

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COMO FONTE DE VANTAGEM
COMPETITIVA: dimensão para gestão de empresas**

João Paulo Nascimento da Silva¹
Frederico Azevedo Alvim Assis²

RESUMO

Considerando que o tema desenvolvimento sustentável se revela uma nova tendência em gestão empresarial, cuja aplicabilidade contribui para a geração de valor no setor de distribuição de energia elétrica, este estudo de caso se constituiu a partir de entrevistas em profundidade com três gestores de diferentes organizações. O levantamento, análise e comparações entre as três perspectivas apontaram que práticas sustentáveis correspondem a investimentos que promovem vantagens competitivas por conferirem benefícios para a comunidade atendida. Nesse sentido, os entrevistados compartilham o ideal de se administrar a relação entre investimento e vantagem estratégica decorrente de iniciativas sustentáveis. Para tanto, contam com ferramentas e indicadores que orientam a determinação de políticas internas consolidadas para o devido cumprimento às exigências governamentais, legislações e expectativas do público consumidor. Além disso, enfatizaram a necessidade de adequarem suas práticas ao novo modelo de gestão de negócios voltada para o desenvolvimento sustentável, que engloba as dimensões ambiental, econômico-financeira e social.

PALAVRAS-CHAVE: DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. VANTAGEM COMPETITIVA.AMBIENTE.

¹ Administrador de Empresas pelas Faculdades Integradas Vianna Júnior

² Administrador de Empresas pela Faculdade Machado Sobrinho, Psicólogo pela Universidade Federal de Juiz de Fora, Especialista em Gestão de Negócios em Turismo pela Universidade de Brasília, mestrando em Psicologia pela Universidade Federal de São João del Rei.

KEYWORDS: SUSTAINABLE DEVELOPMENT; COMPETITIVE ADVANTAGE; ENVIRONMENT.

INTRODUÇÃO

O tema desenvolvimento sustentável vem se revelando, desde a década de 1990, como um princípio norteador aos modelos de gestão empresarial, devido à crescente conscientização das pessoas acerca da preservação do meio ambiente, garantia de empregabilidade às populações que habitam territórios que sediam grandes corporações, ou organizações orientadas para a geração de trabalho e renda como benefícios oferecidos à sociedade. Essas preocupações revelam demandas que, de algum modo, exercem comando sobre a maneira de se pensar as relações das empresas com o ambiente.

Pesquisadores e profissionais que se apropriam dessa temática como nova abordagem em gestão empresarial, destacam a relevância em se trabalhar o assunto em esferas políticas, econômicas e culturais. Para tanto, considerações institucionais e novas tecnologias são necessárias para se firmar o ideal do desenvolvimento sustentável nas práticas empresariais.

Todavia, iniciativas para a consolidação do desenvolvimento sustentável local não podem se restringir a transformações sobre as maneiras das pessoas estabelecerem relações entre si, bem como em reconfigurações de procedimentos de produção; para tal fim, há de se avaliar a preservação ambiental, implicando em “assegurar melhores condições materiais e a sustentabilidade da sociedade, segundo as suas condições e vocações” (TENÓRIO, 2004, p.1-2).

Nessa perspectiva, o ideal do desenvolvimento sustentável deve, de algum modo, promover benefícios para as organizações que contribuem para esse fim. A vantagem competitiva no mercado é definida pela forma com que uma empresa se posiciona em relação aos concorrentes e, nesse sentido, o dito aproveitamento sustentável se revela como uma estratégia para garantir a preservação dos recursos necessários à produção. Para tanto, é importante investir de forma consistente em

métodos e práticas operacionais sustentáveis, que assegurem a geração de valor para as empresas e comunidades em que atuam, potencializando ao máximo a eficiência dos recursos utilizados.

O presente trabalho apresenta o desenvolvimento sustentável como forma de valor e vantagem competitiva em três diferentes empresas fornecedoras de energia elétrica sediadas na região metropolitana de São Paulo, no interior do Estado paulista, no norte do Mato Grosso do Sul e em Minas Gerais.

Em um ambiente de constantes mudanças e adaptações, é de grande importância, para as organizações, se adaptarem às novas necessidades mercadológicas e ambientais, podendo usufruir por mais tempo dos recursos disponíveis e em sincronia com os demais indivíduos.

Partindo desta introdução, segue a apresentação da metodologia adotada, bem como a fundamentação teórica, elaborada no sentido de mostrar algumas proposições disseminadas por diferentes pesquisadores quanto ao tema sustentabilidade aplicado às organizações. Consolidadas as bases teórico e metodológicas deste estudo, são apresentados os dados levantados em entrevistas, com suas respectivas análises que possibilitaram levantar as conclusões desta pesquisa.

METODOLOGIA

Esta pesquisa, de caráter descritivo-exploratório, se configura como um estudo de caso visto que se concentrou no levantamento e análise de três diferentes perspectivas voltadas sobre um mesmo fator, acerca do qual compartilham convivências – tal critério, partindo da proposição de Yin (2010) representa a principal característica de um estudo de caso.

Nesse sentido, as análises se concentraram nas contribuições do desenvolvimento sustentável para a formação de vantagens competitivas no cenário empresarial, com base nas opiniões de três gestores de diferentes empresas do setor de distribuição de energia elétrica, e devidamente registradas no site da

Agência Nacional de Energia Elétrica (Informações Técnicas. ANEEL, 29 mai 2012, em: http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/links/Default_Detail.cfm?idLinkCategoria=14. Acesso em: 29 mai 2012).

Com a aplicação de um roteiro de entrevista – coerente ao princípio de se apresentar as mesmas perguntas para mais de um entrevistado – foi possível comparar diferentes perspectivas. Para tanto, esse roteiro foi enviado por correio eletrônico aos sujeitos participantes, baseado na estrutura de entrevista semi-aberta, conforme definida por Vergara (2009) – o que permitiu aos entrevistados maior liberdade de expressão aumentando o nível de qualidade das informações.

É válido ressaltar que a entrevista (enquanto método para coleta de dados primários para este estudo de caso) foi escolhida por ser a melhor opção de contato com os gestores, devido às distâncias locais. Deste modo, a escolha pelo envio do roteiro por correio eletrônico facilitou a comunicação, reduzindo ruídos e julgamentos em relação às respostas apresentadas; tendo sido necessário retomar contatos com esses sujeitos para levantar maiores conteúdos pautados em suas perspectivas e opiniões mediante cada uma das questões apresentadas. Essa medida foi adotada para o fim de possibilitar o posterior desenvolvimento de análises de conteúdos do material levantado, coerente às proposições de Bardin (2000).

A técnica para coleta de dados primários se caracterizou, portanto, pela realização de entrevista em profundidade para que os gestores apontassem suas opiniões e motivações sobre o tema pesquisado (VIEIRA ; TIBOLA, 2005, p. 13). Neste sistema de entrevistas, o objetivo era executar a análise das respostas elucidando relações entre as diferentes percepções dos entrevistados, as práticas das organizações e iniciativas de desenvolvimento sustentável (MADEIRA; LOPES; GIAMPAOLI; SILVEIRA, 2011, p. 399).

A análise dos dados se baseou no levantamento de possíveis padrões adotados na gestão empresarial, bem como quais as facilidades ou dificuldades identificadas no mercado e por entidades governamentais, se os gestores reconhecem diferenciais estratégicos decorrentes das práticas sustentáveis e se há investimentos em novas tecnologias de energia limpa.

Estimou-se que os entrevistados pudessem apresentar o caminho percorrido pela organização determinando sua posição mercadológica enquanto sustentável, ou mesmo quais ações são necessárias para se atingir objetivos mercadológicos frente aos princípios de desenvolvimento e sustentabilidade.

Foi possível obter e analisar conhecimentos e perspectivas relacionadas às possibilidades das práticas de desenvolvimento sustentável nas organizações de modo a conferirem um maior valor às práticas de gestão estratégica.

FUNDAMENTAÇÃO

Em um ambiente de constantes mudanças, é de grande importância adaptar as práticas de gestão às novas necessidades mercadológicas e ambientais, bem como aos aspectos relacionados ao desenvolvimento sustentável que se revelam diretrizes para a gestão estratégica empresarial.

Identificam-se as origens das preocupações com o desenvolvimento sustentável a partir do Relatório Brundtland, publicado em 1987. Segundo a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991), para se promover a agenda global para a mudança – enquanto apelo da Assembléia Geral das Nações Unidas – os objetivos foram fundamentados a partir de propostas de estratégias ambientais de longo prazo para obter um desenvolvimento sustentável por volta do ano 2000 e daí em diante.

Nesse sentido, a atuação da ONU engloba inúmeras considerações relacionadas a aspectos ambientais e, assim, o conceito de desenvolvimento sustentável assumiu dimensão internacional durante a Eco 92, realizada no Rio de Janeiro, cujas conclusões serviram de base para a formulação da Agenda 21, documento que apresenta estratégias e táticas para um desenvolvimento sustentável.

Desde então, o conceito de sustentabilidade corporativa remete a um novo modelo de gestão de negócios que leva em conta as dimensões econômica,

ambiental e social (Zylbersztajn e Lins, 2010, p. XV). No cenário contemporâneo, dissemina-se a percepção de que a preservação do meio ambiente é condição para a sustentabilidade dos negócios. Assim, as práticas de gestão de empresas revelam o recente e contínuo desenvolvimento de novas políticas e ações voltadas para a questão, integrando-a em suas estratégias e modelos de negócio. Em alguns casos, o tema sustentabilidade já é razão de sobrevivência para algumas empresas, uma vez que, caso não se adaptem as novas tendências, podem deixar de existir por, simplesmente, não se orientarem pelas expectativas do mercado (HELOANI, 2005, p.1).

Complementar a essa premissa, Bellen (2005) define desenvolvimento sustentável como sendo o que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades (p. 23); Bossel (2005) afirma que o conceito de desenvolvimento sustentável deve ser dinâmico. A sociedade e o meio ambiente sofrem constantes mudanças, o resultado dessa constante adaptação do sistema não pode ser previsto, pois é consequência de um processo evolucionário (p. 29).

Conforme Hart e Milstein (2004), a gestão de empresas passou a considerar necessidades de adaptação às novas exigências e requisitos do mercado, inclusive se orientando para a consolidação de diferenciais estratégicos. Zylbersztajn e Lins (2010) destacam, sob a atual pressão mercadológica, que a empresa que não incorporar o conceito de sustentabilidade, terá dificuldades em sobreviver às próximas décadas.

Complementar a essa proposição, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004), entendem que a organização deve se orientar com base no que o ambiente determina ser relevante, senão pode ser eliminada (p. 211).

Apontando essa tendência do mercado, o Pacto Global, lançado em 2000, propõe iniciativas para empresas comprometidas em alinhar suas operações e estratégias com seus princípios universalmente aceitos. Dentro desse ambiente, as corporações são vistas como os principais agentes da globalização, com mais de

8.700 empresas participantes e *stakeholders*³ em mais de 140 países, o Pacto Global da ONU é a maior iniciativa de responsabilidade corporativa voluntária do mundo.

Frente à importância do desenvolvimento sustentável, iniciou-se uma tendência mundial dos investidores procurarem empresas socialmente responsáveis e sustentáveis. Tais aplicações, denominadas “investimentos socialmente responsáveis” (ISR), consideram que empresas sustentáveis geram valor para o acionista no longo prazo – o que constitui uma vantagem competitiva sustentável, segundo Barney e Herterly (2010, p. 11). Para esses, a gestão de empresas que se revela sob tais condições se apresenta mais preparada para enfrentar riscos. (Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE. BM&FBovespa; <<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br>>. Acesso em 15 de abril de 2012).

A partir da criação do conceito de desenvolvimento sustentável, tornou-se necessário mensurar as práticas, para indicar se as práticas realizadas seriam ou não relevantes para atingir os objetivos sustentáveis. Segundo Stuart e Milstein (2004), a empresa deve gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais, conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável (p. 66).

Para Gallopin (1996, citado por Bellen, 2005), os indicadores utilizados para mensurar o nível de sustentabilidade podem ser considerados os componentes da avaliação do progresso. Para Bellen (2005), existem numerosos problemas de mensuração, os indicadores fazem parte do processo de compreensão das relações entre o homem e o meio ambiente dentro do campo do desenvolvimento (p.61). Por definição, os indicadores do desenvolvimento sustentável são instrumentos imperfeitos e não aplicáveis universalmente e, cada vez mais, se torna necessário conhecer as particularidades dos diferentes sistemas (p.59).

Vários autores ressaltam a necessidade e relevância da mensuração do desenvolvimento sustentável como forma de atingir os objetivos sustentáveis, o que se revela no consenso dos pesquisadores é à importância da realização das práticas

³ Neste trabalho o conceito de *stakeholder* é adotado para se referir a todos os atores sociais (incluindo membros das comunidades locais) envolvidos no desenvolvimento de uma organização.

sustentáveis para o desenvolvimento e as oportunidades mercadológicas promovidas por esta prática.

De acordo com Brito e Berardi (2010, p. 166), a administração de recursos naturais de forma eficiente e a diminuição de perdas no processo produtivo, aliados às restrições ambientais se tornam oportunidades para novos mercados. A pressão regulatória também seria um estímulo à inovação, superando a inércia e incentivando a criatividade nas organizações (Porter e Van Der Linde, 1995, p. 120-134).

Segundo Tachaizawa (2004), iniciativas voltadas para o desenvolvimento sustentável representam para as organizações uma forma de garantir que suas atividades sejam constantemente renovadas, agregando maior valor a seus produtos e conferindo outra forma de aumentar sua lucratividade.

De acordo com Stuart e Milstein (2004), alguns gestores identificam o ideal da sustentabilidade como uma oportunidade de negócios, até mesmo elevando rendimentos e participação de mercado por meio da inovação, garantindo vantagem competitiva sobre as demais organizações (p.66).

No enfoque da concorrência, o conceito de vantagem competitiva sustentável vem ao encontro do princípio de desenvolvimento sustentável proposto por Nicolas Stern, professor da London School of Economics (citado por Zylbersztajn e Lins, 2010), onde aponta que os próximos anos representam uma grande oportunidade para estabelecermos novas bases de crescimento capazes de transformarem a economia e a sociedade.

Na visão de Lemme (2010), uma diminuição das capacidades ambientais pode acarretar numa restrição ou oportunidade de mercado. Essas mudanças podem afetar negativamente as empresas, impondo-lhes restrições operacionais, ou indicar oportunidades de criação de valor ou de inovação do novo mercado (p.38-39).

Nos últimos anos, a questão energética assumiu uma posição prioritária com relação ao desenvolvimento global. Há uma demanda por fontes de energia

sustentável devido ao problema de que as atuais fontes de energia não atendem aos padrões de desenvolvimento sustentável.

De acordo com Reis e Cunha (2006), a busca por inovações com maior eficiência energética tem sido ressaltada como solução para o novo modelo de desenvolvimento sustentável (p.3). Para os autores, a energia pode ser considerada como um bem básico para a interação do ser humano ao desenvolvimento (p.19). Além disso, ressaltam que uma constante do desenvolvimento comparável aos atuais níveis ainda será possível, sem um aumento semelhante na utilização da energia (p.21). No caso do Brasil, onde há preponderância de fontes hidrelétricas, deve-se considerar a questão da água, preocupação prioritária da humanidade neste começo de século (p.3).

Partindo da abordagem teórica, é possível integrar o desenvolvimento organizacional com as práticas do desenvolvimento sustentável, dentro dos pilares ambiental, econômico e social. Todavia, novas teorias são elaboradas sobre a capacidade das organizações afetarem o ambiente em que estão inseridas, a qualidade da mensuração dos sistemas de desenvolvimento sustentável que ainda são falhas e teorias sobre como as inovações tecnológicas e mercadológicas se orientam para o desenvolvimento sustentável.

RESULTADOS

Para apresentar as informações obtidas e diferenciá-las em suas respectivas fontes – possibilitando estabelecer comparações – os gestores (enquanto sujeitos participantes deste estudo) foram classificados como “a”, “b” e “c”, sendo dessa forma identificados na ordem em que apresentaram suas opiniões.

O gestor “a” é Gerente de Comunicação Empresarial e Responsabilidade Social de uma das maiores distribuidoras de energia elétrica do Brasil. A empresa concentra suas atividades no interior do estado de São Paulo e norte do Mato Grosso do Sul, com início das operações em 1º de junho de 1998.

O gestor “b”, Gerente de Gestão de Meio Ambiente, atua numa das principais concessionárias de energia elétrica do Brasil, com sede em Belo Horizonte/MG, fundada em 1952.

E o gestor “c”, Gerente de Sustentabilidade de uma empresa pertencente ao grupo responsável pela distribuição de energia elétrica para parte dos municípios da Região Metropolitana de São Paulo (SP), além da própria cidade de São Paulo, fundada em 1999.

Após leituras criteriosas das respostas apresentadas pelos três participantes, foi possível levantar termos-chaves – enquanto categorias – cujos conceitos transmitem idéias convergentes à temática “desenvolvimento sustentável”.

Com base nesse procedimento, proposto por Bardin (2000), foi possível listar os seguintes conceitos nas respostas de cada participante, cujas representações revelam pertinência ao assunto investigado:

QUADRO 01: Termos-chaves

Termos-chaves apresentados pelo Gestor “a”	Termos-chaves apresentados pelo Gestor “b”	Termos-chaves apresentados pelo Gestor “c”
Práticas sustentáveis	Práticas sustentáveis	Práticas sustentáveis
Indicadores	Indicadores	Indicadores
Sustentáveis	Sustentáveis	Sustentáveis
Política	Política	Política
Comunidade atendida	Mercado	Público de relacionamento
Bem público	Sustentabilidade	Sustentabilidade
Ambiental	-	Ambiental
-	Investimento	Investimento
Certificação	-	-
Legislação	-	Legislação
-	Inovação	Inovação
-	-	Excelência

-	-	Governo
-	-	Desenvolvimento
-	-	Tecnologia
-	-	Qualidade
-	-	Inclusão social

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os sujeitos acreditam que “práticas sustentáveis” correspondem a investimentos que promovem vantagens competitivas para a gestão das respectivas organizações onde trabalham. Além disso, identificam tais práticas como benefícios para a “comunidade atendida” (que, na opinião do gestor “b” corresponde ao “mercado” da empresa, ao passo que o gestor “c” define por “público de relacionamento”), de modo que é possível administrar essa relação entre investimento e vantagem estratégica a partir de “indicadores”, orientando para determinação de “políticas” internas, bem como ao cumprimento das exigências governamentais, legislações e expectativas do público consumidor, orientado para iniciativas “sustentáveis”.

A fim de se apresentar a análise de conteúdo desenvolvida neste estudo, apresentam-se as perguntas que constituíram a pesquisa de campo, bem como as respostas obtidas:

1. A organização onde você trabalha pratica princípios de desenvolvimento sustentável? Se sim, quais práticas sustentáveis são ou poderiam ser realizadas?

a) Sim, nos baseamos em alguns princípios como: ETHOS ABRADDEE, 8 Jeitos de Mudar o Mundo, GRI, ABRINQ, Pacto Global e em 2012 assinamos a Carta de Compromisso Rio+20

b) Sim. Todas as ações encontram-se listadas em Relatórios Anuais de Sustentabilidade.

c) Entre 2010 e 2011, a empresa desenvolveu a sua Plataforma de Sustentabilidade, com o objetivo de direcionar o alinhamento dos programas e iniciativas voltados ao desenvolvimento econômico, ambiental e social das comunidades nas quais estamos presentes. O processo de construção se deu a partir da identificação dos temas prioritários para os negócios, levando em consideração não só as diretrizes estratégicas da organização, mas também as expectativas dos públicos de relacionamento. Para isso, foram entrevistados 18 executivos, incluindo o diretor-presidente, os vice-presidentes e os principais diretores. Além disso, foram realizadas análises de desempenho [...] estudos da sociedade civil e de benchmarkings nacionais e internacionais. Como uma das principais preocupações do grupo corporativo com seus públicos de relacionamento é proporcionar um ambiente de diálogo, envolvimento e transparência, de modo a alinhar e aprofundar o conhecimento sobre sustentabilidade e apresentar oportunidades de melhoria na gestão, a definição dos compromissos e dos planos de ação da Plataforma de Sustentabilidade foi baseada em um diálogo com nossos principais públicos de relacionamento – em painéis de reflexão – que contou com a presença de 130 colaboradores, fornecedores, clientes e representantes da sociedade civil organizada. Como resultado desse processo, foi definido o compromisso com a sustentabilidade e os temas estratégicos da corporação, possibilitando às empresas do Grupo maior clareza e eficiência no processo de integração dos princípios e práticas de sustentabilidade na cultura e na gestão cotidiana dos negócios. Nosso compromisso com a sustentabilidade: Atuamos como agente transformador, entendendo, atendendo e antecipando as necessidades de energia elétrica dos nossos clientes com soluções seguras e inovadoras para o desenvolvimento econômico, ambiental e social das comunidades onde estamos presentes.

Observa-se que o primeiro gestor faz questão de apontar quais as práticas realizadas pela empresa, enfatizando o compromisso que a empresa tem com tais realizações. Há também um enfoque no compromisso de longo prazo, caso da assinatura da Carta Rio+20 e Pacto Global.

O gestor “c” pontuou como se formou o conceito de desenvolvimento sustentável dentro da companhia, a partir de quais pesquisas foram traçadas as metas e objetivos a serem alcançados. Conforme foi desenvolvido o tema, pode-se

notar que o conceito está totalmente enraizado nos princípios estratégicos do grupo corporativo, fomentando o desenvolvimento econômico, ambiental e social das comunidades nas quais está presente.

É possível identificar que há uma grande quantidade de práticas adotadas nas organizações – de acordo com o que os entrevistados manifestaram – para se adequarem ao novo modelo de gestão de negócios voltada para o desenvolvimento sustentável, que engloba as dimensões ambiental, econômico-financeira e social proposto por Zylbersztajn e Lins (2010).

Mesmo que as práticas apontadas sejam inicialmente apenas voltadas para o eco-desenvolvimento, para que as organizações adotem padrões como o Pacto Global, Agenda 21, Rio+20 e outros, é necessário que as mesmas adequem suas práticas a todos os ambientes de desenvolvimento, conforme reforçado pelo gestor “c”, também os âmbitos econômico e social. Como afirmado por Bellen (2005), o desenvolvimento sustentável tem que atender às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades.

2 Na sua perspectiva, as práticas de desenvolvimento sustentável podem auferir alguma vantagem competitiva em relação ao mercado atendido? Quais oportunidades o mercado oferece para tais práticas?

a) Como trabalhamos diretamente com um bem público, ganhamos muito em nos relacionar bem com as comunidades atendidas em nossa área de concessão. Com as práticas sustentáveis conseguimos cumprir algumas legislações, como a recomposição ambiental, a diminuição de gases. Algumas práticas também já geraram prêmios importantes para a imagem da empresa.

b) Sim, principalmente para o mercado de consumidores atendidos em Alta Tensão, que são livres para comprar energia de outras empresas e valorizam práticas sustentáveis, além do mercado de bolsa de valores. (...) Nossa base são as pesquisas de satisfação do cliente que possuem perguntas

direcionadas a temas diretamente ligados à sustentabilidade, onde temos bom desempenho.

c) No caso das empresas de distribuição do grupo, embora possuam mercado cativo, acreditamos que as práticas de desenvolvimento sustentável são uma vantagem competitiva. Segurança, um dos nossos temas estratégicos em sustentabilidade, sem dúvida é uma alavanca para nos diferenciarmos, uma vez que preservar a vida de nossos colaboradores, contratados e população é importante para que possamos ser perenes, assim como a sociedade. Da mesma forma, quando colocamos como meta a satisfação de nossos clientes, um reflexo importante na continuidade da nossa prestação de serviço e no excelente atendimento ao cliente. Desenvolver comunidades, por exemplo, ampliando o acesso à energia regularizada é outra vantagem competitiva, porque além de promovermos a inclusão social, aumentamos também a nossa base de clientes.

Em relação ao princípio da vantagem competitiva, é importante ressaltar que todos os gestores tratam as práticas sustentáveis como sendo importantes para os resultados da organização. O gestor “a” afirma que, além da importância da prática em si, a necessidade de atender padrões de legislação para o meio-ambiente representa uma oportunidade que gerou prêmios para a organização.

O gestor “b” também confirma que as práticas sustentáveis são diferenciais para a organização e, mesmo não tendo uma definição direta na mensuração da quantidade de consumidores, aponta a valorização dos consumidores para as práticas sustentáveis, de modo que essas, ressalta, conferem vantagem no mercado de ações, com base no índice Dow Jones e BOVESPA de sustentabilidade.

Do mesmo modo, o gestor “c” também confirma que as práticas sustentáveis conferem vantagem competitiva à organização. Esse entrevistado ainda apontou que as práticas são colocadas como meta da organização e o desenvolvimento das comunidades locais, como uma oportunidade de crescimento.

De acordo com as opiniões dos gestores, e conforme apontado por Hart e Milstein (2004), a gestão de empresas passou a considerar necessidades de

adaptação às novas exigências e requisitos do mercado, caso apontado pelo gestor “a” em que as legislações obrigatórias são atendidas pelas companhias.

Além disso, evidencia-se na resposta do gestor “b” a importância do Índice Socialmente Responsável (ISE) e das ações das companhias com capital em bolsas de investimento. O índice tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial e também atua como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro. (fonte:<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br>, em 15 de abril de 2012).

3 Há algum indicador para mensuração das práticas de desenvolvimento sustentável aplicadas na gestão da organização?

a) Na verdade existem diversos indicadores que monitoram atividades de Responsabilidade Socioambiental. Mantemos um Instituto que é uma OSCIP certificada ISO9001, o Instituto é responsável por criar e monitorar muitas destas ações e por conta da certificação os indicadores devem ser claros e monitorados periodicamente. Os indicadores são de extrema importância para que as ações gerem resultados palpáveis.

b) Para todos os processos estratégicos existem indicadores, estando a sustentabilidade incorporada a estes processos.

c) Os nossos indicadores hoje são baseados nas metas que estabelecemos em cada um dos temas principais e transversais. São eles: Segurança, Inovação e Excelência para a Satisfação do Cliente, Geração de Energia Sustentável, Eficiência no uso de recursos naturais, Eficiência no Uso de Recursos Financeiros, Eficiência no Uso de Recursos Energéticos, Desenvolvimento e Valorização de Colaboradores, Desenvolvimento e Valorização de Fornecedores, Desenvolvimento e Valorização de Comunidades, Educação para a Sustentabilidade, Engajamento de Públicos de Relacionamento, Comunicação, Conhecimento e Informação.

Quando questionados acerca de indicadores para mensuração das práticas de desenvolvimento sustentável aplicadas na gestão da organização, o gestor “a” apontou que a organização onde trabalha conta com a contratação de uma instituição terceirizada responsável pela mensuração dos níveis de sustentabilidade com controle periódico. O gestor “b”, por sua vez, reconhece a aplicação de indicadores para mensuração da sustentabilidade incorporada ao processo estratégico. Ao passo que o gestor “c” apontou que os indicadores são baseados em metas estabelecidas correspondendo ao desenvolvimento estratégico da organização.

A diversidade de metas traçadas por uma mesma companhia (caso do gestor “c”), e na terceirização (apontada pelo gestor “a”), evidencia os diferentes moldes de mensuração utilizados pelas organizações. Conforme apontado por Bellen (2005), os indicadores de sustentabilidade são instrumentos não aplicáveis universalmente.

Os gestores entrevistados confirmam a citação de Gallopin (1996, citado por Bellen, 2005) acerca da premissa de que os indicadores utilizados para mensurar o nível de sustentabilidade podem ser considerados os componentes da avaliação do progresso em relação a um desenvolvimento dito sustentável.

É ainda confirmada a citação de Bellen (2005), onde afirma que os indicadores expressam um compromisso e, apesar de sua imprecisão, fazem parte do processo de compreensão das relações entre o homem e o meio ambiente dentro do campo do desenvolvimento.

4 Considerando a competitividade no mercado, quais práticas de sustentabilidade podem trazer aos concorrentes, ou para sua organização, uma vantagem competitiva sustentável?

- a) Existem ações disseminadas em diversas áreas da organização, como, por exemplo, a Eficiência Energética que possui projetos que ensinam nossos clientes a economizarem

energia elétrica, em Operações e Frota desenvolvemos mecanismos para diminuir a emissão de gases, em Meio Ambiente cuidamos da compensação ambiental e outras.

b) Investimento em energias alternativas menos poluentes. No mercado dos grandes consumidores, onde estes são livres para escolher a concessionária que irá os atender sim, pois associa a sua marca a uma empresa com reconhecimento mundial em sustentabilidade. Somos a única empresa brasileira a constar no índice de sustentabilidade da bolsa de valores Dow Jones desde que ele foi criado.

c) Investir em eficiência energética, proporcionar acesso à energia regularizada, gerar energia de forma sustentável, desenvolver fornecedores, valorizar comunidades e inovar são algumas das práticas (ver nossas práticas nos relatórios das companhias).

No caso do gestor “a”, as práticas informadas evidenciam um controle voltado para critérios sustentáveis, diminuindo impactos ambientais. Para os gestores “b” e “c”, as práticas da organização são voltadas para investimentos em novas tecnologias – o que evidencia preocupações com o futuro, visando inovações tecnológicas para energias renováveis.

Novamente os gestores afirmam que as práticas sustentáveis conferem vantagem para a organização, porém apenas os gestores “b” e “c” definiram práticas e investimentos que podem conferir tal vantagem mercadológica – o que sinaliza que a gestão das organizações se preocupa com o futuro do desenvolvimento, visando inovações tecnológicas para energias renováveis. Todos se abstiveram de relacionar suas práticas com as concorrentes.

De acordo com Tachaizawa (2004), o desenvolvimento sustentável apresenta para as organizações uma forma de garantir que suas atividades sejam constantemente renovadas, agregando maior valor a seus produtos e conferindo outra forma de aumentar sua lucratividade. Esta argumentação apóia a posição dos gestores quando apontam os investimentos em inovações como sendo fonte de vantagem competitiva e diferenciação da posição mercadológica.

É válido articular as perspectivas dos entrevistados com a concepção de Stuart e Milstein (2004) de que poucas empresas têm começado a tratar a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios, abrindo caminho para a diminuição de custos e riscos, ou até mesmo elevando seus rendimentos e sua participação de mercado por meio da inovação, sendo uma forma de garantir vantagem competitiva sobre as demais organizações ao se lançarem sobre uma nova estrutura ou novo mercado.

- 5 Na sua opinião, o ambiente político atual favorece as práticas sustentáveis? Aponte as maiores dificuldades e as facilitações ofertadas as empresas.
- a) No caso do nosso setor, devido as políticas impostas pela ANEEL o ambiente para desenvolvimento destas ações é favorável.
 - b) O ambiente político, apesar de falar em sustentabilidade, mantém-se alheio em termos de ações e deixa por conta do mercado esta caminhada.
 - c) O governo federal possui um foco grande na área social. Para tanto, uma das questões no setor de distribuição de energia é equilibrar a oferta de energia com excelente qualidade – com investimentos crescentes - com a modicidade tarifária. Essa é uma equação que ainda está em discussão. No âmbito do setor de geração de energia, a grande questão em discussão é como incentivar a produção de energia perto da oferta. Exemplo: a construção das usinas no Norte não está perto do maior mercado consumidor (São Paulo, por exemplo). Para tanto, será preciso quilômetros de linhas de transmissão para chegar ao mercado consumidor, o que impactará substancialmente no preço final da tarifa. Se houvesse incentivo para a geração de energia próximo ao mercado consumidor, a tarifa com certeza seria menor.

Há uma divergência entre os três gestores quanto ao ambiente político. De acordo com as respostas obtidas, pode-se difundir a idéia de que o ambiente político apenas aponta uma legislação primária que não incentiva as práticas organizacionais. Conforme o gestor “b” aponta, o mercado é que está ditando o nível

de práticas sustentáveis, ao passo que o gestor “a” afirma que as regulamentações propostas pelo governo são favoráveis, enquanto o gestor “c” ressalta que existem falhas em tais regulamentações.

Todavia, estas práticas são observadas diretamente nas organizações que definem sua participação em entidades como Pacto Global, Carta da Terra, etc. Aparentemente estas instituições são os maiores incentivadores das práticas e, também, seus maiores reguladores.

6 A empresa faz investimentos em pesquisa e desenvolvimento para a criação de novas tecnologias sustentáveis? Qual a posição da empresa com relação a este novo mercado de fontes de energia e tecnologias sustentáveis?

a) As fontes de energia sustentáveis ainda produzem energia com custos muito altos, no Brasil a energia mais barata ainda é gerada nas hidrelétricas.

A empresa mantém um programa de desenvolvimento de tecnologias, além disso os colaboradores são premiados por novas idéias implementadas.

b) Sim, há constantemente o desenvolvimento de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) englobando tecnologias sustentáveis.

A empresa investe em grande escala na produção de energia de fonte eólica. Recentemente adquiriu parques eólicos no Ceará.

Investimentos principalmente em produção de energia hidro energética, eólica e solar, além de constantes pesquisas através de seu programa de P&D em energias ainda não consolidadas comercialmente, como por exemplo, células de hidrogênio.

Para se ter uma ideia do vulto dos investimentos neste setor, a empresa adquiriu em 2011 26% de uma grande produtora de energia eólica do Brasil, tendo como meta ser a maior produtora de energia eólica do Brasil até 2016.

c) Sim. As empresas de distribuição do grupo investem 0,25% de sua receita líquida (ROL) em projetos de P&D. A empresa de geração investe 0,4% do ROL. Para saber sobre

os projetos, verificar o capítulo de Inovação e Excelência para a Satisfação do Cliente no relatório de sustentabilidade de cada uma das empresas.

Os gestores confirmam que há investimentos realizados para efetivação de energias limpas ou sustentáveis. Contudo, destaca-se uma preocupação maior com relação à organização do gestor “b”, que faz um investimento massivo em novas fontes de energia enquanto meta para se tornar a maior fornecedora até 2016.

Conforme apontado por Zylbersztajn e Lins (2010), as organizações devem se adaptar ao ambiente considerando necessidades para a sobrevivência da população. Os altos investimentos em novas fontes de energia são indicadores da adaptação das organizações ao novo cenário mercadológico, seja por exigência do consumidor, governamental, das agencias ambientais reguladoras, ou mesmo da disposição do mercado. Assim, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004), entende-se que a organização deve se orientar com base no que o ambiente determina ser relevante, senão pode ser eliminada do mercado.

Infere-se que, apesar de implicarem em maiores custos, as fontes de energia limpa estão sendo buscadas e novas tecnologias são trabalhadas para minimizar impactos ambientais. Essa idéia é reforçada por Heloani (2005), ao defender que as práticas de gestão de empresas revelam o recente e contínuo desenvolvimento de novas políticas e ações voltadas para a questão, integrando-a em suas estratégias e modelos de negócio. Com isso, constata-se que há preocupação acerca de como esta nova fonte de energia confere vantagem para a organização.

A partir das informações obtidas pelo contato estabelecido com os sujeitos participantes, ainda que os dados primários aqui apresentados não possam ser generalizados – por se tratar de um estudo de caso – é possível observar que o conceito de desenvolvimento sustentável está, cada vez mais, enraizado no novo sistema de gestão das corporações.

CONCLUSÃO

O desenvolvimento desta pesquisa – constituída pelo levantamento empírico, juntamente com toda abordagem teórica – possibilita uma visão mais abrangente em relação a novas formas de gerir organizações. Respeitando as próprias limitações do método do estudo de caso, foi possível integrar o desenvolvimento organizacional com as práticas do desenvolvimento sustentável, dentro dos pilares ambiental, econômico e social visto que, de acordo com o gestor “c”, programas e iniciativas são pautados nestes pilares de desenvolvimento, atuando como agentes transformadores nos ambientes inseridos.

Novas proposições podem ser elaboradas a respeito da capacidade com que as organizações afetam o ambiente em que estão inseridas, a qualidade da mensuração dos sistemas de desenvolvimento sustentável que ainda são falhas (ou heterogêneas) para sua aplicabilidade em todos os níveis. Conforme o gestor “a” mostrou, em divergência aos outros entrevistados, a empresa utiliza normas e padrões de qualidade para este controle, com base em diretrizes já instituídas no cenário empresarial (como as normas ISO, por exemplo).

Apropriando-se das concepções dos outros dois entrevistados, torna-se possível criar parâmetros e medidas para certificações próprias baseadas em metas e objetivos específicos da organização. Nessa perspectiva, vale propor a necessidade, aprimoramento ou, até mesmo, a construção de novos conhecimentos sobre como as inovações tecnológicas e mercadológicas contribuem para o desenvolvimento sustentável.

Adotando o exemplo das organizações pesquisadas, muitas práticas podem ser desenvolvidas e elaboradas juntamente com o planejamento estratégico empresarial para conferir a valoração mercadológica sobre os concorrentes. Isso se evidenciou quando o gestor “b” pontuou os consumidores atendidos em redes de Alta Tensão, que são livres para comprar energia de outras empresas. Isso retrata que as práticas sustentáveis conferem vantagem competitiva na seleção do mercado.

Evidencia-se que os gestores entrevistados veem que as práticas de gestão voltadas para o desenvolvimento sustentável representam questão de sobrevivência na nova fase mercadológica. Essa proposição se confirma pelos investimentos massivos das organizações, apontados pelos gestores, em novas fontes de energia sustentável. Com os novos padrões de consumo impostos, tanto pelo mercado, quanto pelas requisições governamentais, das agências reguladoras ou do ambiente social no qual está inserido, é taxativo a adequação ao novo sistema de desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

AGENDA 21 - Plano de Ação Global para o Meio Ambiente, UNCED - Rio 1992. Agenda 21, Capítulo 1º - Preâmbulo, item 1.3.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BELLEN, H.M.V. (Org.). **Indicadores de sustentabilidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BOSSSEL, H. **Earth at a crossroads: paths to a sustainable future**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

BRITO, R.P.; BERARDI, P.C. Vantagem competitiva na gestão Sustentável da cadeia de suprimentos: um meta estudo. **Revista Eletrônica RAE Executivo**, São Paulo, n.2, 2010.

GALLOPIN, G. C. Environmental and sustainability indicators and the concept of situational indicators. A system approach. **Environmental Modelling e Assessment**, n. 1, p. 101-117, 1996

HART, S.L., MILSTEIN, M.B. Criando Valor Sustentável. **Revista Eletrônica RAE Executivo**, São Paulo, n. 2, 2004.

HELOANI, R. Sustentabilidade e bons negócios. **Revista Eletrônica RAE Executivo**, São Paulo, n. 1, 2005.

MADEIRA, A.B.; LOPES, M.; GIAMPAOLI, V.; SILVEIRA, J.A.G. Análise proposicional quantitativa aplicada a pesquisa em administração. **Revista de administração de empresas**. vol.51, n.4. São Paulo, Julho/Agosto 2011.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NOSSO FUTURO COMUM. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

PORTER, M. E; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 5, p. 120-134, 1995.

REIS, L.B.; CUNHA, E.C.N. **Energia elétrica e sustentabilidade**: Aspectos tecnológicos, socioambientais e legais. São Paulo: Manole, 2006.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Cidadania e desenvolvimento local: casos brasileiros. **Centro de estudos em eestão e políticas públicas contemporâneas USP**, São Paulo, n. 2, 2004. Disponível em: <http://www.qp.usp.br/files/desen_cidadania.pdf>. Acesso em: 03 de março, 2012.

VERGARA, S.C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, V.A.; TIBOLA, F. Pesquisa Qualitativa em Marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. **Revista de Administração contemporânea**. 2005, vol.9, n.2, pp. 9-33.

YIN, R.K., **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. **Sustentabilidade e geração de valor**: a transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2010.