratégicos visados pela empresa, quanto o alinhamento entre a percepção da alta liderança e a dos demais colaboradores. A Figura 3 abaixo apresenta os resultados obtidos.

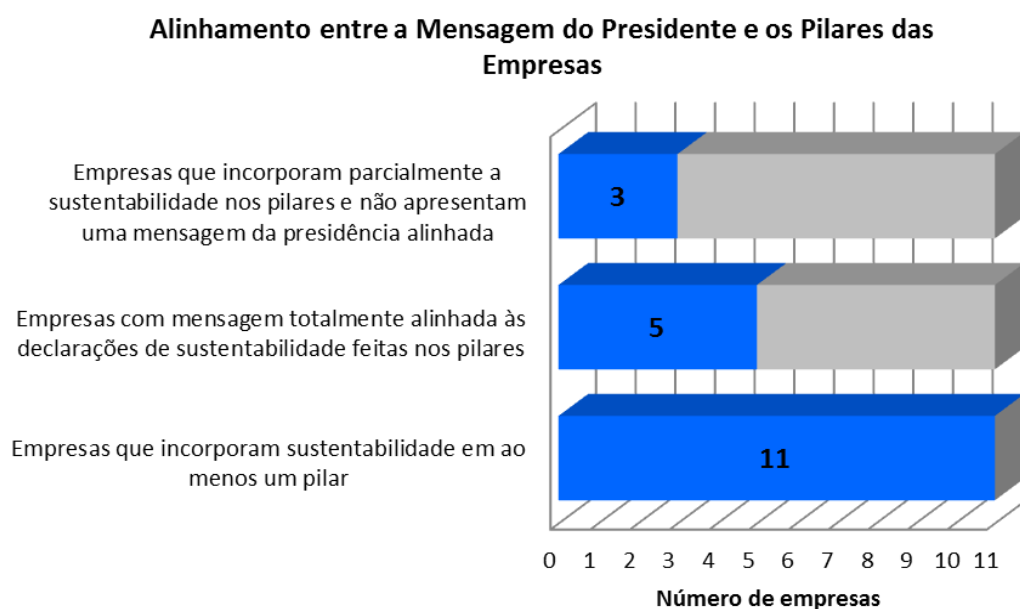


Figura 3: Alinhamento entre a mensagem do presidente e as declarações de sustentabilidade feitas nos pilares das empresas.





## Capítulo de Estratégia

O alinhamento entre a estratégia - apresentada no respectivo capítulo de estratégia do relatório de sustentabilidade da empresa - e seus pilares, é um fator relevante a ser considerado, dado que estes últimos são os direcionadores e objetivos finais do negócio, e a estratégia é o meio para alcançá-los.

Neste item, buscou-se encontrar evidências deste alinhamento, verificando se as afirmações de sustentabilidade existentes na missão, visão e valores das empresas são retomadas nos capítulos de estratégia dos relatórios das mesmas.

De acordo com os resultados obtidos, em seis empresas esse alinhamento é total, e em cinco empresas evidencia-se um alinhamento parcial das afirmações de sustentabilidade abordadas nos pilares e na apresentação da estratégia, conforme demonstrado na Figura 4 abaixo:

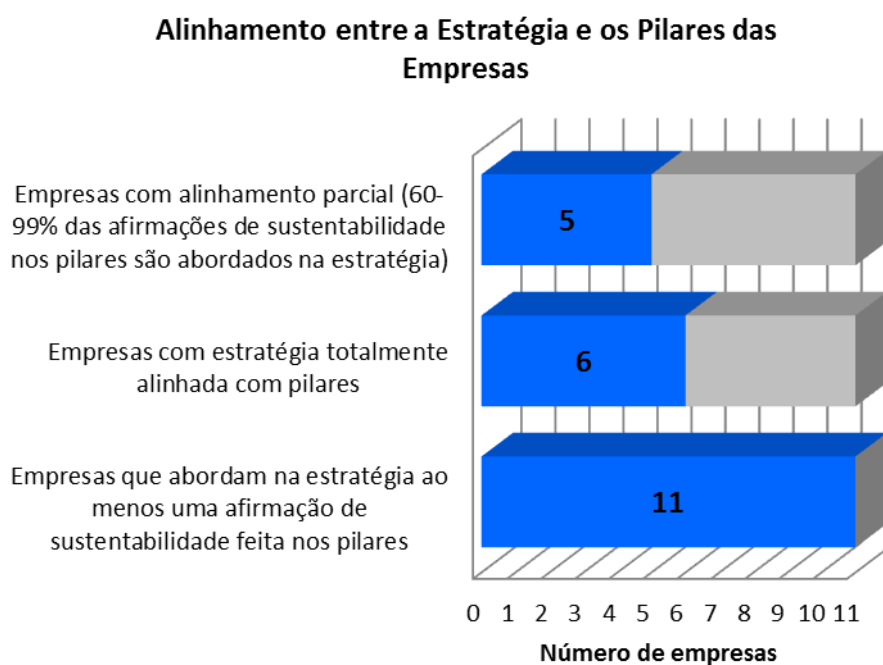


Figura 4: Temas da sustentabilidade conforme Missão, Visão e Valores na Estratégia.

Com este teste de alinhamento dos pilares das empresas com a estratégia divulgada, estamos avaliando a concepção da abordagem e os direcionadores para os integrantes. Aparentemente existe este alinhamento, pois encontramos empresas



com alinhamento total e outras que demonstraram estar pelo menos parcialmente alinhadas, ou seja, em nível *Top-Down*, podemos verificar a existência do alinhamento.

## Compromissos voluntários de sustentabilidade

Os compromissos nacionais e internacionais voluntários de sustentabilidade buscam incentivar a incorporação de valores, práticas e objetivos acordados de sustentabilidade, nas práticas e políticas das empresas. Tratam tanto questões ambientais quanto sociais, e tem relevância para o setor de energia elétrica brasileiro.

Para este estudo, analisaram-se apenas compromissos de sustentabilidade que exigem uma contrapartida das empresas signatárias, buscando verificar companhias que executam ações necessárias para permanecer credenciadas junto às instituições responsáveis por tais compromissos.

### Compromissos internacionais

No âmbito internacional, para o presente trabalho, foi verificada a adesão aos seguintes compromissos de sustentabilidade:

- ✓ Pacto Global;
- ✓ GHG Protocol;
- ✓ Carbon Disclosure Project (CDP).

O Pacto Global tem o objetivo de incentivar o setor empresarial a adotar valores e boas práticas nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. As empresas signatárias devem, em contrapartida, tomar medidas para inserir os princípios do Pacto em sua gestão e, anualmente, enviar uma Comunicação de Progresso (COP), apresentando os avanços dessa inserção, fazendo com que a empresa atente-se para as questões sociais e ambientais abordadas pelo Pacto, e desenvolva ações que possam ser comunicadas ao mercado, as quais podem também trazer benefícios à imagem da organização. A participação no Pacto Global



pode, assim, contribuir indiretamente para a gestão da empresa em relação a riscos socioambientais, além de reforçar a transparência de sua atuação.

Para o setor elétrico brasileiro, o envolvimento neste acordo é de grande relevância, uma vez que envolve questões de direitos humanos e respeito ao meio ambiente, condizentes com assuntos setorialmente relevantes como: desenvolvimento local, impactos sociais e gestão dos impactos ambientais. Além disso, o Pacto Global trata o tema de corrupção, importante pela forte relação do setor com o poder público.

O GHG Protocol (*Greenhouse Gas Protocol*) é uma ferramenta criada por meio da parceria entre *World Resources Institute* (WRI) e *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), utilizada internacionalmente como um padrão para empresas desenvolverem inventários de emissões de gases de efeito estufa, gerindo e reportando essas emissões. Em última instância, o programa busca engajar as instituições em esforços para tratar a questão das mudanças climáticas. As empresas participantes da iniciativa devem calcular e divulgar suas emissões anualmente em uma plataforma *online* e aberta ao público, o que cria um incentivo relacionado à reputação, para que as mesmas trabalhem para reduzir suas emissões.

O GHG Protocol é especialmente relevante para empresas do setor elétrico que possuem usinas de geração de energia pela queima de combustíveis fósseis, e para as que possuem linhas de transmissão e distribuição, as quais, devido principalmente as perdas, apresentam emissões consideráveis de GEE. A gestão das emissões também é importante para as demais empresas do setor cujas matrizes geradoras não sejam compostas de fontes fósseis, devido a questões de transparência, reputação, além da captura de oportunidades.

O Carbon Disclosure Project (CDP) é um acordo também voltado à gestão de riscos relacionados às mudanças climáticas, criado devido à demanda de investidores por informações acerca do tema. O CDP exige que seus signatários respondam anualmente a questionários sobre sua gestão de riscos relacionados a mudanças climáticas e as respostas são abertas à investidores, que utilizam essas informações em suas decisões de investimento. Dessa forma, pressupõe-se que as empresas possuem esforços voltados para a gestão de riscos associados a mudanças climáticas, já que as informações por elas divulgadas serão avaliadas por acionistas atuais e potenciais, que as compararão com outras empresas respondentes.



Com relação às empresas analisadas, verificou-se que todas elas se envolvem em ao menos um desses três compromissos. Duas empresas se envolvem em apenas um dos compromissos, cinco empresas se envolvem em dois, e quatro empresas se envolvem em todos os três. A Figura 5 apresenta o número de empresas que se envolvem em cada compromisso analisado.

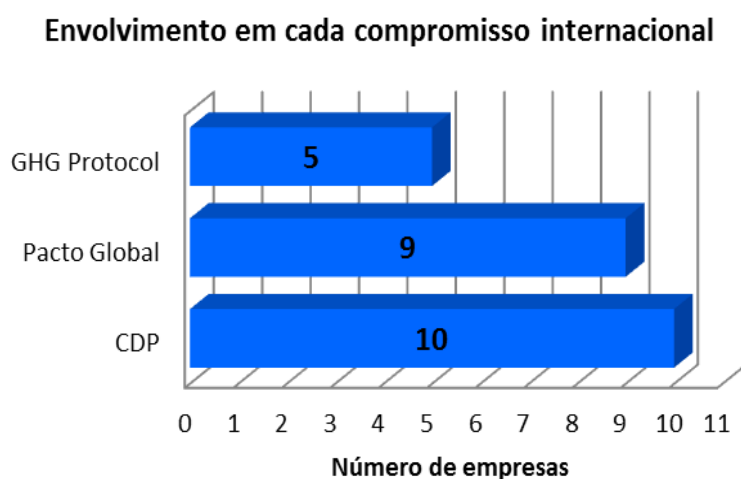


Figura 5: Número de empresas por compromissos internacionais de sustentabilidade.

Os compromissos com maior envolvimento por parte das empresas são o CDP e o Pacto Global. O fato de o CDP ter sido criado a partir da demanda do mercado financeiro pode ser uma razão plausível para que este tenha recebido um maior nível de adesão por parte das empresas. O Pacto Global está entre os compromissos mais disseminados pelo mundo, e a participação das empresas no mesmo já é algo esperado como uma boa prática de mercado. Além disso, a COP divulgada pelo Pacto Global aos mercados financeiros é um incentivo para que as empresas divulguem suas práticas corretas visando também atrair tais investimentos.

Ao comparar a adesão a estes dois compromissos em relação à adesão ao GHG Protocol - que é considerado um esforço de transparência - nota-se a maior importância dada aos *stakeholders* acionistas e às exigências do mercado. Vale destacar que cinco empresas que não participam do GHG Protocol afirmam utilizar a ferramenta como base para cálculo de suas emissões. No entanto, essas empresas não publicam essas informações na plataforma *online*.



Um ponto relevante é que duas empresas inseridas no ISE não são signatárias do Pacto Global e uma não é signatária do CDP. Esses dois compromissos, conforme discutido anteriormente, possuem fortes relações com esforços para a identificação e gestão de riscos socioambientais, item a ser considerado no alinhamento da estratégia de sustentabilidade de uma empresa. Dentre as empresas consideradas líderes em sustentabilidade pelo ISE, ainda há algumas que não se envolvem em compromissos que exigem a apresentação de ações de avaliação e mitigação de riscos socioambientais, cabendo verificar como ocorrem os processos internos das empresas para gerir tais riscos, e como estão colocados seus direcionadores estratégicos em relação à sustentabilidade.

### Compromissos nacionais

No que diz respeito aos compromissos nacionais, optou-se por analisar a adesão das empresas aos seguintes acordos:

- ✓ Carta Aberta ao Brasil sobre Mudanças Climáticas;
- ✓ Empresas Pelo Clima;
- ✓ Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção;
- ✓ Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo;
- ✓ Movimento Empresarial pela Biodiversidade;

A Carta Aberta ao Brasil sobre Mudanças Climáticas, lançada em 2009, e o acordo Empresas Pelo Clima, uma plataforma empresarial criada pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Fundação Getúlio Vargas (FGV) tratam sobre emissões de GEE, prezando pela gestão e redução das emissões, gestão de riscos climáticos e proposição de políticas públicas e incentivos positivos, no âmbito das mudanças climáticas. E conforme discutido anteriormente, os riscos climáticos são de grande relevância para o setor elétrico brasileiro, uma vez que usinas hidrelétricas dependem de regimes de chuva para operar integralmente, e termoelétricas precisam lidar com pressões e regulamentações crescentes para redução de emissões de GEE. Usinas eólicas e solares, em crescimento no Brasil, também sofrem consequências de mudanças do clima. Além disso, esses compromissos trazem preocupações globais



para a realidade brasileira, adaptando ferramentas, métricas e discussões, ao contexto nacional. Dessa forma, o envolvimento nesses compromissos é relevante do ponto de vista estratégico, pois incentivam e apoiam empresas a adotar medidas para mitigar esses riscos.

O Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção é uma iniciativa do Instituto Ethos em parceria com a ONU, e consiste em diretrizes e compromissos a serem adotados pelos signatários no relacionamento com a esfera pública. As empresas signatárias devem preencher anualmente uma plataforma de monitoramento, que acompanha o cumprimento dos compromissos contidos no Pacto. No contexto do setor elétrico brasileiro, a adesão a esse pacto se mostra relevante, uma vez que as empresas do setor possuem forte relacionamento com o poder público.

O Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, também criado pelo Instituto Ethos, em parceria com o Instituto Observatório Social, a ONG Repórter Brasil e a Organização Internacional do Trabalho, tem como objetivo implementar ferramentas para a não comercialização de produtos produzidos com trabalho análogo ao trabalho escravo. Este pacto possui grande relevância em todos os setores da economia, uma vez que, em última instância, toda cadeia de valor envolve fornecedores e produtores de materiais e serviços diversos, alguns com maiores riscos de exposição à ocorrência de casos de trabalho escravo.

O Movimento Empresarial pela Biodiversidade busca mobilizar o setor empresarial brasileiro a preservar a biodiversidade, usá-la de maneira sustentável, e estabelecer diálogos entre governo e empresas para aperfeiçoar regulamentações existentes sobre o tema (MEBB). Signatários se comprometem a, entre outros, adotar princípios e ações de conservação, e estender essas práticas pela cadeia de valor, além de repartir benefícios de produtos às comunidades que contribuem para a preservação desses recursos. Este movimento é relevante para o setor elétrico brasileiro, pois a atuação das empresas de energia causa impactos significativos à biodiversidade e ao equilíbrio dos ecossistemas. Dessa forma, o envolvimento no respectivo acordo indica a preocupação das empresas em relação aos danos à biodiversidade que seu negócio pode causar.

Com relação à adesão das empresas analisadas nestes cinco compromissos, tem-se que três empresas não se envolvem em nenhum compromisso, e nenhuma empresa se



envolve em todos eles. A Figura 6 apresenta o número de empresas que aderem a cada compromisso analisado.

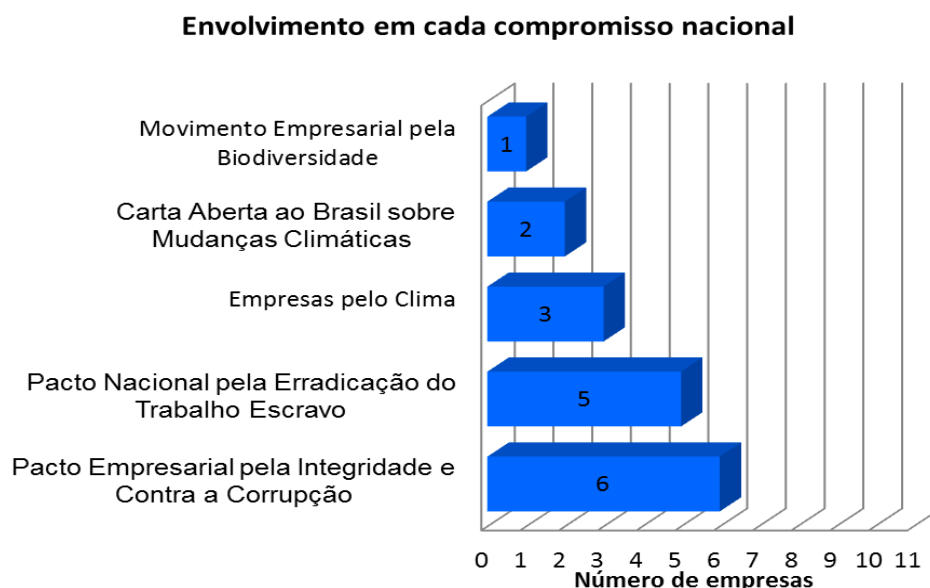


Figura 6: Envolvimento das empresas em cada compromisso nacional de sustentabilidade.

De acordo com o gráfico, nota-se que os compromissos relacionados especificamente a questões sociais possuem maior adesão do que os compromissos associados a questões ambientais. As questões sociais são, de fato, altamente relevantes para o contexto brasileiro, e o envolvimento de uma empresa em problemas relacionados a essas questões, no Brasil, gera danos à imagem e à reputação consideravelmente maiores do que o envolvimento em problemas relacionados às questões ambientais tratadas nos compromissos aqui analisados. No entanto, a menor adesão observada em compromissos nacionais relacionados às mudanças climáticas e à biodiversidade - aspectos importantes para o setor, conforme dito anteriormente -, apresenta um ponto de atenção e oportunidade de melhoria para as empresas do setor em relação a esses temas - muito embora o tema 'mudanças climáticas' tenha sido incorporado em compromissos internacionais anteriormente avaliados.

Dessa forma, os dados mostrados no gráfico acima indicam que há maior preocupação, por parte das empresas, com sua imagem sob a perspectiva de proteção de valor. Há ainda oportunidades de melhoria no que tange à consideração das necessidades dos *stakeholders* envolvidos nos pactos analisados, associados à geração de valor que este processo poderia trazer.



Novamente, é importante destacar que três empresas não se envolvem em nenhum dos compromissos analisados, e em geral, é baixa a adesão observada. Estes resultados podem refletir o momento do setor elétrico nacional, indicando pontos de melhoria para promover uma maior inserção da sustentabilidade na gestão das empresas, em ampliar o comprometimento das mesmas em relação a essas temáticas.

Ao comparar a adesão entre compromissos nacionais e internacionais, é interessante observar que as empresas analisadas apresentam maior envolvimento no CDP do que em qualquer compromisso nacional. Esse fato reforça a impressão passada a respeito da importância dada a interesses de investidores, e, além disso, a adesão ao CDP apresenta a atenção das empresas à geração de valor a partir da sustentabilidade, uma vez que o compromisso está ligado à perspectiva financeira.

## Conclusão sobre a Estratégia do Negócio e a Sustentabilidade

A incorporação da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor elétrico brasileiro demonstram avanços, porém de modo geral, essa incorporação ainda se dá sob a perspectiva de *compliance* e proteção de valor, não incorporando a sustentabilidade como um diferencial competitivo de geração de valor.

Este fato é evidenciado já na primeira análise realizada, referente aos *drivers* de sustentabilidade do setor, no qual, aspectos relacionados às boas práticas de gestão se sobressaem, indicando forte ligação da agenda de sustentabilidade com a agenda da responsabilidade social corporativa (CSR - *Corporate Social Responsibility*). Nessa visão de sustentabilidade, na qual a empresa exerce a sua cidadania corporativa (*corporate citizenship*), a organização se responsabiliza frente às comunidades onde atua pelos impactos gerados, sendo *accountable* e com canais de comunicação abertos para os diferentes públicos. Essa estratégia de atuação agrega resultados positivos e promove boas práticas, porém não propicia bases para construção de uma agenda de longo prazo que possa gerar valor compartilhado e diferenciação competitiva.

A partir dos resultados da análise dos *drivers*, também se evidencia que a sustentabilidade ainda não é integralmente explorada como um vetor de geração de valor tangível, o que se pode observar pela baixa representatividade do *driver* 'Rentabilidade e Retorno de Investimento'. Partindo da responsabilidade corporativa,





a sustentabilidade, por definição, é um conceito que se aplica ao longo prazo. Sustentabilidade corporativa parte de uma perspectiva focada em diminuir riscos para inovar com modelos de negócios inclusivos baseados em tecnologias ecoeficientes, os quais gerem valor para a sociedade e ao mesmo tempo, sejam bem sucedidos em épocas de transformação e aumento de complexidade - como ocorre atualmente. Empresas que conseguem visualizar essas oportunidades, ou seja, esses *drivers* de valor, terão mais facilidade de se aprimorar no contexto da sustentabilidade.

No que se refere à afirmação do compromisso com a sustentabilidade nos pilares das empresas, conclui-se que a inclusão desse compromisso ocorre, ou seja, formalmente as empresas comunicam a sustentabilidade nas suas diretrizes máximas; missão, visão e valores. Já em relação ao alinhamento desses pilares com a mensagem do presidente, observamos alinhamento semântico na metade das empresas analisadas. Para outra metade, pode-se dizer que é preciso maior atenção, pois a declaração formal do presidente deve refletir inteiramente as diretrizes que a empresa estabelece para sua atuação. O alinhamento dessas afirmações com a comunicação da estratégia das empresas é percebido, ou seja, pode-se notar que há relação entre as afirmações estratégicas e suas diretrizes.

O esforço para a incorporação do conceito de sustentabilidade nas empresas é visto também a partir da análise da adesão a compromissos internacionais e nacionais no tema. No nível global, o compromisso mais importante para as empresas do setor é o *Carbon Disclosure Project* (CDP), que foi criado a partir do interesse de investidores, evidenciando assim, a importância deste público como driver para a sustentabilidade, devido à ligação com a perspectiva financeira. O Pacto Global não é demanda dos investidores, mas é exigido como boa prática no mercado e a expulsão deste gera dano a reputação e imagem da organização. No nível nacional, percebemos menor adesão aos compromissos. A maior importância dada as questões sociais representa o contexto específico brasileiro, com destaque para temas como corrupção e trabalho escravo, que tem grande risco de causar danos a imagem e reputação das empresas.

Ao consolidar as análises neste primeiro momento do estudo, percebe-se que há sinais positivos de alinhamento estratégico da sustentabilidade nas empresas do setor, porém com abordagens prioritariamente baseadas em *compliance* e proteção de valor. Buscou-se aqui, explicitar a importância dessa incorporação em cada um dos itens avaliados. É preciso que esses itens tornem-se ainda mais consistentes em



termos de sustentabilidade para que este tema permeie a organização e, de fato, guie a gestão empresarial como um todo.

## Sistema de Gestão Estruturado

---

No capítulo anterior foi possível compreender a maneira como as empresas estão se estruturando para inserir a sustentabilidade em suas estratégias, bem como quais compromissos estão sendo assumidos e quais são os principais *drivers* da sustentabilidade atualmente empregados no setor.

Entende-se que é importante analisar também, como se dá a inserção da sustentabilidade em questões mais práticas das empresas, ou seja, aprofundar o modo com que está ocorrendo o desdobramento da estratégia em termos de governança, ferramentas de gestão e metas empresariais que consideram a sustentabilidade.

### Temas Relevantes para o Setor

Neste capítulo, foram utilizados os temas relevantes do setor como critério para embasar as análises. Estes temas relevantes remetem também aos assuntos que as empresas deveriam incluir em suas estratégias de gestão, ou seja, se referem aos temas materiais do setor elétrico.

Dessa forma, com base nos Padrões de Desempenho sobre Sustentabilidade Socioambiental do *International Finance Corporation* (IFC), e na análise de relatórios setoriais (nacionais e internacionais), foram identificados os temas sociais e ambientais de relevância para o setor elétrico nacional. Foram selecionados, para complementar as análises deste trabalho, os temas:



1. Identificados nas publicações<sup>8</sup> de referência sobre *Key Performance Indicators* setoriais para analistas financeiros.
2. Que representam riscos significativos para as empresas do setor;
3. Que representam a preocupação dos *stakeholders* chave em relação à atuação do setor (Comunidade, ONGs, Órgão Públicos, Colaboradores, Investidores);
4. Que apresentam alinhamento com regulamentação ou acordos relevantes para o setor;

Assim, os temas definidos para análise estão dispostos na Tabela 3 a seguir.

**Tabela 3: Temas Relevantes para o Setor de Energia**

Temas Relevantes em Sustentabilidade para o Setor Elétrico Nacional
Gestão dos Impactos Ambientais
Biodiversidade
Eficiência na Utilização de Recursos Naturais
Mudanças Climáticas
Engajamento em Políticas Públicas
Gestão de Pessoas
Saúde e Segurança
Impactos Sociais e Desenvolvimento Local
Gestão de Fornecedores

## Desdobramento da Sustentabilidade nas Políticas Internas

As políticas internas são de grande importância para direcionar comportamentos, ações e decisões em uma empresa, pois formalizam seus interesses e garantem que suas expectativas sejam expostas para seus colaboradores. Dessa forma, é relevante analisar como a sustentabilidade é tratada nas políticas internas das empresas em questão.

<sup>8</sup> Hesse, A. (SD-M®): SD-KPI Standard 2010-2014 (2010)  
DVFA / EFFAS: KPIs for ESG 3.0 (2010)



A partir dos dados coletados, obteve-se que sete empresas possuem uma política explícita de sustentabilidade. Além disso, todas as empresas tratam diversos assuntos ligados à sustentabilidade em um ou mais documentos de políticas específicas, tais como política ambiental, política de biodiversidade e política de mudanças climáticas. Isso demonstra um comprometimento formal com a sustentabilidade nas diretrizes da maioria das empresas analisadas.

A Figura 7 a seguir apresenta a cobertura de cada um dos temas relevantes pelas políticas internas das empresas analisadas.



Figura 7- Cobertura dos temas relevantes nas políticas das empresas.

A partir da Figura 7 acima, nota-se que os temas mais abordados nas políticas corporativas são 'saúde e segurança' e 'gestão de pessoas', temas considerados como boas práticas de mercado, e incorporados à gestão empresarial durante as últimas décadas. Esse resultado demonstra que esses dois temas já foram internalizados pelo setor, sendo tratados de maneira diferenciada dos demais temas abrangidos.

Os itens 'gestão de impactos ambientais' e 'impactos sociais e desenvolvimento local' também estão entre os mais abordados. Vale destacar que, no presente estudo,



considera-se que gestão de impactos ambientais e sociais referem-se a ações de mitigação de impactos, que geralmente são executadas para cumprir requisitos legais e compliance, não incluindo ações que vão além desses requisitos.

No que se refere ao tema 'impactos sociais e desenvolvimento local', nota-se uma dificuldade em identificar, nos relatórios de sustentabilidade das empresas, quais esforços são realizados para atender a requisitos legais e quais são voluntários. Por isso, optou-se por unificar esses dois aspectos em um só tema.

O fato de os demais temas serem menos abordados pelas políticas internas merece atenção, uma vez que uma empresa que não possui diretrizes formais para esses assuntos carece de um norteador oficial para posicionar a si mesma e a seus funcionários frente aos desafios relacionados.

Temas relacionados a assuntos ambientais específicos, como 'biodiversidade', 'mudanças climáticas' e 'recursos naturais' são pouco abordados nas políticas. Porém, como são assuntos relevantes para o setor e para o país, buscou-se identificar empresas que evidenciassem uma atenção especial a esses temas. Três empresas possuem políticas específicas para biodiversidade e uma empresa possui uma política de mudanças climáticas.

O tema menos abordado pelas diretrizes internas das empresas é o 'engajamento com políticas públicas'. Para o setor elétrico, este é um tema muito relevante, e cada vez mais empresas devem se estruturar para abordá-lo de forma adequada e proativa. Ações de sustentabilidade relacionadas a este tema visam, principalmente, antecipação e reputação.

Apesar da maioria das empresas possuir uma política explícita de sustentabilidade, nota-se que alguns temas relevantes do setor são pouco abordados de forma específica. Esse cenário sugere que o comportamento das empresas analisadas seja mais voltado à proteção de valor, havendo melhorias a serem incorporadas na identificação de oportunidades associadas aos temas menos abordados, que beneficiem o negócio e as partes interessadas, voltando-se à perspectiva de geração de valor. Recomenda-se, portanto, a criação de políticas internas específicas para esses temas, o que contribuirá para a incorporação de valores, expectativas e padrões de comportamento desejados em relação aos mesmos, além de fortalecer, para



*stakeholders* externos, sua preocupação com aspectos ambientais e sociais importantes.

## Governança para Sustentabilidade

Cada empresa possui um modelo específico de governança corporativa estabelecida, que inclui a definição dos seus princípios, estruturas e processos de administração. Caso a administração da empresa esteja orientada para a sustentabilidade, com a definição de responsabilidades e valores, a governança corporativa sustentável está sendo realizada. Ao invés de criar uma governança específica para o tema de sustentabilidade, pode-se pensar em incorporar princípios de sustentabilidade na gestão e atuação, ajustando a estrutura organizacional de forma que essas novas responsabilidades sejam criadas para tratar do assunto, passando a aplicar o conceito de forma estratégica. Assim, buscaram-se nessa análise, evidências dessa incorporação da sustentabilidade na governança das empresas analisadas.

No contexto de governança, é importante salientar que o nível de transparência das empresas do setor de energia - da amostragem utilizada nesse estudo - é consideravelmente alto, sendo que sete empresas publicam relatório GRI com nível de aplicação A ou A+, enquanto apenas quatro se limitam, por enquanto, a publicar relatórios com nível B ou B+.

## Comitês de Sustentabilidade

Visando entender como as empresas se estruturam para tratar a sustentabilidade internamente, foram levantadas informações a respeito (i) da existência de comitês de sustentabilidade, (ii) de composição dos comitês e (iii) do nível hierárquico de reporte dos comitês.

A princípio, a formação de um comitê de sustentabilidade é um grande passo em uma empresa que está se estruturando para tratar a sustentabilidade de forma integrada ao seu negócio, pois desta maneira, o tema passa a ter uma pauta própria de discussão, centralizado em um nível hierarquicamente relevante na corporação. Entretanto, outros pontos são necessários para garantir que essa discussão atinja um nível estratégico de tomada de decisão na empresa.



É importante, primeiramente, uma ligação direta do comitê de sustentabilidade com o conselho de administração, uma vez que este último consiste no principal órgão de tomada de decisão na empresa. Além disso, a participação de representantes da alta liderança (presidente, vice-presidentes, ou executivos de primeira linha no nível corporativo) é fundamental, essa estrutura pode garantir o alinhamento entre as ações de sustentabilidade do cotidiano da corporação, e as diretrizes estratégicas das empresas, representando um dos elementos que faz com que a sustentabilidade seja disseminada desde os mais altos níveis hierárquicos até o nível operacional. Outro ponto de grande relevância é a conquista de um elevado grau de alinhamento entre a atuação da empresa e seus *stakeholders* externos, que pode ser alcançado através da participação direta de um representante externo, como um especialista do setor ou de sustentabilidade, no comitê. Essa participação garante que a empresa seja transparente perante as partes interessadas e internalize suas expectativas.

Vale destacar que, no presente estudo, considera-se que um comitê de sustentabilidade deve ter caráter estratégico, sendo um espaço de discussão, validação e tomada de decisões que direcionem a empresa como um todo, não sendo encarregado apenas da execução de iniciativas de sustentabilidade. Para esta última função, entende-se que deve haver um responsável formal pela sustentabilidade, que realizará a integração e buscará a sinergia interna para implementação prática do conceito em diferentes áreas operacionais.

Assim, a estrutura considerada adequada será aquela que possui um comitê de sustentabilidade e um responsável executivo pela sustentabilidade. O comitê de sustentabilidade ideal deve reportar à alta liderança da organização, possuir uma ligação com o conselho administrativo e envolver representantes de *stakeholders* externos. O responsável executivo pela sustentabilidade ideal, que será abordado no item seguinte desse estudo, deverá colocar em prática as decisões do comitê e acompanhar o desenvolvimento da organização em relação ao tema. Não avaliamos aqui a necessidade de uma área específica, mas sim que na concepção da organização esta função e capacidade de articulação seja assegurada.

Os dados coletados evidenciam que a grande maioria das empresas possui um comitê de sustentabilidade formal (10), e que sete empresas relatam que o comitê reporta diretamente ao conselho de administração. O restante das empresas não revela a estrutura hierárquica. Apenas uma empresa inclui um representante externo no comitê de sustentabilidade e apenas três empresas possuem comitês formados ao



menos por um membro da alta liderança (Figura 8). A figura fornece uma visão interessante sobre a estrutura de governança de sustentabilidade nas empresas, pois evidencia que algumas empresas analisadas se limitam à instalação de comitês de sustentabilidade, e apenas uma pequena minoria afirma envolver representantes externos e da alta liderança nesses comitês. Na avaliação da Systemica, a limitação da governança corporativa sustentável somente à criação de um comitê de sustentabilidade, sem as ligações e atributos adequados, não captura as oportunidades de incorporação dos princípios de sustentabilidade em sua gestão e atuação.

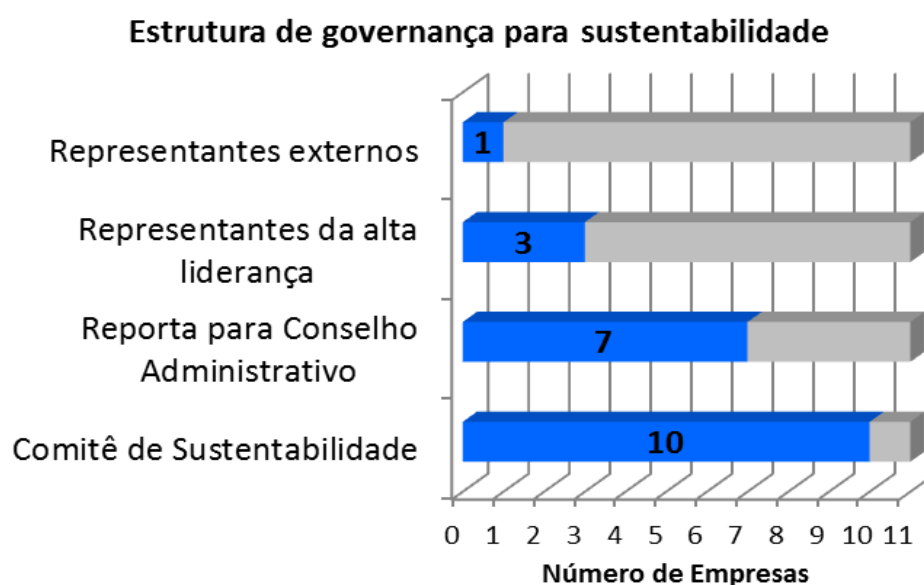


Figura 8: Governança de sustentabilidade no setor elétrico.

### Responsável pela Sustentabilidade

Sustentabilidade deve ser um assunto transversal nas empresas, atingindo funcionários, clientes, comunidades e outros *stakeholders*. Cada vez mais empresas centralizam as responsabilidades relacionadas à sustentabilidade em uma figura corporativa, podendo ser tanto um diretor de sustentabilidade como um gerente geral ou um *Chief Sustainability Officer* (CSO). A existência desta função nas empresas é uma tendência que reflete a necessidade de instalação de um cargo de liderança responsável por agir nos diversos temas relacionados à sustentabilidade, desde Saúde & Segurança, Meio Ambiente, Responsabilidade Social, até Relações com Investidores e Marketing.





As informações públicas disponíveis nos relatórios de sustentabilidade e nos *websites* das empresas foram analisadas com a limitação de que, possivelmente, algumas empresas possuem um responsável pelo assunto, mas não comunicam isso nas ferramentas avaliadas. O resultado obtido é que apenas três empresas afirmam possuir uma posição definida de um responsável para a sustentabilidade (Figura 9).

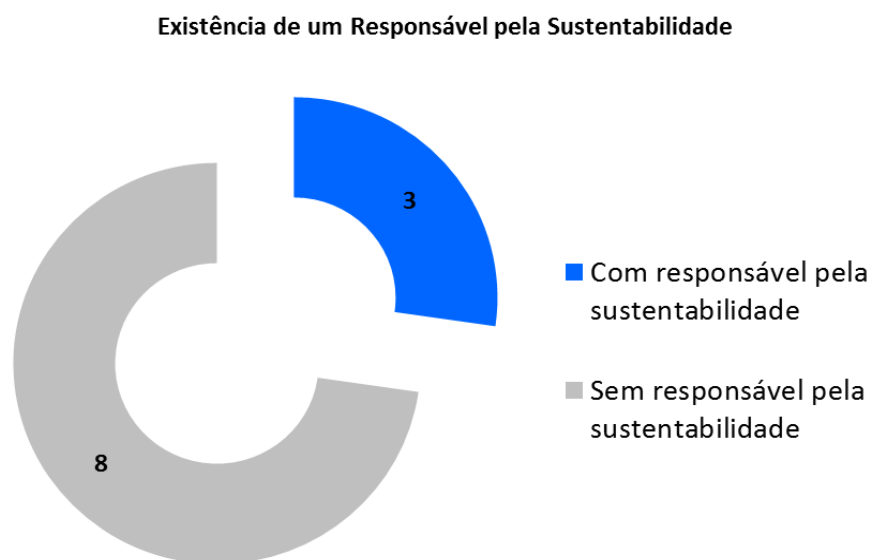


Figura 9: Empresas com responsável definido para tratar a sustentabilidade.

Uma empresa afirmou possuir uma Diretoria de Meio Ambiente e Cidadania Empresarial, o que não foi considerado na presente análise, uma vez que a sustentabilidade abrange, além de meio ambiente e cidadania empresarial, diversos outros aspectos, como econômico-financeiros, por exemplo.

Existem duas possíveis razões para a obtenção destes resultados: a primeira é que as empresas do setor talvez ainda não sintam a necessidade de criar um cargo com as funções descritas anteriormente. A outra possível razão é que os comitês de sustentabilidade estejam cumprindo as funções dos responsáveis executivos pela sustentabilidade, ou seja, o comitê se dedica a executar tarefas juntamente com a função de instância de discussão de idéias, validação e tomada de decisão.

Todavia, na nossa avaliação, o que ocorre nas empresas é que, muitas vezes, existe um *gap* de execução entre a estratégia definida *top down* e seu desdobramento operacional e comunicação corporativa. Para buscar suprir esse *gap*, é possível se inspirar na área de qualidade, que enfrenta esse desafio através do conceito da melhoria contínua. Assim, existindo uma área com responsabilidades específicas,



exercendo funções que oferecem benefícios para a organização como um todo, focando em pequenas melhorias, em ciclos de revisão de resultados e com uma orientação de médio/longo prazo, pode-se caracterizar empresas estruturadas de forma mais sustentável.

Importante ressaltar que esse formato de responsabilidade não elimina a função centralizada da sustentabilidade em um Comitê, mas é importante frisar que a área de sustentabilidade precisa ser estruturada como uma área de serviço, oferecendo soluções para as outras unidades corporativas e para os *stakeholders* da empresa. Além dessa transversalidade, as ações de sustentabilidade precisam de um prazo, uma meta e um valor tangível para que sejam efetivas e atraentes, e conseqüentemente, também necessitam de um responsável para cumprir todas as exigências colocadas. Essa estratégia possibilita a criação de inúmeras sinergias entre as áreas da empresa, gerando alinhamento e que os esforços tenham convergência e capturem a complexidade sistêmica dos desafios da sustentabilidade.

## Aspectos socioambientais nas metas empresariais

Neste item, buscou-se identificar se há alinhamento entre as metas empresariais e as afirmações de sustentabilidade feitas pelas empresas. Esses compromissos declarados representam os principais temas relacionados à sustentabilidade citados na abordagem das empresas, e foram extraídos da mensagem do presidente, do capítulo sobre metas de sustentabilidade - quando houver - e do capítulo de estratégia dos relatórios de sustentabilidade. Um exemplo declarado por uma das empresas é a afirmação de visar ser *'líder mundial em sustentabilidade do setor'*.

A partir da análise, foi possível perceber que a grande maioria das empresas mostra uma consistência entre metas e os compromissos de sustentabilidade declarados, sendo que nove empresas cobrem mais de 50% dos compromissos de sustentabilidade contidos nas declarações públicas. É importante destacar que, neste momento da análise, não é avaliada a qualidade das metas em si, mas apenas se existem metas ligadas aos compromissos declarados.



### Cobertura dos compromissos nas metas empresariais

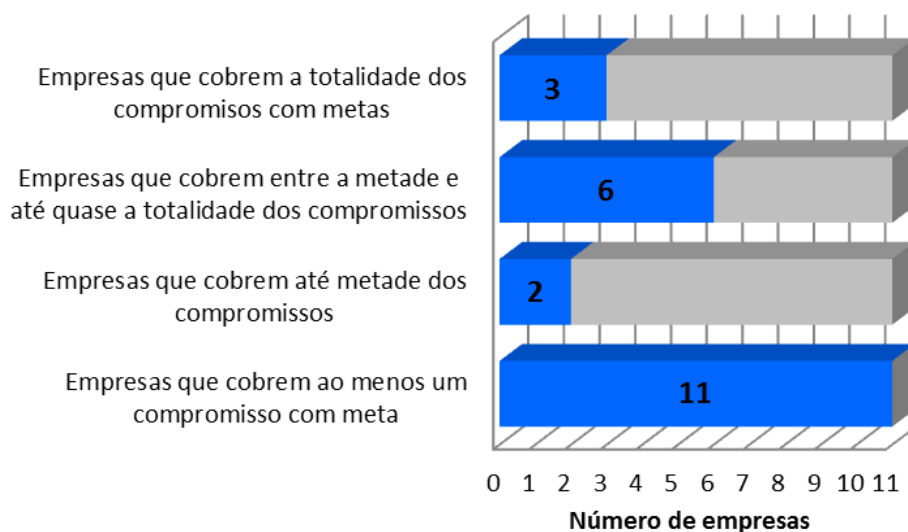


Figura 10: Coberura dos compromissos nas metas empresariais.

Um importante resultado desta análise de metas é que todas as empresas trabalham com alguma meta para a sustentabilidade. A seguir, essas metas são avaliadas levando em conta a natureza quantitativa ou qualitativa, e de acordo com os seguintes aspectos: se possuem prazo e se são verificáveis.

A não definição de um prazo para uma meta reduz significativamente sua importância, uma vez que pode facilmente ser postergada devido à necessidade mais urgente do cumprimento das metas de curto prazo. Uma meta não verificável também não é ideal, já que possui pouca utilidade prática. Declarações como “atuar de forma integrada e sustentável” ou “ser referência em sustentabilidade” são objetivos nobres, mas carecem de incorporação clara na gestão da empresa, dificultando na mensuração do efeito e resultado associado. Com relação à natureza das metas, tem-se que a formulação de metas quantitativas oferece a possibilidade de a empresa estabelecer métricas claras para acompanhar e avaliar seu desempenho. O uso de metas qualitativas, por outro lado, possui maior dificuldade de mensuração, e pode indicar que a empresa ainda não estabeleceu um sistema de acompanhamento que seja preciso e eficaz para monitorar essas metas. A aparente falta de metas quantitativas revela o fato de que há falta de dados e métricas necessários para instalar a linha de base com dados históricos e um sistema robusto de mensuração por KPI's (*Key Performance Indicators*).



Com relação à verificabilidade e o prazo das metas, identificou-se que, apesar da apresentação de metas de sustentabilidade em 100% das empresas estudadas, a definição destas na maioria das empresas ainda é superficial. A Figura 11 mostra que, na média, apenas 64% das metas encontradas nos relatórios das empresas são verificáveis. Com relação à existência de um prazo para o alcance das metas, nota-se que, na média, somente 52% delas atendem a esse critério, fundamental para que uma meta possua relevância real na gestão.

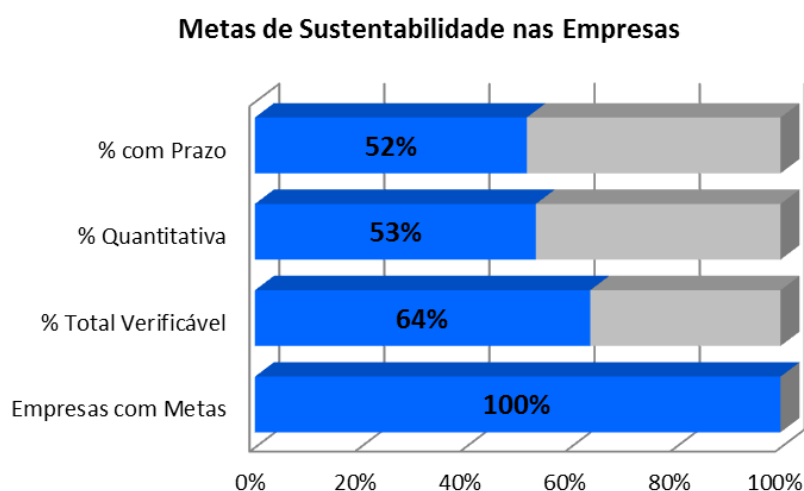


Figura 21: Metas de sustentabilidade nas empresas.

A importância de definir metas quantitativas fica evidente ao comparar o total de metas quantitativas verificáveis com o total de metas qualitativas verificáveis analisadas neste estudo. Apenas 33% de todas as metas qualitativas encontradas foram consideradas verificáveis, enquanto esse percentual em relação às metas quantitativas é consideravelmente maior, 94%.

Em outra análise, selecionamos os temas que possuem metas quantitativas, e os agrupamos de acordo com os *drivers* identificados do setor. Atualmente, fica evidente que as empresas concentram as atividades, atribuindo assim metas quantitativas, ao *driver* 'Boas Práticas de Gestão'. De todas as metas levantadas, 55% se encaixam nesse quadro, fortemente dominado por temas relacionados a Recursos Humanos e Segurança Ocupacional. Pelo menos 40% dos temas com metas se encaixam no *driver* 'Regulamentação e Percepção da Sociedade' e referem-se à outra parte representativa do foco das empresas. Entretanto, 'Expansão Sustentável' (6%) e 'Rentabilidade e Retorno de Investimento' (0%) não foram identificados como *drivers* que possuem metas associadas nas empresas. No caso da 'Expansão Sustentável' isso



demonstra possivelmente que as empresas ainda não integram a sustentabilidade na sua perspectiva de longo prazo de geração de valor. E para 'Rentabilidade e Retorno de Investimento' provavelmente existem metas nas empresas, mas não foram identificadas explicitamente no relatório de sustentabilidade.

### Remuneração variável e Sustentabilidade

A adoção de sistemas de remuneração variável nas empresas evidencia esforços de boas práticas e de reconhecimento pela contribuição dos funcionários para os resultados alcançados. Dez das onze empresas avaliadas declaram de forma clara possuir políticas de incentivo. Nove empresas explicitam o envolvimento de seus colaboradores na prática de remuneração variável e oito empresas afirmam que seus conselheiros não são contemplados por tal prática. Em ao menos cinco empresas, a diretoria executiva recebe parcelas variáveis associadas ao desempenho.

Atrelar o desempenho socioambiental às políticas de remuneração variável é uma prática recente entre as empresas, que vem ganhando espaço ao longo dos últimos anos. Essa medida é uma forma de incentivar a melhoria da gestão de riscos socioambientais e as práticas sustentáveis das empresas, evitando multas, processos, acidentes ambientais e danos à imagem, entre outros. Além disso, essa prática pode auxiliar que executivos, com excessos de incentivos associados ao curto prazo, se comprometam com aspectos sociais e ambientais, que muitas vezes trazem resultados visíveis somente no médio e longo prazo. Assim, essa prática também pode beneficiar a empresa, ao criar incentivos para que seus executivos se comprometam com metas de longo prazo, que encorajam a tomada de decisão visando a perenidade do negócio.

Entre as empresas analisadas, apenas duas delas afirmam considerar aspectos socioambientais em suas políticas de incentivo, sendo que em uma delas, os aspectos socioambientais considerados são ligados a *compliance* (número de acidentes, por exemplo), e a outra empresa não especifica quais são esses aspectos. A maioria das demais empresas não reporta se as avaliações de desempenho estão atreladas aos aspectos socioambientais, o que dificulta a análise, uma vez que as companhias podem ter metas socioambientais atreladas à políticas de bônus, mas não divulgarem.



No entanto, com base nos resultados obtidos, pode-se dizer que as empresas do setor ainda estão começando a executar essa prática.

É importante mencionar que a inserção concreta de aspectos socioambientais na política de remuneração variável só é possível caso a empresa compreenda as possibilidades de geração de valor a partir de uma estratégia de sustentabilidade, e busque isso. Em diversos momentos do presente estudo, constatou-se que as ações relacionadas à sustentabilidade atualmente estão ligadas à proteção de valor, e não à geração. Dessa forma, entende-se que a baixa adesão a essa prática pelas empresas analisadas é coerente com o contexto.

Além disso, a partir da análise das metas de sustentabilidade, na qual se constatou que cerca de 36% destas não são verificáveis, nota-se que outra possível razão para a baixa adesão a essa prática de remuneração variável está relacionada à dificuldade de se estabelecer métricas para objetivos de sustentabilidade e, conseqüentemente, de tangibilizá-las para definir valores de compensação. Assim, para que seja implementada uma política de remuneração variável que considere o desempenho socioambiental, estes passos anteriores são necessários.

## Gestão de Riscos

A gestão de riscos é uma área de grande importância para as empresas do setor de energia elétrica, devido a uma série de riscos relacionados ao negócio, de cunho operacional e financeiro, entre outros. Ao analisar esse aspecto nas empresas em questão, observa-se que todas as empresas possuem uma gestão de riscos estruturada, ou seja, existe uma área responsável pelo mapeamento de riscos, revisada periodicamente e há o encaminhamento de ações para prevenir e mitigar esses riscos. Muitas vezes, a área responsável por esse assunto se encontra dentro da área de auditoria.

Dois terços das empresas afirmam possuir um Comitê de Riscos como órgão de monitoramento e controle, responsável, entre outros, pelo acompanhamento e atualização dos riscos. Uma pequena parte das empresas, apenas três delas, declara possuir indicadores de monitoramento para temas especificamente ligados a riscos, os chamados *Key Risk Indicators* (KRI's). A Figura 12 a seguir ilustra esses resultados.



### Gestão de Riscos nas Empresas

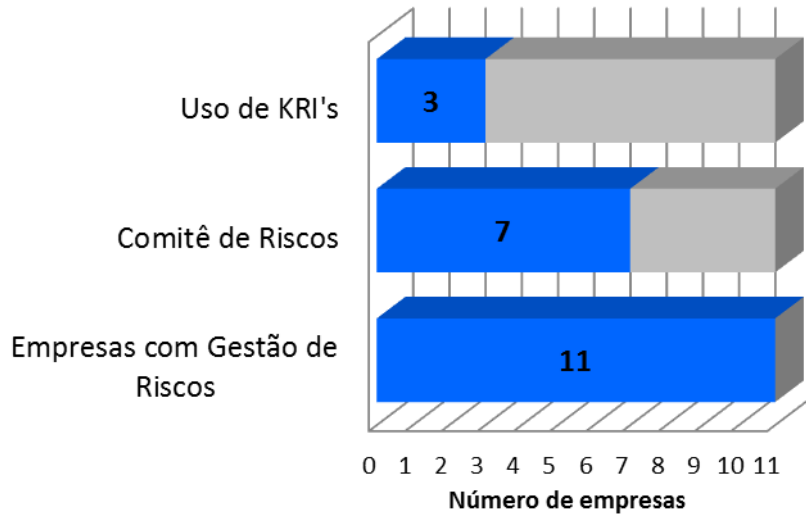


Figura 32: Gestão de riscos nas empresas do setor.

O uso de KRIs pode ser uma ferramenta interessante para as empresas, pois estes mensuram o quão arriscadas são as ações e os projetos implementados pelas empresas. Para o setor elétrico brasileiro, esses indicadores são de grande relevância, especificamente para o tratamento dos diversos riscos socioambientais que as empresas registram com sua atuação.

Em termos gerais, os riscos socioambientais aparecem no mapeamento de riscos. Porém, poucas empresas especificam quais aspectos ambientais são considerados como riscos. Apenas riscos relacionados aos recursos hídricos aparecem explicitamente, possivelmente devido ao momento atual do mercado nacional, onde se torna perceptível a instabilidade no regime hídrico, afetando diretamente a geração de energia pelas usinas hidrelétricas e, conseqüentemente, o fluxo de caixa dessas empresas.

#### Riscos relacionados a mudanças climáticas

De maneira geral, pode-se dizer que há pouca disponibilidade de dados públicos, e que são poucos os estudos que relacionam diretamente as mudanças climáticas e seus impactos na geração de energia elétrica. Este fato expõe a grande incerteza relacionada ao tema e, sobretudo, a incerteza associada ao desempenho dos projetos de geração de energia elétrica no país, bem como a diversificação de fontes e



características dos projetos em desenvolvimento. A questão que se coloca é: de que forma especificamente as empresas geradoras de energia reagem frente a estas incertezas advindas das mudanças climáticas, ou seja, como elas incluem esses fatores em sua avaliação de riscos?

Para examinar as empresas no que se refere a essa questão, é importante destacar que estamos falando de riscos físicos, operacionais ou financeiros. Mais especificamente, esses riscos podem ser causados pelos eventos climáticos extremos como tempestades, secas, mudanças de temperatura, e que podem resultar em impactos operacionais, como na disponibilidade de usinas hidrelétricas, e conseqüentemente, em impactos regulatórios ou financeiros. Ainda, a geração de energia a partir de determinadas fontes renováveis alternativas também depende de condições climáticas favoráveis. Logo, nesse cenário, as mudanças climáticas apresentam riscos de três formas distintas:

1. As fontes alternativas utilizadas para diversificar a matriz energética atual dependem, em grande parte, do clima (por exemplo, geração de energia eólica e fotovoltaica), e há previsão de novos investimentos nessas fontes, o que faz com que a gestão desse risco seja necessária para assegurar a perenização dos fluxos de caixa dos investimentos projetados;
2. A dependência das hidrelétricas em relação ao regime de chuvas, sobretudo em um contexto em que as usinas deverão buscar utilizar tecnologias de baixo impacto, com reservatórios a fio d'água - ou que não se classificam como reservatório de acumulação;
3. Riscos atrelados às mudanças climáticas podem levar a regulamentações mais rígidas para a geração de energia proveniente de fontes fósseis, prejudicando uma das estratégias de *back-up* do país atualmente, caso a geração de energia produzida por outras fontes não seja capaz de atender à demanda.

No contexto de mudanças climáticas, em termos gerais, pode-se afirmar que as empresas avaliadas estão engajadas. Todas as empresas geradoras de energia participam do Carbon Disclosure Project, e na maioria das vezes, pelo sexto ano consecutivo. Além disso, as empresas divulgam suas emissões de gases de efeito estufa (GEE) e se comprometem em reduzi-las.





Porém, apenas três empresas abordam as mudanças climáticas também sob a perspectiva de riscos, considerando impactos físicos na matriz instalada, em investimentos futuros ou regulamentações restritivas. E mais: destas três empresas, somente duas avaliam, de alguma forma, quais riscos financeiros estão associados ao tema, conforme Figura 13 a seguir. Do ponto de vista de oportunidades ligadas a esse contexto, o quadro é um pouco mais positivo, pois oito empresas visualizam oportunidades, com forte apelo para a difusão de energias renováveis alternativas no Brasil.

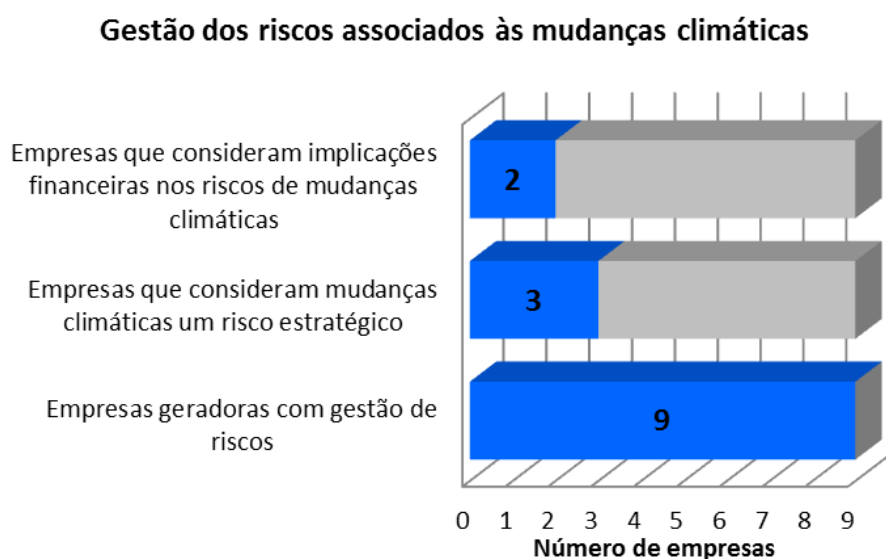


Figura 13: Gestão dos riscos associados às mudanças climáticas.

Este resultado pode indicar que as empresas não estão associando impactos físicos das mudanças climáticas, ou outros riscos associados ao tema, em sua gestão, seja pela baixa disponibilidade de informações, ou talvez pelo curto horizonte das avaliações e projeções de cenários, ou ainda porque necessitem prover maior transparência ao modo pelo qual conduzem este tipo de estudos.

Esse resultado aparente, de pouca avaliação de riscos de grande magnitude e seus elevados impactos financeiros, traz a necessidade de maior reflexão: a vulnerabilidade das fontes de geração de energia elétrica e a consequente exposição dos fluxos-de-caixa das empresas avaliadas. Em termos da matriz instalada, todas estas nove empresas geram energia a partir de hidrelétricas, e por sua vez, seis empresas também geram energia através de fontes eólicas ou termoeletricas. Quanto aos investimentos, identifica-se no Brasil um crescimento contínuo da demanda de energia e, conseqüentemente, empresas também em expansão. Desta maneira,



encontramos indicações de que todas as empresas visam investimentos na geração por hidrelétricas, oito delas visualizam investir em fontes renováveis - inclusive eólicas, e três em usinas térmicas.

Sob a perspectiva de riscos, esse resultado indica alguns pontos de atenção. Foram tratados o modo com que cada uma destas fontes de energia considera seus riscos incrementais, sejam eles mudanças no regime das chuvas, e conseqüentemente nas bacias hidrológicas, mudanças no regime dos ventos ou regulamentações rígidas, uma vez que a questão dos gases de efeito estufa na atmosfera se acentua, e os estados reagem sob a forma de elaboração de políticas públicas. A partir dos resultados acima, percebe-se que as empresas deveriam prover maior transparência a suas avaliações de riscos, ou mesmo ampliar a sua gestão de riscos para incluir aspectos relacionados à adaptação decorrente de riscos de impactos físicos e financeiros.

Concluimos que os riscos em relação às mudanças climáticas no setor de energia continuam não sendo abrangidos integralmente nas empresas geradoras brasileiras, o que resulta em futuras demandas de esforços de adaptação, podendo ter conseqüências tanto diretamente nas próprias empresas, como nacionalmente. O desenvolvimento atual da matriz energética brasileira exigirá maior capacidade das empresas em lidar com os riscos das mudanças climáticas, principalmente pelo perfil dos projetos: usinas a fio d'água e diversificação de fontes. Para obter maior transparência sobre os efeitos concretos das mudanças climáticas, é necessário ampliar a avaliação e projeção de cenários de riscos para horizontes maiores. Os prazos para enfrentar tais desafios certamente serão mais curtos, por exemplo, na antecipação de disponibilização de recursos para P&D direcionados para este tipo de avaliações ou ao desenvolvimento de soluções.

## **Conclusão sobre o Sistema de Gestão Estruturado**

Este capítulo buscou compreender como as empresas integram aspectos de sustentabilidade em sua gestão. A partir da análise dos quatro grandes temas que compõem esse capítulo, a conclusão obtida é de que as empresas estão avançando na inserção de aspectos socioambientais na sua gestão, embora muitas vezes, com foco em questões internas, visão de curto prazo e com uma perspectiva que ainda enxerga pouco a geração de valor com a sustentabilidade.



Com relação ao desdobramento da sustentabilidade nas políticas internas, o fato de 70% das empresas possuírem uma política explícita de sustentabilidade mostra que a atuação sustentável tem sido vista como um tema importante para as empresas. Porém, os temas relevantes do setor são apenas parcialmente cobertos pelas diversas políticas internas. Dessa forma, há a necessidade de formalizar o entendimento e de direcionadores ligados a esses aspectos. Uma possível estratégia seria a inclusão de mais temas na política de sustentabilidade, ou a definição de políticas específicas para assuntos importantes.

Em relação à governança corporativa para sustentabilidade, têm-se dois reconhecimentos importantes sobre o setor de energia elétrica e suas empresas no Brasil: (1) As empresas, em sua grande maioria, instalaram um comitê de sustentabilidade para assegurar sua integração ao negócio, porém não fica claro qual o caráter destas estruturas (consultivo ou deliberativo) e como se asseguram a disseminação dos alinhamentos de sustentabilidade para toda a organização; e (2) Poucas empresas possuem um cargo que exerce a função de um oficial executivo responsável pela sustentabilidade.

Para avançar na antecipação de tendências relacionadas à sustentabilidade e excelência operacional, aconselha-se a definição de um cargo específico que tenha como função centralizar e gerar sinergias dos mais diversos assuntos relacionados ao tema, ou que o comitê de sustentabilidade estabelecido consiga realizar estas funções, assegurando a disseminação da Sustentabilidade dentro da empresa, garantindo que haja um sistema que garanta o comportamento e gestão desejados nas diversas áreas da organização. Além disso, os princípios de sustentabilidade devem ser permeados na governança corporativa já existente de forma mais consistente nas empresas, por meio da participação de pessoas chave para tomadas de decisão sobre o tema.

Com base na análise das metas de sustentabilidade, destaca-se o fato de que todas as empresas trabalham com algum tipo de meta, demonstrando o comprometimento destas com a sustentabilidade. No entanto, metas relacionadas aos aspectos socioambientais devem ser melhor definidas, tornando-se verificáveis e com prazos estabelecidos. Na análise das metas, evidenciou-se que assuntos internos são tratados com maior atenção, e há certa dificuldade para incorporar temas associados às partes externas, como comunidade, clientes ou *supply chain*. Além disso, não se verificou a correspondência destas metas e o sistema de remuneração variável.



Através destes resultados, inferimos que possivelmente faltem métricas adequadas que possam resultar em metas quantitativas para o corporativo, relacionadas ao desempenho financeiro da organização, e em consequência, na inserção de componentes socioambientais na remuneração variável dos executivos.

Um ponto extremamente importante é que a gestão de riscos ainda possui *gaps* na identificação e no tratamento de riscos socioambientais, que são relevantes no contexto setorial, e que podem ameaçar não só a perenidade do negócio, mas também a sociedade e o meio ambiente. O tratamento atual provido à gestão de riscos socioambientais reflete estratégias voltadas ao curto prazo e também na dissociação de seus impactos financeiros, o que não resulta em futuros esforços para mitigação associados a variáveis de longo prazo, podendo gerar consequências financeiras às empresas. Mudanças nesse contexto residem em ampliar a avaliação de riscos para horizontes maiores e a reafirmar esforços de mapeamento, ampliando o escopo das avaliações.

Os planos de expansão da matriz energética do país exigirão maior capacidade das empresas em lidar com as incertezas ambientais e questões sociais. Assim, a sustentabilidade torna-se um aspecto cada vez mais importante para o sucesso das empresas.

Desta maneira, há importantes melhorias a serem realizadas na incorporação da sustentabilidade na gestão empresarial no setor elétrico. Observamos que a maioria das empresas estão focadas nas próprias operações. No início, certamente existem muitas oportunidades localizadas nas próprias instalações e operações, porém posteriormente, é importante ampliar o foco, passando a considerar contratados e fornecedores, sem contar com a própria habilidade de gerar inovação e valor para as diversas partes relacionadas ao negócio. No longo prazo, pode-se trabalhar em parcerias e articulações que gerem inovações no modo como geramos e utilizamos energia.



## Discussão com Empresas do Setor

---

A fim de apresentar os resultados do estudo e promover discussões junto às empresas, propiciando um momento de discussão acerca do setor, empresas do setor de energia elétrica foram convidadas a participar de um workshop facilitado pela Systemica e pela Keyassociados.

As empresas participantes foram: AES Eletropaulo, AES Tietê, Celesc, CESP, Copel, CPFL Renováveis, CTEEP, Dobrevê, Duke Energy, EDP Brasil, Eletrobras e Tractebel. Foram também convidadas: Desenvix, Light, Light Esco, CPFL, Coelba, Elektro, Cemar, Biosev, Renova Energia, Galvão Energia, Eletrosul, Cemig, Coelce e Neo Energia.

A seguir são apresentados os principais resultados das discussões que tiveram como eixos temáticos:

- ✓ Governança para a Sustentabilidade;
- ✓ Riscos e Oportunidades socioambientais;
- ✓ Sustentabilidade como habilitadora estratégica no contexto atual do setor; e
- ✓ Métricas, Metas e Incentivos.

A seguir, apresentamos os principais aspectos das discussões em forma de tabela síntese. Os resultados foram sistematizados em desafios, oportunidades e aspectos de melhoria e também em boas práticas. Esta última sistemização visou a identificação de boas práticas que já estavam ocorrendo entre as empresas e que poderiam gerar aprendizados às demais participantes.



Tabela 4: Governança para a Sustentabilidade

Desafio	Oportunidades/Aspectos de Melhoria	Boas Práticas
Comitês de Sustentabilidade com caráter somente consultivo e foco em temas de curto prazo sem agenda e responsabilidades claramente definidas.	<p>Construir entendimento interno sobre a conexão dos aspectos socioambientais e o <i>core business</i>.</p> <p>Definir atribuições do Comitê dentro da organização, preferencialmente com caráter deliberativo e atuação de médio/longo prazo.</p>	Empresas que possuem representantes da alta liderança e especialistas externos no comitê, agenda pautada no médio e longo prazo, responsabilidades claramente definidas e natureza deliberativa.
Pouca interdisciplinariedade e transversalidade da visão e desdobramento das ações da alta liderança e comitê.	<p>Trabalhar interfaces entre as diferentes áreas da empresa propiciando alinhamento e convergência de ações e esforços.</p> <p>Definição de política de consequência relacionada aos temas socioambientais.</p> <p>Desdobramento claro do nível estratégico para o tático e operacional.</p>	<p>Composição interdisciplinar do comitê.</p> <p>Responsabilidades compartilhadas para o desempenho em temas socioambientais (ex. Operação e Meio ambiente)</p> <p>Política de consequências relacionadas a temas socioambientais.</p> <p>Procedimentos e normas para desdobramento dos temas socioambientais nos diferentes níveis organizacionais.</p>
Estruturas de suporte adequada que desdobre o que é decidido pela alta liderança e comitê.	<p>Agente(s) facilitador interno que propicie integração e sinergia entre as diferentes áreas.</p> <p>Promover discussões e alinhamento entre os diferentes níveis organizacionais e áreas da empresa.</p> <p>Monitoramento das ações e processos definidos.</p>	Uma questão de grande debate nas discussões foi um cenário futuro ideal, onde a empresa não teria necessidade de uma área de sustentabilidade, uma vez que o tema estaria totalmente integrado na rotina e ações das diversas áreas da empresa.
Pouca compreensão do sentido das ações de sustentabilidade dentro da organização.	Disseminação dos conceitos de sustentabilidade na organização, envolvendo os níveis estratégico, tático e operacional.	A sustentabilidade deve atuar de forma transversal na empresa, participando de todos os projetos e processos, além de estar alinhada a uma visão mais estratégica e de percepção do mercado. Disseminação de cases de sucesso na organização.



## Riscos e Oportunidades socioambientais

Tabela 5: Riscos e Oportunidades socioambientais

Desafio	Oportunidades/Aspectos de Melhoria	Boas Práticas
Partir de atuação reativa, pontual e com visão de curto prazo, para engajamento e antecipação com visão sistêmica de médio e longo prazo.	Sistema de inteligência para identificar tendências. Aperfeiçoamento dos modelos de previsão de cenários futuros e impactos aos negócios.	Ferramentas e processos robustos de prognose e engajamento com as diversas partes interessadas, para aumentar a qualidade dos processos de identificação e mapeamento de riscos atuais e futuros permitindo antecipação e proteção de valor.
Falta de métodos e processos consolidados para engajamento com partes interessadas chave.	Desenvolvimento e aprimoramento de métodos de engajamento. Definição de responsabilidades, principalmente deixando claro o papel da empresa e do Estado nos projetos e suas condicionantes.	Consolidação de processos e busca por uma agenda ampla de engajamento, não limitada e condicionada somente aos processos de licenciamento. Criação de relações de confiança com as partes interessadas chave ao negócio.
Características do setor dificultam a atuação socioambiental pró ativa das empresas, uma vez que o preço é decisivo para definir o vencedor dos leilões e há concorrência entre fontes e regiões com diferentes condições e requisitos socioambientais.	Desenvolver uma abordagem setorial para inclusão de temas socioambientais como critérios de avaliação e seleção nos projetos do setor.	Criação de agenda entre empresas do setor, poder público e sociedade civil para promover uma discussão ampla sobre a integração dos aspectos socioambientais nos processos e procedimentos do setor.
Alinhamento interno da organização, maturidade cultura das empresas - é comum existir fragilidades nas interfaces entre a área de desenvolvimento de projetos e a área social e de meio ambiente.	Canal contínuo de diálogo e processos de interface definidos entre as diferentes áreas da empresa, de modo que os aspectos sociais e ambientais sejam avaliados e contemplados em todo ciclo do projeto.	Processos e interfaces entre as áreas para gestão de riscos claramente definidos. Participação das áreas sociais e ambientais no processo de tomada de decisões e diferentes estágios dos projetos.



## Sustentabilidade como habilitadora estratégica no contexto atual do setor

Tabela 6: Sustentabilidade como habilitadora estratégica no contexto atual do setor

Desafios	Oportunidades/Aspectos de Melhoria	Boas Práticas
Compreensão da Sustentabilidade como habilitador estratégico nas empresas.	Entendimento do nexos causal entre bom desempenho em sustentabilidade, desempenho financeiro e geração de valor. Desenvolvimento de uma abordagem estratégica do tema, contabilizando o valor que gera para a organização e sociedade. Buscar reconhecimento do setor financeiro de que melhor desempenho em Sustentabilidade significa menores riscos ao negócio.	Correlação entre indicadores financeiros e aspectos socioambientais. Integração e alinhamento das ações e esforços em Sustentabilidade com a estratégia organizacional. O uso de certificações pode ser um primeiro passo nas organizações, gerando e demonstrando valor em excelência operacional e sustentabilidade.
Regulamentação do Setor impõe uma perspectiva voltada ao processo de revisão tarifária, limitando ações que possam ir além do compliance e aspectos de curto prazo.	Desregulamentação no mercado de energia criará oportunidades para smart grid e serviços compartilhados, bem como ampliando a relação da marca com o cliente final.	Processos que visem avaliar e construir junto ao regulador outros aspectos além dos presentes na revisão tarifária.
Modelo de tomada de decisão não contempla uma avaliação total dos custos envolvidos e prioriza o curto prazo, focando em custo e não em geração de valor.	Utilizar mais elementos na tomada de decisão, contemplando os impactos socioambientais e suas externalidades. Demonstrar os benefícios para a sociedade, visando a criação de valor compartilhado.	Avaliar projetos, com a inserção de conceitos de sustentabilidade desde sua concepção até a tomada de decisão. Estabelecimento de uma visão de longo prazo e metas. Ampliação dos horizontes de avaliação e realização de análises de custos e benefícios, considerando custos totais.
Comportamento reducionista dos colaboradores. Foco apenas no seu departamento e não no negócio como um todo.	Tornar as empresas menos compartimentalizadas e promover uma visão sistêmica e sinérgica entre as diferentes áreas.	Inserção de estruturas e de indicadores de interface para gestão do tema dentro da organização.
Falta de constatação de que a sustentabilidade gera valor.	Disseminação dos cases de sucessos dentro da organização para que ocorra uma mudança de perspectiva na organização.	Alinhamento de conceitos em sustentabilidade – promoção de apresentação de cases para geração de cultura e alinhamento dos conceitos.





Tabela 7: Métricas, Metas e Incentivos

Desafios	Oportunidades/Aspectos de Melhoria	Boas Práticas
Ausência de metas quantitativas e inexistência de práticas para definição de metas socioambientais de longo prazo.	Incorporar a sustentabilidade no planejamento estratégico e no processo de definição de metas já existentes na organização.	Definição de metas desafiadoras de longo prazo. Criação de um mix de metas qualitativas e quantitativas para evolução nos temas socioambientais. Integração das metas como componentes da Remuneração.
Tornar as métricas e metas orientadas para criação de valor e não somente para proteção de valor	Melhorar os indicadores internos de desempenho já existentes. Ampliar a abrangência dos indicadores para questões que extrapolem os limites da empresa (comunidades, meio ambiente, etc).	Correlação de metas socioambientais com desempenho financeiro. Metas de longo prazo contemplando a perspectiva e demandas dos stakeholders chave.
Inserção da componente socioambiental na remuneração variável de executivos e colaboradores.	Criação de um índice interno de sustentabilidade, ou seja, um número que calcule o desempenho nos temas socioambientais materiais da empresa. O desempenho neste índice pode definir a variável socioambiental a ser utilizada para remuneração de colaboradores.	Definir metas socioambientais para os colaboradores de todos níveis. Ampliar o foco operacional (projeto, custo e prazo) das metas atuais.
A visão de curto prazo é claramente percebida como predominante na elaboração dos projetos. Em relação ao desenvolvimento social das comunidades, as métricas e metas de avaliação continuam difíceis de serem introduzidas.	Metas que permeiam o negócio, não se limitando a questões pontuais e de curto prazo. Definição de metodologias para medir benefícios, ou a criação de um <i>framework</i> setorial para aplicação nas comunidades em projetos sociais e obras do setor elétrico no Brasil.	Definição de Indicadores consistentes para avaliação e seleção de projetos. Criação de Indicadores e Metas sociais junto com as comunidades envolvidas. Criação de critério para avaliar se os projetos sociais sobrevivem depois do período do incentivo, mesmo sem apoio da empresa e governo.





Conclusão

## Conclusão

---

Esse trabalho teve o objetivo de analisar a abordagem da sustentabilidade das onze empresas do setor de energia elétrica componentes da carteira 2013 do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA. Foram conduzidas análises referentes à inclusão do conceito de sustentabilidade na gestão das empresas.

A partir deste estudo, foi possível identificar um esforço para a consolidação do conceito da sustentabilidade nas empresas analisadas. Isso pôde ser visto na inserção do tema nos pilares do negócio, no envolvimento em compromissos externos, nas iniciativas para a inserção da sustentabilidade na governança e na criação de metas socioambientais para os próximos anos.

Fica claro, entretanto, que a maior parte das empresas avaliadas deve dedicar maior atenção a aspectos relevantes, para que a sustentabilidade seja de fato incorporada na estratégia e na gestão das mesmas. As empresas estão começando a entender a sustentabilidade com uma visão de longo prazo, e parte relevante ainda possui abordagens baseadas em responsabilidade social corporativa, que visam boas práticas de gestão, ou assuntos ligados à *compliance*. Estes fatos são verificados em diferentes pontos da análise, desde a incorporação da sustentabilidade na estratégia, até nas ações de gestão. Dessa forma, pode-se constatar que a sustentabilidade nas empresas mais engajadas do setor de energia elétrica brasileiro, ainda está em fase de estruturação, com diversos aspectos a amadurecer.

A inserção da sustentabilidade envolve adquirir uma visão sistêmica e de longo prazo e esse processo apresenta barreiras e paradigmas que precisam ser enfrentados. Neste sentido, a atual situação na qual as empresas analisadas se encontram pode ser considerada uma exemplificação de um momento de transição, em que há esforços demandados e obstáculos a superar. Como descrito acima, essa transição do setor se caracteriza pelo atual contexto, influenciado fortemente pela crescente demanda por energia, redução das tarifas de energia, diversificação da matriz de geração elétrica, entre outros.

A sustentabilidade encaixa-se em cada um destes desafios como um potencial habilitador estratégico, por exemplo, quando as exigências para expansão sustentável aumentam ou quando práticas proativas de sustentabilidade oferecem um potencial



de diminuir riscos e custos. Além disso, há relevantes inovações, tanto tecnológicas (smart grid, etc.), como na comercialização pela liberalização de mercado de energia que virão no médio e longo prazo no setor e que tendem a modificar os negócios dentro do setor.

Na diversificação da matriz energética, há a possibilidade de investimentos em fontes renováveis alternativas, assim como, possivelmente, a necessidade de novos investimentos em fontes fósseis. Esses projetos enfrentarão novos desafios de implementação, bem como exigências mais restritivas sobre gases de efeito estufa e impactos socioambientais.

Por fim, a sustentabilidade oferece importantes pontos de partida para enfrentar os desafios do setor, tais como: práticas de expansão sustentável, redução de riscos e custos, transição para energias renováveis alternativas, novas tecnologias, entre outros. Como algumas empresas já demonstram, a sustentabilidade é um caminho fundamental para se fortalecer o negócio e assegurar a perenidade dos fluxos de caixa das organizações.

Em nossa avaliação, dentro de um caminho de desenvolvimento no tema da sustentabilidade, as empresas possuem quatro fases a seguir:

**Tabela 8: Fases para a Geração de Valor**

Fases de Desenvolvimento para Geração de Valor	Drivers de Geração de Valor	Estado do Setor Elétrico
Conformidade Legal - Obrigatório	Riscos de conformidade legal e operacionais	X
Obrigações - Devem ser realizados	Licença social de operação, redução de riscos reputacionais e ações pontuais ligadas a imagem e reputação	X
Eficiência - Lado inteligente da Sustentabilidade (redução de custos operacionais, redução de custos da cadeia de valor)	Redução de custos operacionais, redução de custos da cadeia de valor	X
Liderança: Viabilidade de Longo Prazo	Inovação e crescimento, novas oportunidades de negócios, novos modelos de negócios, visão da cadeia de valor e fortalecimento da marca	



De acordo com os resultados apresentados na Tabela 8 acima, pode-se posicionar o setor elétrico em uma fase de transição de proteção para geração de valor, pois o setor está iniciando o processo de exploração de oportunidades de geração de valor em aspectos relacionados a excelência operacional e redução de custos na sua cadeia de fornecimento.

Neste sentido, pode-se dizer que o setor já avançou de maneira importante, mas há ainda importantes desenvolvimentos a serem realizados. Neste trabalho, buscamos apresentar uma avaliação do estado atual e indicar os principais aspectos deste desenvolvimento em relação a gestão para a sustentabilidade.



## Referências

---

- Bloomberg New Energy Finance. *Renewable Reserves: Testing the concept for the US and Brazil*. 2013.
- BM&FBOVESPA. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br>
- Carta Aberta ao Brasil sobre Mudanças Climáticas. Disponível em: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/3644/servicos\\_do\\_portal/noticias/itens/carta\\_aberta\\_ao\\_brasil\\_sobre\\_mudancas\\_climaticas\\_.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/3644/servicos_do_portal/noticias/itens/carta_aberta_ao_brasil_sobre_mudancas_climaticas_.aspx)
- CDP - Carbon Disclosure Project. Disponível em: <https://www.cdproject.net>
- CNBC. *RobecoSAM and S&P Dow Jones Indices introduce DJSI Emerging Markets*. 2013. Disponível em: [http://www.cnbc.com/id/100479968/RobecoSAM\\_and\\_SampP\\_Dow\\_Jones\\_Indices\\_introduce\\_DJSI\\_Emerging\\_Markets](http://www.cnbc.com/id/100479968/RobecoSAM_and_SampP_Dow_Jones_Indices_introduce_DJSI_Emerging_Markets)
- EMPRESAS PELO CLIMA. Disponível em: <http://www.empresaspeloclima.com.br>
- EXAME. *Por que o Brasil está sofrendo tanto blecaute?* 2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/meio-ambiente-e-energia/energia/noticias/por-que-o-brasil-esta-sofrendo-tanto-blecaute?page=2>
- FOLHA DE SÃO PAULO. *Dilma trata risco de apagão com Ministério de Minas e Energia*. 2013. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1211989-dilma-trata-de-risco-de-apagao-com-ministerio-de-minas-e-energia.shtml>
- IFC - International Finance Corporation. *Padrões de Desempenho sobre Sustentabilidade Socioambiental*. 2012.
- INSTITUTO ETHOS. Disponível em: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)
- KPMG. *Expect the Unexpected: Building Business Value in a changing World*. 2012.
- MME/EPE - Ministério de Minas e Energia/ Empresa de Pesquisa Energética. *Balanço Energético Nacional 2012*. 2012.
- MME/EPE - Ministério de Minas e Energia/ Empresa de Pesquisa Energética. *Plano Decenal de Expansão de Energia 2020*. Brasília, 2011.
- Movimento Empresarial pela Biodiversidade. Disponível em: <http://mebbrasil.org.br>
- Programa Brasileiro GHG Protocol. Disponível em: <http://www.ghgprotocolbrasil.com.br>
- Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção. Disponível em: <http://www.empresalimpa.org.br>
- Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo. Disponível em: <http://www.pactonacional.com.br>
- Relatórios de Sustentabilidade 2011:
  - AES Eletropaulo
  - AES Tietê
  - Cemig



- CESP
  - Copel
  - CPFL Energia
  - EDP no Brasil
  - Eletrobrás
  - Endesa
  - Light S.A.
  - Tractebel
- UN GLOBAL COMPACT. Disponível em: <http://www.unglobalcompact.org>



