

ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS PARA A GESTÃO SOCIOAMBIENTAL: O CASO DE UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA¹

SUSTAINABLE STRATEGIES FOR SOCIO-ENVIRONMENTAL MANAGEMENT: A CASE STUDY OF AN ELECTRIC POWER DISTRIBUTOR

Anelize Marin², Vanessa Almeida da Silva³ e Deisi Viviani Becker⁴

RESUMO

Muitas empresas têm realizado ações estratégicas buscando gerar um menor impacto ao meio ambiente, direcionadas por seus planejamentos estratégicos. No presente estudo, teve-se como objetivo descrever e analisar as ações estratégicas de uma empresa de distribuição de energia elétrica, pertinentes à sustentabilidade, levantando as práticas sustentáveis que a empresa destina à região central do Rio Grande do Sul (RS). O tema é relevante por tratar-se do desenvolvimento das organizações, proporcionando benefícios como o controle de custos, redução de riscos e maior desempenho em suas atividades, destacando-se ainda a maior receptividade da empresa pelos consumidores e sociedade em geral. Como método, adotou-se uma pesquisa descritiva e qualitativa, mediante um estudo de caso. Os dados foram levantados por meio de observação participante, bem como análise documental. Como principais achados verificou-se que a organização faz parte de um Grupo empresarial no Brasil que norteia o Planejamento Estratégico e aplica os conceitos da sustentabilidade e seus direcionamentos das demais unidades. Além disso, as ações sustentáveis são realizadas com eficiência pela distribuidora foco do estudo.

Palavras-chave: ações sustentáveis, estratégia, sustentabilidade.

ABSTRACT

By adopting a strategic planning, many companies have developed strategic actions to reduce the environmental impacts. The present study aimed to describe and analyze the strategic actions of an electricity distribution company, which were relevant in terms of sustainability, in order to identify sustainable practices that this company has developed in the central region of Rio Grande do Sul (RS). The issue is relevant because it focuses on the development of organizations, thus resulting in benefits such as cost control, risk reduction and increased performance in their activities, in addition to the greater responsiveness of the company to consumers and society in general. In terms of methodology, a qualitative descriptive research was developed by means of a case study, and data was collected through participant observation and document analysis. The results of this study revealed that the company investigated belongs to a business group in Brazil, which guides the Strategic Planning and applies the concepts of sustainability as well as their directions to all other units. It was also concluded that the sustainable actions are carried out efficiently by the electric power distributor investigated in this study.

Keywords: sustainable actions, strategy, sustainability.

¹ Trabalho Final de Graduação - TFG.

² Acadêmica do Curso de Administração - Centro Universitário Franciscano. E-mail: anelizemarin.am@gmail.com

³ Orientadora. Docente do Curso de Administração - Centro Universitário Franciscano. E-mail: va.almeida@unifra.br

⁴ Coorientadora. Docente do Curso de Administração - Centro Universitário Franciscano. E-mail: deisib@unifra.br

INTRODUÇÃO

A administração estratégica visa direcionar a empresa para o alcance dos seus objetivos. Por meio da elaboração e execução da estratégia, a empresa prepara-se para lidar com as adversidades. Cada vez mais, a administração está voltada para fazer o negócio crescer, atrair clientes, competir com o sucesso e alcançar níveis de desempenho almejados. Dessa forma, tudo o que está relacionado à estratégia de uma empresa é direcionado para o alcance de metas, o que se torna um desafio para a gestão e um grande diferencial competitivo.

A contínua modificação para acompanhar a diversidade de ambientes exige rapidez e assertividade para visualizar as mudanças. Logo, a estratégia adotada é determinante para o sucesso da organização. A sustentabilidade empresarial pressupõe uma forma estratégica de conduzir o negócio da empresa e está relacionada à transparência, ética, cidadania e à responsabilidade socioambiental. As práticas sustentáveis nas organizações demonstram respeito e preocupação com o local onde atuam, além de estarem relacionadas com a sobrevivência de um negócio que se torna mais competitivo e impacta na forma de pensar dos consumidores, que valorizam cada vez mais as empresas com tal preocupação (MACHADO, 2012).

Segundo Ferreira (2013), a sustentabilidade corporativa está baseada no tripé da sustentabilidade, que reúne três aspectos básicos, sendo o ambiental, o econômico e o social. Esses aspectos devem servir para orientar os gestores das organizações, promover a interação com o meio ambiente, com o mercado e com seus colaboradores.

Com isso, o objetivo deste estudo visa descrever e analisar as ações estratégicas de uma empresa de distribuição de energia elétrica, no que se refere à sustentabilidade, e identificar as práticas sustentáveis que a empresa destina à região central do Rio Grande do Sul (RS). Para tanto, realizou-se um estudo em uma empresa de distribuição de energia elétrica, na região central do Estado do Rio Grande do Sul, que faz parte de um Grupo no Brasil e adota sua gestão orientada pelo Planejamento Estratégico Sustentável. A empresa tem compromisso com o desenvolvimento sustentável, atua como agente transformadora, leva o seu produto aos clientes com soluções seguras e inovadoras, alicerçadas nos três pilares do desenvolvimento sustentável. Além disso, a empresa tem uma Plataforma de Sustentabilidade que começou a ser desenvolvida em 2010 e é organizada por um Comitê de Sustentabilidade. Além disso, segue uma política interna denominada Política de Sustentabilidade, que, assim como a visão, valores e código de ética, tem como objetivo determinar as diretrizes a serem seguidas pelos colaboradores em relação aos princípios e práticas sustentáveis aplicadas na gestão cotidiana dos negócios e está alicerçada nos cinco temas prioritários da Plataforma de Sustentabilidade.

GESTÃO ESTRATÉGICA

A estratégia é considerada uma forma de direcionar a empresa para o melhor aproveitamento dos recursos que possui e ao caminho correto a seguir de acordo os seus objetivos. A gestão estratégica tem como objetivo fundamental manter o crescimento da organização, sendo necessário que ela viabilize a sobrevivência organizacional em curto prazo, para que existam perspectivas de existência sólida em longo prazo (RIBEIRO, 2012).

Conforme Mintzberg et al. (2006), existem muitos conceitos de estratégia, mas entende-se que a estratégia corporativa é um processo organizacional, de muitas formas, inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa. Para Casadesus-Masanell e Ricart (2011), a estratégia é considerada o principal pilar da competitividade nas últimas décadas, e no futuro a busca pela vantagem competitiva pode começar pelo modelo de negócios, que tem seus conceitos interligados com os conceitos de estratégia, o que se torna interessante por fatores como a desregulamentação, mudança tecnológica, globalização e a sustentabilidade.

A orientação estratégica voltada para a sustentabilidade permite que as empresas possam seguir e respeitar o contexto dos negócios da organização de forma mais abrangente, obter um aumento no nível de confiança nas diversas relações e melhorar a qualidade da estratégia de longo prazo. Além disso, pode funcionar como porta de entrada para a sustentabilidade no ambiente corporativo (ALMEIDA, 2012).

ESTRATÉGIA ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE

Segundo Afonso (2006), sustentabilidade tem diversas definições. Entre elas, que o termo implica a manutenção quantitativa e qualitativa do estoque de recursos ambientais, de forma que os recursos sejam utilizados sem danificar suas fontes ou limitá-los, garantindo que as necessidades da atualidade e futuras sejam satisfeitas. Essa noção é resultado do conceito de desenvolvimento sustentável estabelecido em reflexões e debates ocorridos desde a década de 1960 e consolidados no relatório da Organização das Nações Unidas (ONU) em 1987, nomeado como “Nosso Futuro Comum”.

Para Schaun et al. (2010), o conceito de sustentabilidade começou a surgir em 1972, e relacionava-se a problemas cruciais para o desenvolvimento da humanidade, como a energia, a poluição, saneamento, saúde, ambiente, tecnologia e crescimento populacional. Acreditava-se que o planeta não supriria as demandas por recursos naturais devido ao crescimento populacional e ao aumento da poluição.

Conforme o relatório da ONU, “o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias ne-

cessidades” (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991, p. 46). Para tanto, verifica-se que, embora os processos empresariais tenham possibilitado o crescimento econômico, eles têm gerado problemas sérios de degradação ambiental, o que implica uma necessidade de mudança em vários aspectos da vida social e econômica (AFONSO, 2006).

De acordo com Tachizawa e Andrade (2008), as ações voltadas para melhorar a qualidade de vida e preservar o meio ambiente não são mais iniciativas apenas das Organizações Não Governamentais (ONGs), mas atingem hoje a iniciativa privada que se aliou a elas descobrindo uma excelente oportunidade de negócios. Os consumidores atuais veem a “empresa verde” como sinônimo de bons negócios, e tornam-se, futuramente, organizações lucrativas e duradouras. Sendo assim, as empresas devem enxergar a sustentabilidade como um desafio e, principalmente, como uma oportunidade competitiva. O novo contexto econômico é caracterizado por uma postura rígida dos clientes voltada à expectativa de interagir com as organizações que sejam éticas, com boa imagem no mercado e com ações sustentáveis (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008).

Segundo Jacobs e Chase (2012), as três dimensões da sustentabilidade são destacadas no tripé da sustentabilidade que considera avaliar as organizações de acordo com os critérios social, econômico e ambiental, mas existem expressões alternativas para o mesmo conceito. De forma detalhada, o critério social refere-se a práticas justas e benefícios para os colaboradores, a comunidade e a região onde a empresa está instalada. Já no critério econômico, as organizações devem recompensar os acionistas que proporcionam capital por meio da compra de ações, entre outros, em que a empresa deve promover o crescimento e aumentar valores em longo prazo para o grupo na forma de lucro. E o critério ambiental refere-se ao impacto da empresa sobre o meio ambiente. Dessa forma, a empresa deve protegê-lo o máximo que conseguir, reduzir qualquer dano e gerenciar cuidadosamente seu consumo de recursos naturais, além de diminuir a quantidade de resíduos e assegurar que estes sejam menos tóxicos antes de descartá-los de forma segura e regular.

De acordo com Schaun et al. (2010), no meio empresarial a ideia do *Triple Botton Line* ou Tripé de Sustentabilidade é cada vez mais empregada, pois sustenta as práticas de desenvolvimento sustentável de uma empresa e trata de uma filosofia de gestão empresarial que concilia as três vertentes básicas da sustentabilidade, sendo elas a viabilidade econômica, consciência ambiental e responsabilidade social. Assim, a sustentabilidade é um conceito sistêmico que está relacionado com a preservação constante dos aspectos sociais, econômicos, culturais e ambientais da sociedade. Nesse contexto, a visão de sistema pressupõe que os recursos sejam utilizados de forma a garantir sua continuidade.

PRÁTICAS E AÇÕES SUSTENTÁVEIS

As práticas sustentáveis estão cada vez mais no cotidiano das empresas. As grandes companhias perceberam a necessidade dessa implantação e estão fazendo dessas práticas um dos principais desafios na gestão. O Instituto de Logística e *Supply Chain* (Ilos) verificou, em um estudo, que quase metade das empresas brasileiras adotam iniciativas para o setor de sustentabilidade (PENSAMENTO VERDE, 2013).

Conforme Ehlke (2003), uma das maneiras mais usuais de iniciar uma gestão voltada para a sustentabilidade é a implantação de sistemas como o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que trata de uma estrutura desenvolvida para que a organização possa controlar os impactos de suas atividades sobre o meio ambiente e melhorar continuamente as suas operações e negócios. O SGA é orientado pela certificação ISO 14000, que visa alcançar objetivos como: promover uma abordagem comum a nível internacional no que diz respeito à gestão ambiental dos produtos; aumentar a capacidade das empresas de alcançarem um desempenho ambiental e na medição de seus efeitos; facilitar o comércio, eliminando as barreiras dos imperativos ecológicos.

A ABNT NBR ISO 14000 é o nome de uma certificação dada a uma família de regras que especifica os requisitos de um SGA e permite que a organização possa desenvolver e praticar políticas e metas ambientalmente sustentáveis (FURNIEL, 2011). Já a ISO 14001, que trata de diretrizes básicas relacionadas com preocupações vinculadas à lucratividade e a gestão de impactos ambientais simultaneamente, para Furniel (2011), representa uma marca inegável do comportamento ético empresarial perante a sociedade e o meio ambiente. Isso significa que o consumo sustentável é priorizado e incentivado pela organização.

A sustentabilidade edifica-se em diferentes dimensões, e suas práticas podem ser analisadas individual ou coletivamente conforme Sachs (2000) define no quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões e práticas da Sustentabilidade de acordo com Sachs (2000).

Dimensões	Práticas de sustentabilidade
Sustentabilidade Social	Melhoria da qualidade de vida da população, equidade na distribuição de renda e de diminuição das diferenças sociais, com participação popular;
Sustentabilidade Econômica	Públicos e privados, regularização do fluxo desses investimentos, compatibilidade entre padrões de produção e consumo, equilíbrio de balanço de pagamento, acesso à ciência e tecnologia;
Sustentabilidade Ecológica	O uso dos recursos naturais deve minimizar danos aos sistemas de sustentação da vida: redução dos resíduos tóxicos e da poluição, reciclagem de materiais e energia, conservação, tecnologias limpas e de maior eficiência e regras;

Sustentabilidade Cultural	Respeito aos diferentes valores entre os povos e incentivo a processos de mudanças que acolham as especificidades locais;
Sustentabilidade Espacial	Equilíbrio entre o rural e o urbano, equilíbrio de migrações, desconcentração das metrópoles, adoção de práticas agrícolas mais inteligentes e não agressivas à saúde e ao ambiente, manejo das florestas e industrialização descentralizada;
Sustentabilidade Política	No caso do Brasil, a evolução da democracia representativa para sistemas descentralizados e participativos, construção de espaços públicos comunitários, maior autonomia dos governos locais e descentralização da gestão de recursos;
Sustentabilidade Ambiental	Conservação geográfica, equilíbrio de ecossistemas, erradicação da pobreza e da exclusão, respeito aos direitos humanos e integração social. Abarca todas as dimensões anteriores por meio de processos complexos.

Fonte: Adaptado de Sachs (2000).

Conforme Tachizawa e Andrade (2008), a inclusão da proteção do ambiente entre os objetivos da organização ampliam o conceito de administração, tendo administradores, executivos e empresários preocupados em introduzir programas de reciclagem, medidas para poupar energia e outras inovações ecológicas nas empresas. A gestão ambiental é motivada pela ética ecológica, pela adoção de práticas sustentáveis e pela preocupação com o bem-estar das futuras gerações.

Considera-se uma empresa sustentável aquela que apresenta medidas voltadas para o Tripé da Sustentabilidade, variando conforme o setor de atuação e o tamanho da empresa. Entre as principais ações adotadas nas organizações, destaca-se a redução na emissão de resíduos sólidos, programas de reciclagem, investimentos em responsabilidade social, seguridade dos direitos humanos, o uso racional de materiais utilizados na parte de produção, consumo consciente de recursos naturais, como a energia e a água, fabricação de produtos com maior durabilidade, melhoria da eficiência logística, programas de combate a fome, projetos de formação profissional e cumprimento das práticas trabalhistas (PENSAMENTO VERDE, 2013).

Conforme Schaun et al. (2010), na iniciativa privada corporativa, o conceito de desenvolvimento sustentável tem permeado as ações estratégicas das empresas. Dessa forma, atitudes como a introdução de tecnologia, de redução de resíduos e otimização de recursos, a implantação de sistemas de reciclagem e o desenvolvimento de processos industriais, com menor agressividade ao meio ambiente, estão fazendo parte do planejamento estratégico das empresas. As principais razões para que práticas sustentáveis sejam adotadas são, além do cumprimento da legislação, o aumento da qualidade dos produtos, da competitividade das exportações, atendimento do consumidor que tem a preocupação ambiental, atendimento da reivindicação da comunidade, da pressão de organizações não governamentais ambientalistas, além de estar em conformidade com a política social das empresas e melhorar a imagem perante a sociedade (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008).

MATERIAL E MÉTODOS

Em relação aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa e trata-se de um estudo de caso. A pesquisa caracteriza-se como descritiva por buscar identificar a estratégia adotada por uma empresa de grande porte na região central do Estado do Rio Grande do Sul. A abordagem qualitativa justifica-se por se buscar compreender uma situação, tal como a adoção da sustentabilidade nos processos da companhia.

O plano de coletas deste estudo divide-se em duas fases: a 1ª fase deu-se por meio de pesquisas bibliográficas em livros e artigos. Após essa etapa, na 2ª fase, realizou-se uma análise documental, no site da empresa, relatórios anuais, a fim de atingir os objetivos da pesquisa. Ressalta-se, também, que foi empregada a técnica de observação participante no ambiente organizacional, pois o pesquisador faz parte do quadro de colaboradores da organização em estudo. Para tratamento e análise de dados, utilizou-se da técnica de modelo comparativo constante, por intermédio do cruzamento de informações, em que se buscou verificar as convergências e divergências de conceitos e estruturas que aparecem na literatura com as praticadas pela empresa no mercado. Para preservar a identidade da organização, estabeleceu-se um nome fictício: RS Distribuidora.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico, são apresentados o caso da RS Distribuidora, as orientações estratégicas da organização, bem como ações e práticas sustentáveis e a discussões dos resultados.

CASO DA EMPRESA RS DISTRIBUIDORA

A empresa RS Distribuidora faz parte de uma concessionária do serviço público de energia elétrica que está presente no Estado do Rio Grande do Sul (RS) há 16 anos e atende atualmente 1,27 milhão de clientes em sua área de concessão, abrangendo 99.512 km² que contempla 118 municípios das regiões metropolitanas e do centro-oeste do Estado.

A empresa faz parte de um Grupo empresarial no Brasil, que agrega duas empresas geradoras e duas distribuidoras, de uma Companhia global, atua na geração e distribuição de energia elétrica. Presente em 21 países, a Companhia, conta com 25 mil pessoas em sua força de trabalho e está comprometida com a excelência operacional e o atendimento das necessidades de consumo de energia no mundo.

A RS Distribuidora tem uma de suas unidades operacionais localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul, na qual conta com 165 colaboradores, que estão à frente de diversos processos, como o atendimento a clientes, administrativo e área técnica. A empresa trabalha em conjunto com as demais unidades, e tem os mesmos valores e objetivos, além de seguir o Planejamento Estratégico Sustentável estabelecido pelo Grupo empresarial no Brasil.

ESTRATÉGIA DA EMPRESA ORIENTADA PARA A SUSTENTABILIDADE

Para a organização em estudo, uma estratégia bem estruturada é o alicerce para o crescimento e sustentabilidade do negócio. Assim, investe no refinamento do processo de planejamento estratégico e na excelência da gestão. Nesse contexto, a RS Distribuidora tem a área de estratégia formalmente estruturada, porém essa área é formulada por um Comitê que reúne alguns representantes de todas as empresas que fazem parte do Grupo empresarial, que oferece os direcionamentos estratégicos para os demais integrantes da corporação.

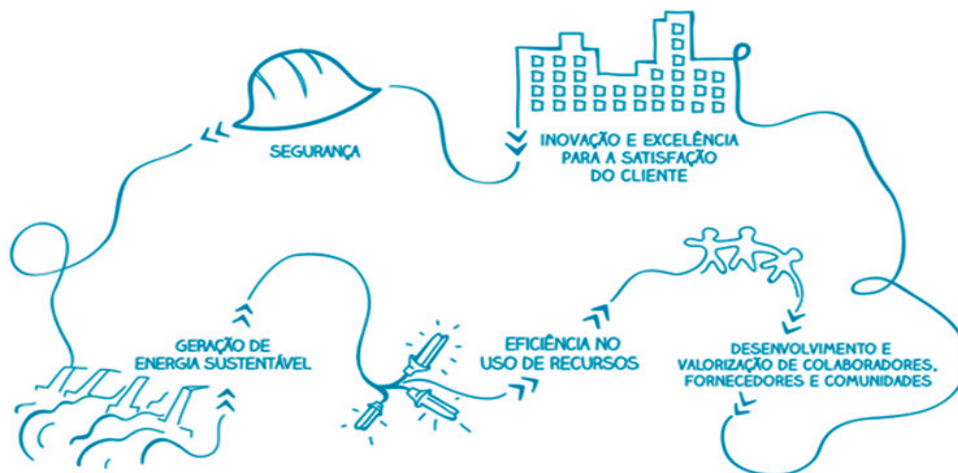
Os direcionadores que sustentam a estratégia são estabelecidos pelo grupo, e têm como objetivo gerar crescimento, promover a marca e reputação, além de desenvolver talentos e a cultura com base em valores que permitam estabelecer a excelência operacional e financeira de forma sustentável. O foco da RS Distribuidora está na criação de valor para as partes interessadas e a adoção de boas práticas de governança corporativa, essencial para a gestão estratégica e eficiente do negócio. Dessa forma, a empresa trabalha para aprimorar continuamente suas práticas e, em busca de um elevado padrão de governança corporativa, vem empreendendo métodos para controlar os atos da direção, visando à maior aderência e proteção dos controles internos. Para tanto, esse modelo de negócios é confirmado por Casadesus-Masanell e Ricart (2011), pois verifica-se que o negócio e os direcionadores visam criar valor para os stakeholders a partir dos objetivos da organização.

As empresas do Grupo empresarial adotam uma estratégia voltada para a sustentabilidade, orientada pelo Planejamento Estratégico Sustentável, que contempla, entre outros aspectos, os riscos empresariais mais significativos que possam afetar a imagem da empresa e a capacidade da organização de alcançar os objetivos estratégicos. Os riscos da empresa são classificados conforme a avaliação do impacto e a probabilidade de ocorrência, e posteriormente são analisados e tratados. Dessa forma, a empresa está de acordo com o pensamento de Mintzberg et al. (2006), que destacam a identificação de oportunidades e riscos como a primeira ação da formulação de um planejamento estratégico.

Como forma de reforçar o compromisso com o desenvolvimento sustentável, a organização promoveu entre os anos de 2010 e 2011 um grande processo de reflexão sobre o seu posicionamento sustentável, envolvendo a alta liderança do Grupo empresarial e mais de 130 representantes dos seus públicos de relacionamento. A partir desse processo foi definido o compromisso com a sustentabili-

dade e os cinco temas estratégicos (Figura 1) que possibilitam maior clareza e eficiência no processo de integração dos princípios e práticas de sustentabilidade na cultura e gestão dos negócios.

Figura 1 - Temas prioritários da Plataforma de Sustentabilidade da empresa RS Distribuidora para os anos de 2014 até 2016.



Fonte: Acervo RS Distribuidora (2013).

A partir dos temas estratégicos citados na figura 1, elaborou-se uma Política de Sustentabilidade, que estabelece as diretrizes e visa orientar o processo de tomada de decisão, conforme segue:

- **Segurança:** Atuação com foco na prevenção de acidentes, incidentes e doenças ocupacionais, com monitoramento de forma proativa de indicadores de saúde ocupacional, de segurança do trabalho e com a população. Nesse quesito, são aplicadas as crenças e princípios de segurança da empresa, além de tecnologias, processos e insumos que minimizem os riscos. Ainda, garante o cumprimento da legislação aplicável e outros requisitos pertinentes à saúde e à segurança nas atividades.
- **Geração de energia sustentável:** Incentivo ao uso de energias alternativas e renováveis. Considera os aspectos econômicos, sociais e ambientais dos empreendimentos de geração de energia atuais e futuros do Grupo empresarial, além de manter o compromisso de mitigar e reduzir os impactos negativos e potencializar os positivos.
- **Eficiência no uso de recursos**
 - **Recursos naturais:** Atuação com foco na prevenção e controle da poluição e danos ambientais. Tem como objetivo prioritário beneficiar a todas as comunidades por meio do monitoramento de indicadores de meio ambiente e aplicação de tecnologias, processos e insumos que minimizem os impactos ambientais e incentivem a melhoria contínua.
 - **Recursos financeiros:** Alocação de recursos financeiros de forma a assegurar resultados positivos e perenes para todas as partes. Respeita os valores praticados pelas empresas que compõem o Grupo empresarial.

- **Recursos energéticos:** Planejamento e desenvolvimento das atividades, aprimoramento contínuo do desempenho das operações, incentivo à eficiência energética.

- **Inovação e excelência para a satisfação do cliente:** Propiciar um ambiente e cultura que inspirem soluções inovadoras e eficazes que garantam a qualidade e excelência dos serviços prestados ao cliente, potencializem os impactos positivos, minimizem os impactos negativos e melhorem a qualidade de vida das pessoas, o que agrega valor aos produtos e serviços.
- **Desenvolvimento e valorização de colaboradores, fornecedores e comunidades:** Proporcionar um ambiente de trabalho ético e inclusivo para os colaboradores, de forma a valorizar a diversidade e promover o desenvolvimento pessoal e profissional por meio da educação para a sustentabilidade e da aplicação de critérios nos processos de seleção e gestão e na retenção de talentos, que valorizem os compromissos do Grupo empresarial.

Cabe ressaltar que a empresa em estudo é líder de mercado no Estado do Rio Grande do Sul e é responsável por implementar, divulgar e fazer cumprir a Política do Grupo Empresarial em sua unidade. É apoiada pelo Comitê de Sustentabilidade e respectivos Conselhos de Administração, que visam garantir a estrutura necessária ao estabelecimento, análise e cumprimento dos objetivos e metas de sustentabilidade. Os colaboradores são responsáveis por praticar a Política de forma individual e intransferível, assegurando seu cumprimento por prestadores de serviços, o que torna o desenvolvimento sustentável um elemento fundamental de gestão para o negócio, e, dessa forma, a organização assumiu o compromisso de atuar como agente transformador, com metas de desempenho sustentável, com esse compromisso inserido no seu planejamento estratégico.

Logo, todas as atividades da companhia são comprometidas com diretrizes práticas de sustentabilidade vistas nessa Política, que equilibram em cada ação os aspectos econômicos, ambientais e sociais em benefício das pessoas, conforme afirmado por Schaun et al. (2010), que destacam o Tripé da Sustentabilidade como uma ideia cada vez mais adquirida pelas organizações, pois concilia as três vertentes básicas da sustentabilidade e sustenta as práticas sustentáveis nas organizações. Pode-se perceber que os colaboradores estão adaptados à Política de Sustentabilidade e a utilizam diariamente em suas ações. Os colaboradores conhecem a Política e podem ser auditados em auditorias internas e externas. Por meio dessa Política, os colaboradores são orientados para ações práticas, como a coleta seletiva, a manutenção do ambiente de trabalho, economia de papel, com a utilização de ambos os lados para impressão, entre outras ações que minimizam o impacto negativo do seu trabalho no meio ambiente.

PRÁTICAS E AÇÕES SUSTENTÁVEIS

A RS Distribuidora ainda conta com o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), o que demonstra a seriedade das práticas sustentáveis em toda a organização, o SGA tem como objetivo desenvolver

um ambiente sustentável por meio do comprometimento de todos os colaboradores na busca da melhoria contínua do Sistema. A adoção desse sistema mantém o compromisso de reduzir os impactos negativos e potencializar os positivos.

O SGA é orientado pela ISO 14001, da qual a RS Distribuidora tem certificação, o que representa o incentivo na melhoria contínua e foco na prevenção, controle da poluição e danos ambientais, minimizando os impactos ambientais. As práticas sustentáveis são potencializadas pela ISO 14001, que se torna extremamente importante para organizações voltadas à sustentabilidade, pois atesta a excelência dos programas ambientais das organizações e demonstra o comportamento ético empresarial perante a sociedade em geral, o que vai ao encontro considerações de Furniel (2011).

Pode-se destacar, ainda, as iniciativas que reforçam o compromisso sustentável da RS Distribuidora e estão de acordo com as dimensões de sustentabilidade citadas por Sachs (2000), que podem ser vistas de forma individual e coletiva, como segue:

- **Arborização Urbana:** Com o objetivo de preservar a natureza e a segurança da população contra acidentes elétricos, a empresa executa o serviço de podas em árvores localizadas próximas à rede elétrica. Essa ação preventiva evita os desligamentos de energia ocasionados pela interferência de galhos que encostam ou caem sobre a rede.
- **Gestão de Materiais e Resíduos:** Em busca de novas soluções para os materiais e equipamentos utilizados na rede elétrica, a RS Distribuidora estabelece padrões de qualidade e de desempenho, preocupando-se também com os impactos associados à sua fabricação. O trabalho envolve reuniões periódicas com os colaboradores, análise de amostras, discussão sobre possíveis melhorias nos equipamentos e gestão sobre a correta utilização dos materiais e equipamentos, o que evita desperdícios, aumenta a vida útil e atende à legislação ambiental. A empresa ainda identifica e estipula o gerenciamento, tratamento e destinação final dos resíduos de suas operações. Esse processo tem como foco a prevenção de contaminações do solo e da água e atende às determinações do SGA, às diretrizes do Grupo Empresarial e à legislação ambiental.
- **Programa de Coleta Seletiva:** A organização entende que a coleta seletiva do lixo não se trata apenas de uma atitude ecológica, mas é, também, utilizada para poupar os recursos naturais e evitar a destruição da natureza. Além disso, gera economia com processo de reutilização de matérias-primas recicláveis. Desde 2007, a empresa mantém o Programa de Coleta Seletiva, que divulga a aplicação do conceito 3R, sendo eles: reduza, reutilize e recicle, e promove a separação para reciclagem dos resíduos de papel, plástico, vidro, metal, pilhas, baterias, eletrônicos e cartuchos de impressora em todas as unidades administrativas e operacionais da concessionária.
- **Redução de Emissões Atmosféricas:** A RS Distribuidora monitora mensalmente as emissões de sua frota de veículos, com o objetivo de reduzir o impacto decorrente da operação

da companhia que gera a emissão de CO₂ pela sua frota. Mensalmente, 30 % da frota a diesel recebem inspeções visuais de fumaça preta, e os veículos identificados como fora dos padrões de acordo com a escala de Ringelmann são encaminhados para manutenção. A escala de Ringelmann trata-se de uma escala gráfica para avaliação colorimétrica de densidade de fumaça, constituída de seis padrões com variações uniformes de tonalidade entre o branco e o preto. A empresa ainda monitora a emissão de gases existentes em equipamentos no sistema elétrico e utilizados na manutenção de seu sistema de ar-condicionado e combate a incêndio, o que evita o aumento do efeito estufa e a destruição da camada de ozônio.

- **Diretrizes Ambientais para a Restauração de Matas Ciliares:** A parceria entre a RS Distribuidora e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, representado pela Secretaria Estadual do Meio Ambiente, por intermédio do Departamento de Florestas e Áreas Protegidas, proporcionou a elaboração e publicação das diretrizes básicas ambientais para restauração de matas ciliares. A gradativa escassez ou mesmo a integral supressão da formação vegetal em rios e arroios ao longo da história é o primeiro sinal visível de uma capacidade de suporte em estágio de eminente comprometimento. Paralelamente, a redução da quantidade disponível de formas de vida aquáticas, aliada à diminuição na qualidade da água para fins de consumo humano, serve como sinal de alerta para a ocorrência de futuros e imediatos problemas ambientais, econômicos e sociais. Tendo em vista o importante papel desempenhado pela vegetação ribeirinha na proteção dos recursos hídricos, tornam-se necessárias ações que visem à sua recuperação, envolvendo toda a sociedade, por meio da divulgação de técnicas de restauração, educação ambiental e fiscalização. Desse modo, essa parceria teve como objetivos disponibilizar à população do estado um material didático para promover a restauração de áreas ribeirinhas degradadas.
- **Cuidados no consumo de água e energia elétrica:** Como forma de impactar de forma menos agressiva o meio ambiente, os colaboradores têm metas de racionamento de água e energia elétrica, recursos que não devem ser desperdiçados.
- **Melhor utilização do papel A4:** Os colaboradores tomaram como hábito a impressão dos dois lados da folha, como forma de reduzir o consumo e, conseqüentemente, os impactos negativos na natureza.
- **Relato de evento ambiental:** Meio pelo qual os colaboradores podem relatar problemas ambientais verificados na organização e propor sugestões de melhoria. Todos os relatos são tratados por uma pessoa responsável, que tomará a melhor ação para correção do problema detectado.

Ainda, com o intuito de promover um relacionamento ético e sustentável com as comunidades onde atua, a RS Distribuidora investe em projetos sociais, responsáveis por gerar impactos transformadores, estimulando a cultura, a educação e a geração de renda (Quadro 2).

Quadro 2 - Projetos da RS Distribuidora no ano de 2014.

Projeto	Descrição
RS Distribuidora na Comunidade	Um projeto que promove ações com objetivo de fomentar a consciência do uso seguro e eficiente de energia no âmbito individual e coletivo. É voltado também para três temas transversais como água, mobilidade urbana e lixo. O projeto capacitou professores de escolas públicas de sua área de concessão e contou, também, com a presença dos alunos. A iniciativa faz parte do Programa de Eficiência Energética, apoiado pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).
Prêmio Empreendedor Cultural	O princípio do Prêmio é o de que um empreendimento cultural pode contribuir significativamente para o desenvolvimento sustentável de uma região: permite que comunidades possam produzir e apreciar arte e exercer suas manifestações culturais e inovar na sua forma de empreender, ativando o desenvolvimento humano, aprendizado comunitário, colaboração, intercâmbio de conhecimento, cultura de paz, emancipação econômica e consciência socioambiental.
Recicle Mais, Pague Menos	O projeto consiste na troca de lixo reciclável por créditos na conta de energia elétrica dos consumidores residenciais. Dessa forma, ocorre o incentivo e a correta destinação de resíduos, o que funciona como estímulo à reciclagem e à geração de renda, acarretando o benefício direto ao cliente.
Casa Cultura Cidadania	Tem como objetivo transformar a realidade de milhares de crianças, jovens e adultos por meio de atividades voltadas à arte, cultura e cidadania, qualidade de vida e geração de renda. É um lugar destinado para as pessoas descobrirem seus potenciais e protagonizarem a mudança da relação que têm com o mundo.
Energia do Bem	Trata-se de um programa de voluntariado, que tem o objetivo de engajar e oferecer apoio a colaboradores próprios, contratados e seus familiares que desejem, voluntariamente, contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde a empresa está inserida. O Programa oferece opções variadas de envolvimento, concentradas atualmente em três vertentes: “Distribuindo energia do Bem”; “Agindo para Transformar” e “Empreendendo na Comunidade”.
Incentivo ao esporte	Com base na Lei de Incentivo ao Esporte, a empresa escolhe projetos esportivos e desportivos para serem apoiados. Com isso, recebem em troca incentivos fiscais. A empresa pode realizar a dedução de até 1 % sobre o imposto devido.
Transformando Consumidores em Clientes	Visa regularizar as ligações informais fornecendo energia elétrica segura e confiável para todos. Além de estimular o uso adequado e racional da energia e contribuir para o bem-estar das comunidades menos favorecidas. O programa beneficia famílias com baixa renda, com distribuição de geladeiras, lâmpadas, chuveiros, painéis solares e ainda estimulam fornecedores para contratação de pessoas da comunidade.

Fonte: Acervo da RS Distribuidora (2014), elaborado pelos autores.

Destaca-se, ainda, como ação da RS Distribuidora, o programa Hospital com mais Saúde, criado em 2006, que tem preocupação com a inadimplência dos hospitais filantrópicos. A empresa recebe doações da população por meio da conta de energia e repassa integralmente o valor arrecadado aos hospitais.

Os colaboradores da RS Distribuidora são extremamente engajados com os conceitos e práticas de sustentabilidade, mas como forma de disseminar ainda mais esse pensamento, a empresa lançou, em 2013, o Programa de Educação para Sustentabilidade, que tem como principais objetivos: ter massa crítica de colaboradores para que possa atingir um estado de comprometimento; obter compreensão da realidade atual e da necessidade de transformação em níveis pessoal e organizacional; criar e difundir uma cultura de sustentabilidade na organização; e propiciar reflexão para que o posicionamento da organização seja entendido, discutido e incorporado.

O programa visa não só aumentar o conhecimento sobre a Plataforma de Sustentabilidade, mas também proporcionar o entendimento ao colaborador de como praticar os conceitos sustentáveis

em seu dia a dia pessoal e profissional. A partir desse mapeamento, foram identificadas competências necessárias, como relacionamento, pensamento antecipatório, pensamento sistêmico, liderança por princípio e disciplina na execução. A proposta do programa é trabalhar tais competências por meio de diferentes ferramentas, como oficinas de solução, formação de lideranças, cursos temáticos, palestras e debates.

A ação também envolve o público externo, e contempla os fornecedores e clientes das empresas do Grupo empresarial no Brasil. Para os fornecedores, será colocado em prática o programa “Parcerias Sustentáveis”, uma iniciativa que objetiva fomentar o compromisso com o desenvolvimento sustentável na cadeia de valor. Durante as avaliações mensais de entrega de serviços, materiais ou equipamentos mais críticos para os negócios da organização em estudo, o programa oferece um *feedback* aos fornecedores, a fim de que superem os padrões e possam compartilhar as melhores práticas de sustentabilidade com os demais fornecedores.

Essas ações podem proporcionar a troca de melhores práticas e também treinamentos conceituais sobre ferramentas de qualidade da gestão que ajudam a desenvolver os negócios, o que gera competitividade e sustentabilidade. Dessa forma, se expande o conceito de administração, além de levar a importância das práticas sustentáveis e a responsabilidade social corporativa para os *stakeholders*, indo ao encontro de Tachizawa e Andrade (2008), que ressaltam o impacto positivo de ter todas as pessoas da organização envolvidas com a sustentabilidade empresarial.

Com este estudo, percebeu-se que a empresa RS Distribuidora tem a sua estratégia bem definida, e entende que esta é essencial para o desenvolvimento do negócio. A estratégia da organização é orientada pelo Planejamento Estratégico Sustentável, que valoriza e dissemina a cultura e a importância das práticas sustentáveis no ambiente corporativo. Esse planejamento vai ao encontro do que se encontra registrado em Pensamento Verde (2013), demonstrando que é considerada uma empresa sustentável aquela que adota medidas voltadas ao Tripé da Sustentabilidade.

Ressalta-se que a construção do Planejamento Estratégico Sustentável da organização é fundamentada nos insumos obtidos a partir do diálogo com o público de relacionamento da organização, assegurando que os interesses desse público sejam contemplados pelas estratégias, além de anteciparem-se a eventuais impactos dos riscos empresariais e incentivar o comprometimento dos membros da empresa. Conforme destacado por Ribeiro (2012), a estratégia empresarial é a determinação da postura que a organização terá futuramente, tendo como referência o produto-mercado, lucratividade, tamanho, grau de inovação, relações com executivos, empregados e instituições externas. A sustentabilidade está presente na organização por meio de diversas ações, entre as quais se destaca, primeiramente, a existência de uma Plataforma de Sustentabilidade, que é administrada pelo Conselho de Sustentabilidade, formado por colaboradores que são responsáveis por implementações como a Política de Sustentabilidade, que está estruturada a partir dos cinco temas estratégicos da organização e norteiam as práticas dos colaboradores, pelos quais é utilizada e pensada diariamente. Ainda, a empresa possui um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), o que ressalta o incentivo às práticas susten-

táveis, que são potencializadas por meio da certificação na ISO 14001, além de diversas outras ações e práticas direcionadas aos públicos de relacionamento, sempre no intuito de buscar a valorização e práticas de sustentabilidade, indo ao encontro do posicionamento de Furniel (2011) sobre comportamento ético empresarial da organização.

Vê-se essas ações muito bem disseminadas na organização e principalmente difundidas pelos próprios colaboradores, que procuram diariamente implementar novas práticas, até mesmo para aprimorar práticas já existentes.

Destaca-se que a organização tem diversos projetos direcionados ao Tripé da Sustentabilidade, ou seja, atinge as dimensões econômica, social e ambiental, que envolve todos os públicos de relacionamento. Schaun et al. (2010) concordam ao afirmar que no meio empresarial a ideia do *Triple Bottom Line* ou Tripé de Sustentabilidade é cada vez mais adquirido, pois sustenta as práticas de desenvolvimento sustentável de uma empresa e trata de uma filosofia de gestão empresarial que concilia as três vertentes básicas da sustentabilidade. Nesse contexto, a sustentabilidade é um conceito sistêmico que está relacionado com a preservação constante dos aspectos sociais, econômicos, culturais e ambientais da sociedade, e a visão de sistema pressupõe que os recursos sejam utilizados de forma que garanta a sua continuidade.

Embora a empresa em estudo valorize essas ações, direcionadas principalmente para os seus consumidores, verifica-se que a população não visualiza, no seu contexto total, os atos da empresa voltados para a sustentabilidade. Tal informação é levantada com base em avaliações mensais de prestação de serviços no atendimento físico, bem como avaliação virtual por intermédio da internet, monitorado por meio de relatórios no site da empresa, com o intuito de buscar um *feedback* dos clientes sobre a prestação dos serviços e o conhecimento sobre as práticas da organização. Sugere-se, portanto, que a organização invista mais na divulgação dessas práticas, utilizando-se da participação em eventos na região de atuação e também em propagandas nos meios de comunicação, como a televisão, rádio e ainda na internet e na própria fatura de energia, mostrando os projetos desenvolvidos pela organização, a importância desses projetos e o impacto nas atividades da empresa e na vida do consumidor.

CONCLUSÃO

Este estudo foi desenvolvido na empresa RS Distribuidora, localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul, e teve como objetivo geral descrever e analisar as ações estratégicas da empresa no que se refere à sustentabilidade, além de levantar as práticas sustentáveis que a organização destina à região central do Rio Grande do Sul. Com isso, percebeu-se que a empresa conta com uma gestão formalizada, alinhada a suas estratégias, que são formuladas por um Comitê formado por representantes de todas as empresas do Grupo empresarial, sediado na cidade de São Paulo e

disseminada para todos os componentes do Grupo. A sua estratégia é orientada pelo Planejamento Estratégico Sustentável e é fundamentada por meio do diálogo com os públicos de relacionamento.

Em relação às estratégias implementadas pela unidade da RS Distribuidora, verificou-se que um representante participa da elaboração dos direcionamentos, juntamente com o Grupo empresarial, mas não tem autonomia para desenvolver estratégias de forma individual. Essa questão aponta certa inflexibilidade de adaptação ao ambiente que a empresa interage, como a sede da região central do estado do Rio Grande do Sul, por exemplo, que não participa diretamente das decisões para a formulação da estratégia, principalmente pela sede e principal gestão ser concentrada na região metropolitana do referido Estado.

Quanto às práticas sustentáveis que a empresa destina à região central do Rio Grande do Sul, verifica-se que ela engloba as práticas gerais dispostas pelo Grupo empresarial e consegue atingir os colaboradores, que seguem os direcionamentos da Política de Sustentabilidade e procuram melhorar continuamente as práticas sustentáveis, colaborando com a empresa, sua estratégia e o meio ambiente. Destaca-se que os colaboradores seguem a cultura sustentável e grande parte utiliza as práticas sustentáveis fora do âmbito organizacional, além de repassarem aos familiares e demais pessoas com as quais convivem.

Ações foram sugeridas ao final dos resultados deste estudo, com o intuito de contribuir para melhorar a imagem da organização perante a sociedade, pois se verificou que muitas ações não são percebidas pelos clientes e que existem projetos inovadores que já são praticados por outra empresa do Grupo empresarial e que podem ser implementados na unidade foco deste estudo. Em relação a contribuições gerenciais, apesar de a organização apresentar práticas positivas vinculadas à sustentabilidade, ela deve rever suas estratégias de divulgação, pois seus clientes têm pouca percepção ambiental e isso acaba a maneira como enxergam as práticas sustentáveis.

Como contribuição teórica, torna-se visível o intuito de aprimoramento e desenvolvimento, já que os conceitos observados ao longo do estudo estão relacionados com os três pilares do tripé da sustentabilidade, bem como com a estratégia empresarial. As principais constatações do estudo encontram-se na aplicação do conceito de sustentabilidade em ações práticas e possíveis de ser implantadas. Cabe ressaltar que este estudo se limita a um único caso, porém de grande relevância, já que trata de uma distribuidora de energia elétrica de grande destaque, presente há 16 anos no Estado do Rio Grande do Sul.

Referente às recomendações do estudo, enfatiza-se que os resultados obtidos são referentes apenas à organização estudada, ou seja, não podem ser generalizados, pois são necessários estudos com outras empresas do mesmo ramo de negócio para se chegar a uma conclusão mais específica. Como sugestão para pesquisas futuras, é importante expandir geograficamente os limites deste estudo e incluir outras empresas localizadas em diferentes regiões brasileiras. Da mesma forma, o acompanhamento de algumas práticas de sustentabilidade ao longo do tempo, em uma abordagem

longitudinal sob uma ótica mais aprofundada, pode ser uma opção interessante para investigar as questões aqui discutidas.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Cintia Maria. **Sustentabilidade**: caminho ou utopia? São Paulo: Annablume, 2006.

ALMEIDA, Fernando. **Desenvolvimento sustentável, 2012-2050**: visão, rumos e contradições. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CASADESUS-MASANELL, Ramon; RICART, Joan E. **Crie um modelo de negócios vitorioso**. 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/ZxTMOx>>. Acesso em: 09 set. 2014.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

EHLKE, Maria do Carmo Godoy. **O desenvolvimento da contabilidade ambiental em empresas certificadas pela ISO 14000 de Curitiba/PR**. 2003. 117p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

FERREIRA, José Joaquim do Amaral. **Preparando a Gestão Sustentável**. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/9B3MdA>>. Acesso em: 20 set. 2014.

FURNIEL, Igor. **ISO 14001**: importância e vantagens. 2011. Publicado em: <<https://goo.gl/3e20cB>>. Acesso em: 14 set. 2014.

JACOBS, F. Robert; CHASE, Richard B. **Administração de operações e de cadeia de suprimentos**. 13. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2012.

MACHADO, Guilherme. **Sustentabilidade**: a importância de estar em sintonia com esta prática é essencial para os negócios. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/YcGDyJ>>. Acesso em: 20 set. 2014.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PENSAMENTO VERDE. **Ações de sustentabilidade ambiental nas empresas**. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/SVvwEH>>. Acesso em: 16 set. 2014.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

RS DISTRIBUIDORA. **Relatórios de sustentabilidade**. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/l5tMRH>>. Acesso em: 14 ago. 2016.

_____. **Informações gerais sobre a RS Distribuidora**. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/KS32ez>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SCHAUN, Angela et al. **Comunicação e sustentabilidade: conceitos, contextos e experiências**. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

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