

# ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL: uma análise do setor elétrico brasileiro

## 1 INTRODUÇÃO

Contemporaneamente, a sustentabilidade tornou-se um assunto cada vez mais em destaque no ambiente de negócios empresariais. A adoção de práticas sustentáveis beneficia os adotantes de vários modos, sendo possível identificar que empresas sustentáveis possuem mais confiança de seus *stakeholders* acerca de suas operações éticas e responsáveis, promovendo uma reputação positiva e fidelização dos clientes.

A sustentabilidade no âmbito empresarial, em sua essência, é uma abordagem que busca alinhar os objetivos econômicos com práticas ambientais e sociais no que diz respeito a o longo prazo. As práticas sustentáveis são alicerçadas a todas as operações e decisões que a entidade possa tomar, tentando minimizar impactos negativos acerca do meio ambiente e da sociedade. A sustentabilidade reconhece que as empresas possuem o compromisso fundamental na construção de um futuro mais sustentável, que tal pensamento não se restringe apenas a obtenção do lucro imediato, mas que entenda o que suas atividades podem impactar nas pessoas e no meio ambiente.

Para agregar valor, Carroll (1979), defendia que as entidades necessitam da prática de atividades responsáveis socialmente, incorporando responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas em suas operações. Isso não apenas fortalece a reputação e a legitimidade da empresa, mas também contribui para o desenvolvimento sustentável da sociedade, criando uma relação de confiança com seus *stakeholders*.

A responsabilidade corporativa vai além do simples cumprimento de obrigações legais. Enfatiza a necessidade em agir de forma ética e transparente. Nesse contexto, a informação desempenha um papel crucial, fornecendo dados que orientam as decisões empresariais para promover o bem-estar das partes interessadas e garantir a criação de valor a longo prazo. Portanto, a transparência na divulgação de informações é essencial para fortalecer a confiança, construir relacionamentos sólidos e impulsionar o progresso em direção a uma sociedade mais justa e sustentável.

Assim, diversos trabalhos já foram desenvolvidos na área, com a finalidade similar a proposta desta pesquisa como: Silva e Razzolini (2021), Viana *et al.* (2020), Zaro (2021), Leoneti, Nirazawa e Oliveira (2016), Santana e Zaro (2022).

A partir desse levantamento, o trabalho propõe compreender se as empresas do setor elétrico utilizam das estratégias e das informações sustentáveis no processo de tomada de decisão, buscando também disseminar quais informações são essas assim como sua relevância, para isso, o objetivo será de examinar como as informações sustentáveis empresariais são interpretadas pelas empresas no processo de tomada de decisões.

Ao observar que a sustentabilidade empresarial se tornou um assunto cada vez mais em discussão, surgiu a ideia de elaborar um projeto de pesquisa que averiguasse como as empresas utilizam das informações sustentáveis, e, a partir disso, elaborar estratégias para facilitar a busca no entendimento dessas práticas. As empresas listadas na carteira ISE B3, amostra da pesquisa, já adotaram a prática sustentável, trazendo mais credibilidade e confiança gerando satisfação para seus *stakeholders*. A pesquisa pode contribuir para trabalhos futuros contribuindo para um debate mais amplo sobre a importância da sustentabilidade nos negócios e como as empresas podem melhorar sua abordagem para enfrentar desafios ambientais e sociais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A sustentabilidade é um tema que tem ganhado destaque no cenário global, abrangendo dimensões econômicas, sociais e ambientais. De acordo com a literatura sobre o tema, a sustentabilidade pode ser conceituada como a capacidade de atender às necessidades do presente sem comprometer a habilidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1987). Este princípio, conhecido como desenvolvimento sustentável, orienta ações e políticas visando o equilíbrio entre crescimento econômico, equidade social e preservação ambiental.

Empresas sustentáveis não apenas cumprem regulamentações ambientais, mas adotam práticas que promovem eficiência, inovação e responsabilidade social. A integração de políticas sustentáveis não só reduz o impacto ambiental das operações empresariais, mas também agrega valor ao negócio, atraindo consumidores conscientes, investidores éticos e talentos comprometidos com a responsabilidade social corporativa (PORTER; KRAMER, 2011).

Com base nos estudos de Claro, Claro e Amâncio (2008), é sugerido que as empresas apliquem a sustentabilidade em suas práticas gerais investindo recursos na implementação de estratégias pautadas na sustentabilidade, equilibrando desempenho econômico e desenvolvimento socioambiental. Aproveitando suas especificações com o mercado de atuação e que ela possa influenciar seus consumidores.

De acordo com Maia et al. (2019) a sociedade também está mais exigente em relação às práticas das empresas, valorizando aquelas que demonstram comprometimento com a sustentabilidade. Dessa forma, as empresas que investem em práticas sustentáveis podem obter vantagens competitivas, como a melhoria da imagem institucional, a redução de custos com energia e materiais, o aumento da eficiência das operações e a conquista de novos investidores.

### 2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A Responsabilidade Social representa um compromisso ético das organizações para além dos objetivos puramente econômicos, incorporando considerações ambientais e sociais em suas práticas cotidianas. Kotler e Lee (2005) definem a responsabilidade social como a adoção de políticas e práticas empresariais que levam em conta as dimensões social e ambiental, reconhecendo o impacto que as organizações exercem sobre a sociedade e o meio ambiente.

Para Costa *et al.* (2018) a responsabilidade social envolve a condução dos negócios da empresa de maneira a contribuir para o desenvolvimento social. No entanto, o obstáculo apontado pelos autores consiste na inclusão dessa prática no meio empresarial, pois algumas empresas focam apenas no lucro e na sua maximização, desconsiderando princípios que têm ganhado destaque recentemente. Dessa forma, Costa *et al.* (2018) corrobora com a definição de desenvolvimento sustentável ao afirmar que isso promove o desenvolvimento sustentável, atendendo às necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações.

Para Amorim e Custódio (2010) a adesão de práticas sustentáveis, coligadas com responsabilidade social geram fatores benéficos a entidade, como benefícios a seus stakeholders, tornando-a mais consciente.

Araújo, Inomata e Rados (2014) chegam a conclusão de que a sustentabilidade é um tema cada vez mais discutido, mas que ainda está se consolidando na sociedade alicerçada na informação e no conhecimento, o conhecimento como desenvolvedor de problemas e criador de soluções sustentáveis e a gestão da informação assegurando a eficiência e eficácia da organização em relação à sustentabilidade.

### 2.3 O PAPEL DA INFORMAÇÃO SUSTENTÁVEL

No contexto da sustentabilidade, a informação desempenha um papel central na orientação das práticas empresariais em direção a um modelo mais consciente e responsável. Segundo Elkington e Rowlands (1999), a transição para uma economia sustentável exige uma consideração holística, onde a informação atua como um elemento crucial. A convergência entre dados e práticas sustentáveis não apenas informa, mas transforma a tomada de decisões empresariais.

A implementação eficaz de sistemas de informação ambiental permite que as empresas monitorem seu desempenho ambiental e identifiquem áreas de melhoria contínua (MONTABON; SROUFE; NARASIMHAN, 2007).

Considerando estes aspectos, Zavatieri (2021) afirmou que é necessário possuir qualidade nas informações contábeis, principalmente para análise de previsão e alavancagem das empresas brasileiras. Para o autor, as empresas que vivem no mercado contemporâneo devem ter uma gestão voltada para contribuição do desenvolvimento econômico e da empregabilidade que é o problema grave dos efeitos da crise econômica brasileira.

Pires e Rodrigues (2020) concluem que a pressão social está incentivando as empresas a adotarem práticas mais sustentáveis e a divulgarem informações sobre suas ações nesse sentido, mesmo que não sejam obrigadas por lei a fazê-lo.

Neste contexto, vale observar os estudos que foram desenvolvidos anteriormente, com a expectativa de conhecer os aspectos fundamentais que levam as informações sobre sustentabilidades a serem consideradas no processo de tomada de decisão.

### 3 METODOLOGIA

Ao analisar os objetivos propostos, faz-se necessário a caracterização da pesquisa. Por isso, a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, pois o objetivo principal consiste na descrição da população a ser estudada, no caso as empresas brasileiras classificadas pelo índice ISE da B3, e a descrição do fenômeno que são as informações sobre sustentabilidade no processo de tomada de decisão. Adicionalmente, pode-se atrelar a pesquisa descritiva a observação dos fatos, sua classificação e interpretação, sem a interferência do pesquisador.

No que consiste a definição do escopo desta pesquisa, será considerado para desenvolvimento e análises, 8 (oito) empresas brasileiras classificadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) no ano de 2022. Esse índice foi escolhido por considerar o desempenho das empresas brasileiras em relação ao comprometimento com a sustentabilidade empresarial, objeto deste estudo. O período utilizado de 2022, se justifica pela vigência da carteira ISE B3 atual, a qual foi definida em dezembro de 2021, para vigorar até dezembro de 2022. Considerando as informações históricas e os desempenhos relatados pelas companhias que desejam participar, o ISE B3 se apresenta como limitador do escopo desta pesquisa.

Desse universo da pesquisa foram tiradas para compor a amostra da pesquisa, as empresas do setor elétrico na qual incluem Aes Brasil, Cemig, Copel, CPFL, EDP, Eletrobras, Engie e Neoenergia. Dentre os outros setores que compõem a carteira ISE B3, o setor elétrico se mostrou como aquele que possui mais empresas em operação em comparação aos demais setores, também sendo um dos setores que mais estão ligados diretamente ao meio ambiente.

Os procedimentos para realização da pesquisa, serão classificados a partir da pesquisa documental, pois irá coletar, organizar e interpretar informações de forma bruta, ou seja, informações que estão contidas nos relatórios disponibilizados de forma pública pelas empresas (ex.: Relatório de Sustentabilidade e Formulário de Referência). Esse tipo de classificação é importante, pois atribuiu nova perspectiva às informações divulgadas. Dessa forma, por considerar os relatórios como documentos de análises, classifica-se como fontes de segunda mão (secundários).

Após a realização do levantamento dos relatórios de sustentabilidade, foi feita a análise através de uma filtragem de dados que em um primeiro momento separou todas as informações contidas nos relatórios, sendo utilizado apenas aqueles textos que contém em seu corpo os termos “processos decisórios” e “tomada de decisão”. Posteriormente à primeira filtragem dos dados, foi definido que as informações deverão ser feitas por categoria seguindo assim um padrão ESG (*Environmental, Social and Governance*) separando-as em três características de informações: informações ambientais, informações sociais e informações de governança. Por fim, realizou-se a interpretação dos dados, as sínteses e identificação dos temas mais recorrentes no material encontrado.

## **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Considerando o objetivo da pesquisa, foram categorizados 3 temas, os quais envolveram os conteúdos divulgados pelas companhias do setor elétrico brasileiro, pertencentes ao ISE B3 do ano de 2022. Estes temas envolvem as informações ambientais, sociais e de governança.

### **4.1 INFORMAÇÕES AMBIENTAIS**

Com base na categoria de informações ambientais, foram destacadas que o setor elétrico brasileiro está se voltando cada vez mais para a sustentabilidade, integrando informações ambientais nos processos de tomada de decisão. Empresas como a AES Brasil estão explorando o hidrogênio verde para reduzir o consumo de energia de fontes primárias, enquanto a Cemig implementa políticas ambientais e usa indicadores para mensurar seu desempenho ambiental, chegando a aplicar R\$40,68 milhões em recursos no meio ambiente em 2022. Em relação a Copel, a análise enfatizou a descarbonização e participou de iniciativas de revitalização de rios, mostrando a importância da adaptação às demandas ambientais. A CPFL monitora tendências por meio de seu comitê de sustentabilidade, enquanto a EDP Brasil incorpora princípios de economia circular e preservação ambiental. A Eletrobras analisa riscos climáticos e adota medidas de mitigação, como a precificação de carbono e a compensação de emissões. A Neoenergia investe em energias renováveis e utiliza tecnologia para melhorar a segurança e a eficiência, além de realizar estudos sobre hidrogênio verde para guiar decisões estratégicas. As empresas também integram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em suas estratégias, com foco em energia limpa e ações contra as mudanças climáticas. A Neoenergia, em particular, destaca-se na gestão de informações ambientais para decisões estratégicas, reforçando a importância da sustentabilidade no setor.

Considerando estes aspectos, percebe-se que as empresas do setor elétrico aqui analisadas, evidenciam o monitoramento de seu desempenho ambiental e a identificação áreas de melhoria contínua, por meio de uso de tecnologias e sistemas, como destacaram Montabon, Sroufe e Narasimhan (2007), de forma que possam utilizar as informações ambientais no processo de tomada de decisão.

### **4.2 INFORMAÇÕES SOCIAIS**

No setor elétrico brasileiro, as empresas estão integrando aspectos sociais em suas decisões estratégicas. A AES Brasil implementou um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional, focando na mitigação de riscos e na saúde mental dos colaboradores tendo as mesmas intenções da EDP, visando a saúde e integridade de seus funcionários. A Cemig, por sua vez, tem um plano de emergência para garantir agilidade nas decisões e participa ativamente em decisões sobre o uso da água, em conjunto com diversos *stakeholders*. A Copel desenvolve programas sociais alinhados à Agenda 2030 da ONU. Empresas como a CPFL e a Neoenergia focam em diversidade e inclusão, integrando diferentes perspectivas no processo decisório, onde a Neoenergia por sua vez promove a igualdade de gênero e a inclusão nos níveis de decisão, destacando a importância do envolvimento dos grupos de interesse para alcançar seus

objetivos sociais. A Eletrobras busca a diversidade em seus órgãos de administração, considerando aspectos como gênero, etnia e experiência. A Engie utiliza tecnologia para melhorar a segurança no trabalho e a gestão de *stakeholders*, promovendo decisões mais informadas. Essas empresas buscam enfatizar principalmente a segurança, diversidade e a inclusão de stakeholders em suas decisões, reforçando um compromisso com a responsabilidade social e os direitos humanos.

Dessa forma, percebe-se a partir destas divulgações, que as companhias relatam a preocupação na criação de valor compartilhado, contribuindo ativamente para a resolução de desafios sociais e ambientais, corroborando com as afirmações de Porter e Kramer (2011).

#### 4.3 INFORMAÇÕES SOBRE GOVERNANÇA

As principais conclusões sobre governança no setor elétrico brasileiro destacam o forte compromisso das empresas com a transição para uma economia de baixo carbono e a integração das práticas ESG (ambientais, sociais e de governança) em suas estratégias. As empresas, como a AES Brasil, priorizam a sustentabilidade e a justiça social, implementando sistemas de segurança e comitês de sustentabilidade para orientar e monitorar o desempenho. Empresas como Cemig e Copel estruturaram suas governanças com comitês especializados que auxiliam o Conselho de Administração na tomada de decisões estratégicas e na avaliação de riscos. A Cemig, por exemplo, utiliza comitês técnicos e tem um planejamento estratégico robusto, enquanto a Copel se foca em investimentos em energias renováveis e criou comitês para desenvolvimento sustentável e inovação. A CPFL adota inteligência artificial e comitês para melhorar a eficácia na tomada de decisões e planejamento, alinhando seus investimentos às práticas ESG. A Eletrobras, por sua vez, emprega comitês e sistemas para garantir a conformidade e a eficácia operacional, com um foco contínuo em integridade e controle de riscos. A EDP destaca a importância das práticas ESG na orientação das decisões de investimento e na definição de estratégias corporativas. A Engie avalia rigorosamente a viabilidade socioambiental dos novos investimentos, enquanto a Neoenergia promove decisões inclusivas e participativas, com uma forte ênfase em cibersegurança e gerenciamento de riscos. Essas práticas refletem um crescente compromisso com a sustentabilidade, transparência e governança responsável, evidenciando que as empresas do setor têm estruturas de governança bem definidas e integradas com práticas ESG e controle de riscos.

Com base nesses achados, percebe-se a preocupação das companhias para o comprometimento com a sustentabilidade de forma a atingir a organização como um todo, constatado por Costa et al. (2018), mantendo assim sua imagem perante os *stakeholders*.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi o de examinar como as informações sustentáveis empresariais são interpretadas pelas empresas no processo de tomada de decisões. Com base nisso, foram categorizados 3 temas, os quais envolveram os conteúdos evidenciados pelas companhias do setor elétrico brasileiro, pertencentes ao ISE B3 do ano de 2022. Estes temas envolvem as informações ambientais, sociais e de governança.

Com base na categoria de informações ambientais, foi observado que existe a evidência da integração das informações ambientais nos processos de tomada de decisão. Com a divulgação a políticas ambientais e uso de indicadores para mensurar seu desempenho ambiental, integrando as ODS em suas estratégias e utilização de tecnologia para melhorar a segurança e a eficiência como guia para decisões. No que consiste as informações sociais destaca-se o envolvimento das companhias com a saúde e segurança dos colaboradores, além dos programas de inclusão da diversidade para proporcionar diferentes perspectivas no processo decisório. Por fim, a categoria de informações sobre governança, destacou o envolvimento na economia de baixo carbono e a integração das práticas ESG em suas estratégias, com formações

de comitês especializados e uso de tecnologia para segurança e integridade das informações utilizadas.

Este estudo teve como limitação, a análise dos relatórios de sustentabilidade referentes ao ano de 2022, por isso, não se pode afirmar que efetivamente as decisões que foram tomadas pelas companhias tiveram como base, exclusivamente, as informações sustentáveis.

Por isso, sugere-se como pesquisas futuras, a análise aprofundada dos aspectos sustentáveis que de fato são considerados para tomada de decisões no contexto empresarial, por meio de análises qualitativas em profundidade, ou análises quantitativas que possam correlacionar variáveis que representem os fenômenos estudados.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Regina Carla Moreira; CUSTODIO, Luciana Silva. A Necessidade de Estruturação Dos Pressupostos Da Sustentabilidade e da Responsabilidade Social Empresarial Para as Realidades do Ensino/Aprendizagem nos Cursos de Administração. Revista Científica do Departamento de Ciências Jurídicas, Políticas e Gerenciais do UNI-BH., vol. III, n. 1, jul-2010. Belo Horizonte.

ARAÚJO, Wânderson Cassio Oliveira; INOMATA, Danielly; VARVAKIS, Gregório. Desenvolvimento sustentável empresarial: o uso da gestão da informação. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 12, n. 3, p. 119-135, 2014.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review. v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel; Amâncio, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. Revista de Administração - RAUSP, vol. 43, núm. 4, 2008, pp. 289-300 Universidade de São Paulo.

COSTA, Rogério Santos da et al. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade: sobre a necessidade de acompanhamento crítico entre intenções e práticas. in: LADWIG, N. I. SCHWALM. H. (Organizadores). Planejamento e Gestão Territorial a Sustentabilidade dos Ecosistemas Urbanos. Criciúma, SC : EDIUNESC, 2018. 580p.

ELKINGTON, John; ROWLANDS, Ian H. Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Alternative Journal, v. 25, 1999.

MAIA, David de Alencar Correia et al. Contabilidade da Gestão Ambiental como Ferramenta Fundamental para Certificação e Sustentabilidade. Revista Diálogos Acadêmicos, Vol. 8, Fortaleza, 2019.

MONTABON, Frank; SROUFE, Robert; NARASIMHAN, Ram. An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. Journal of operations management, v. 25, n. 5, p. 998-1014, 2007.

PIRES, Amélia Maria Martins; RODRIGUES, Fernando José Peixinho de Araujo. Os desafios da contabilidade e o papel da pressão social no relato da sustentabilidade: Uma reflexão a partir das principais tendências. p. 203-213. 3rd International Conference in Accounting and Finance Innovation. Aveiro, Portugal. 2022.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. Harvard Business Review, v. 89, p. 62-77, 2011.

ZAVATIERI, Ieda Maria. CORPORATE FINANCIAL DISTRESS: Contribuições da Contabilidade para a Sustentabilidade Corporativa no Brasil. Revista ADMPG. vol. 11, 2021.