

MAPEAMENTO DA CADEIA ESTRATÉGICA DE VALOR DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

CAROLINE KRÜGER GUIMARÃES

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -
FEA

kruger@usp.br

MARINA TOLEDO DE ARRUDA LOURENÇÃO

FEA-RP/USP

malourencao@gmail.com

LARISSA MARCHIORI PACHECO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

lari.marchiori@gmail.com

LARA BARTOCCI LIBONI

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

lara.liboni@gmail.com

Introdução

A Agenda 2030, trouxe com ela o SDG Compass, que consiste em um guia para auxiliar as empresas a alinhar suas estratégias com os ODS. Este guia, traz em seu cerne a importância do mapeamento da cadeia estratégica de valor, para que sejam avaliados os impactos atuais, potenciais, positivos e negativos que as atividades do negócios têm sobre os ODS. Tomando esta abordagem estratégica, a empresa distingue as oportunidades mais importantes relacionadas aos ODS que poderão agregar valor para o seu negócio, além de reduzir os riscos (UNGC, GRI, WBCSD, 2015).

Problema de Pesquisa e Objetivo

Diante do reconhecimento das demandas latentes mundiais por ações que se traduzam em intervenções promotoras de desenvolvimento sustentável, a presente pesquisa buscou verificar como a CPFL Energia pode incorporar os ODS na cadeia estratégica de valor para a sustentabilidade da empresa. A seleção da organização se deu devido à importância do setor para a sustentabilidade, como também, pela expressividade da mesma no mercado brasileiro. Para o levantamento de dados, foram feitas entrevistas com os gestores da empresa, analisados documentos e realizadas observações.

Fundamentação Teórica

A chamada ODS é uma ação mundial entre governos para todo o mundo, sejam empresas, civis, sociedade, visando acabar com a pobreza e criar uma vida de dignidade e oportunidades. Entendendo, porém, que o negócio é um parceiro vital para a consecução dos ODS, e os seus impactos tem efeitos diretos na sociedade e no meio ambiente, foi criado o guia SDG Compass. A combinação entre a sustentabilidade e estratégia, tem potencial de agregar valor para a empresa, pois a sustentabilidade envolve a renovação da estratégia e concepção do negócio, criando organizações competitivas no longo prazo.

Metodologia

Este estudo tem caráter qualitativo, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Para a coleta de dados secundários foram realizadas pesquisas em referenciais bibliográficos como livros, artigos publicados em anais de congresso e encontros, revistas e jornais científicos. Para a coleta de dados primários foram realizadas entrevistas em profundidade semiestruturadas, além de técnicas de análise documental e observação não participante do ambiente de trabalho na empresa. A seleção do caso é não-aleatória, pois a empresa escolhida é considerada pioneira na promoção da sustentabilidade.

Análise dos Resultados

Constatou-se que as maiores contribuições da empresa para os ODS, se encontram nas metas 8, 12 e 13. Foram diagnosticados, os seguintes impactos positivos que poderão ser oportunidades para o negócio: desenvolvimento de novas tecnologias e novos mercados, formação de alianças para pesquisa e ações conjuntas em prol do desenvolvimento sustentável e minimização significativa dos impactos ambientais da atividade da organização. Os impactos negativos são: acesso, crescimento da demanda e efeito das mudanças climáticas na geração de energia e expansão das práticas de sustentabilidade na empresa.

Conclusão

Desta forma resta evidente o impacto de uma organização como ator fundamental na promoção do desenvolvimento sustentável de um país. Por meio de suas atividades estratégicas ligadas a sustentabilidade, uma organização pode dar suporte para o alcance das metas do desenvolvimento sustentável, que dependerão do setor de atuação da organização e de quais stakeholders com os quais se relacionam. Este caso ainda mostra o potencial de abrangência da atuação da empresa em lidar com questões sociais e dilemas ambientais inerentes ao desenvolvimento de um setor econômico ou de um país.

Referências Bibliográficas

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, p. 1-15, dez. 2006.

UNGC; GRI; WBCSD. SDG Compass: the guide for business action on the SDGs. Sept/2015. Disponível em: . Acesso em: 22 out. 2015.

MAPEAMENTO DA CADEIA ESTRATÉGICA DE VALOR DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

1. INTRODUÇÃO

As grandes mudanças ocorridas durante a história da humanidade, em termos de desenvolvimento econômico e tecnológico, uso exaustivo dos recursos, tiveram consequências ambientais e sociais que começaram a afetar a vida humana (MEBRATU, 1998). Em resposta, estabeleceram-se discussões sobre o desenvolvimento sustentável, como uma proposta de equilibrar a satisfação das necessidades atuais, sem o comprometimento da capacidade de manutenção das gerações futuras (WCED, 1987). Em decorrência, as organizações passaram a ser questionadas e incentivadas a responderem a estas mudanças, redefinindo seus valores, suas escolhas estratégicas, bem como seus padrões produtivos.

Para isso, organismos internacionais tem sido fundamentais articuladores de discussões e programas. Neste cenário, o papel da Organização das Nações Unidas (ONU) foi crucial no âmbito corporativo, pois teve a iniciativa mais significativa, o *Global Compact* (GC), lançado em 1999, que convidou as empresas a se responsabilizarem por metas ligadas ao desenvolvimento sustentável (CORTINA, 2002). No ano 2000, foram lançados os Objetivos do Milênio (OM), que em 2015 foi substituído por uma nova agenda, denominada Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (PNUD, 2015).

A Agenda 2030, trouxe com ela o *SDG Compass*, que consiste em um guia para auxiliar as empresas a alinhar suas estratégias com os ODS. Este guia, traz em seu cerne a importância do mapeamento da cadeia estratégica de valor, para que sejam avaliados os impactos atuais, potenciais, positivos e negativos que as atividades do negócios têm sobre os ODS. Tomando esta abordagem estratégica, a empresa distingue as oportunidades mais importantes relacionadas aos ODS que poderão agregar valor para o seu negócio, além de reduzir os riscos (UNGC, GRI, WBCSD, 2015).

Diante deste contexto, é pertinente entender como as empresas podem conduzir as suas práticas de sustentabilidade, com vistas à atingir os objetivos do desenvolvimento sustentável. Desta maneira, esta pesquisa busca verificar como uma empresa brasileira pode incorporar os objetivos do desenvolvimento sustentável na cadeia estratégica de valor para a sustentabilidade. A escolha da empresa se deu, devido a relevância de seu setor de atuação para o Desenvolvimento Sustentável do país.

Para o alcance do objetivo, a pesquisa é de ordem qualitativa, sendo o caso elaborado utilizando como ferramentas de coleta de dados entrevistas, análises de documentos e observação. A contribuição da pesquisa, consiste na elaboração da matriz de materialidade, que mostra quais ODS são mais relevantes para a empresa estudada e em quais ODS a empresa apresenta impactos positivos e negativos para o negócio, sendo que a proposição deste framework, poderá ser replicado nas demais empresas do setor selecionado para o estudo.

Com este intuito, o trabalho está organizado em seis seções a contar com a presente introdução. A próxima seção aborda o referencial teórico necessário para a fundamentação da pesquisa realizada. A terceira seção apresenta os aspectos metodológicos e a quarta, os resultados obtidos no estudo de caso. A quinta seção discute os resultados, sendo fechada com as considerações finais – a sexta seção.

2. A SUSTENTABILIDADE E O MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALOR

Apesar de ter sido através de Boulding (1966) o início do processo de consolidação do entendimento atual de sustentabilidade, o seu estabelecimento foi resultante do relatório desenvolvido a partir do debate do Clube de Roma de 1972, que tratou das limitações dos recursos naturais do planeta em contraposição ao consumo, repercutindo na publicação “Os limites do crescimento” (MEADOWS et. al., 1972). No mesmo ano, ocorreu a Conferência de Estocolmo sobre o Ambiente Humano das Nações Unidas, onde se deu, pela primeira vez, um debate em nível mundial sobre os problemas ambientais globais.

Em 1987, através da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED) foi cunhado o termo desenvolvimento sustentável, que faz conexão entre os sistemas econômico, social e ambiental, e destaca a equidade intrageracional e intergeracional. Na reunião foram recomendadas reformas institucionais globais de caráter político e econômico, que originou o relatório Nosso futuro Comum (WCED, 1987). Já em 1992, houve um refinamento da agenda pela WCED, quando 179 países se reuniram na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (UNCED, 1992). Com base nas determinações estabelecidas, diversos pressupostos foram resultantes, tais como: a Agenda 21, as convenções sobre alterações climáticas, biodiversidade e desertificação, declaração sobre as florestas, Rio +20, entre outros.

No ano 2000, ocorreu a primeira agenda de Desenvolvimento Sustentável, que trazia os Objetivos do Milênio (OM) e deveria nortear as escolhas e ações das organizações. Em 2015, uma nova agenda foi formalizada, denominada Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), consistindo em uma Declaração, 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas, além de uma seção sobre meios de implementação, parcerias globais, e formas de acompanhamento e revisão. Os ODS pretendem responder a novos desafios, mesclando as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental (PNUD, 2015), como pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

| OS 17 OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PARA 2030 | |
|--|---|
| Meta 1 | Erradicar a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares; |
| Meta 2 | Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável; |
| Meta 3 | Garantir uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades; |
| Meta 4 | Garantir a educação inclusiva com equitativa qualidade e promover a aprendizagem ao longo da vida com oportunidades para todos; |
| Meta 5 | Alcançar a igualdade de gênero e empoderar as mulheres e meninas; |
| Meta 6 | Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável de água e saneamento para todos; |
| Meta 7 | Assegurar o acesso à energia acessível, confiável, sustentável e moderna para todos; |
| Meta 8 | Promover um crescimento econômico sustentável e inclusivo, com pleno emprego e trabalho digno para todos; |
| Meta 9 | Desenvolver infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável e promover a inovação; |
| Meta 10 | Reduzir as desigualdades dentro e entre países; |
| Meta 11 | Tornar as cidades e assentamentos humanos inclusivos, seguros, fortes e sustentáveis; |

| | |
|----------------|--|
| Meta 12 | Assegurar padrões de consumo e produção sustentáveis; |
| Meta 13 | Tomar medidas urgentes para combater as mudanças climáticas e seus impactos; |
| Meta 14 | Conservar o uso sustentável dos oceanos, mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável; |
| Meta 15 | Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e travar a perda de biodiversidade; |
| Meta 16 | Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis; |
| Meta 17 | Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável ODS Compass; |

Fonte: UNGC, GRI, WBCSD, 2015.

A chamada ODS é uma ação mundial entre governos para todo o mundo, sejam empresas, civis, sociedade, visando acabar com a pobreza e criar uma vida de dignidade e oportunidades (UNGLOBALCOMPACT, 2015). Entendendo, porém, que o negócio é um parceiro vital para a consecução dos ODS, e os seus impactos tem efeitos diretos na sociedade e no meio ambiente, foi criado o guia SDG Compass, para auxiliar as empresas a alinhar suas estratégias com os ODS (UNGC, GRI, WBCSD, 2015).

O guia é desenvolvido com foco, desde grandes empresas multinacionais, a médias e pequenas empresas locais, estendido também, a todo e qualquer tipo de organização, de modo a explicar como os ODS afetam o negócio, oferecendo ferramentas e conhecimentos para colocar a sustentabilidade no centro da estratégia empresarial (UNGC, GRI, WBCSD, 2015). Essa combinação entre a sustentabilidade e estratégia, tem potencial de agregar valor para a empresa, pois a sustentabilidade envolve a renovação da estratégia organizacional (HART, 1994), trazendo mudanças a concepção tradicional do propósito da organização; ainda mais, reflete em um avanço fundamental nos critérios para gestão da empresa (GARVARE; JOHANSSON, 2010), criando organizações competitivas no longo prazo (LLORET, 2016).

Logo, a gestão da sustentabilidade se dá, quando são incorporados os atributos da sustentabilidade às estratégias e práticas de gestão em toda a cadeia de valor da organização. Sendo a sustentabilidade corporativa uma resposta estratégica para as questões sociais e ambientais causadas pelas atividades primárias e secundárias da empresa (SALZMANN et al. 2005), o mapeamento da cadeia de valor deve ser realizado de modo a englobar os impactos ambientais e sociais do negócio, sendo assim, de fornecedores, subfornecedores, matérias-primas, prestadores de serviço, serviços, até a etapa pós-consumo (XIA; TANG-P, 2011).

Para a consecução deste mapeamento, Porter e Kramer (2006), propõem um modelo onde é possível compreender a interdependência entre a organização e a sociedade, de modo que a cadeia de valor da sustentabilidade compreenda todas as atividades que a empresa esteja envolvida e seus relativos impactos na sociedade. O modelo proposto pelos autores permite identificar o impacto positivo e negativo destas atividades. Para isso, as atividades são divididas em duas áreas: atividades de suporte, que é composta pela infraestrutura da empresa, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e aquisições; e atividades primárias, esta, por sua vez, é formada pela logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e serviços pós-vendas.

As respectivas áreas da cadeia estratégica de valor, após serem mapeadas, devem ser analisadas de forma a avaliar os impactos atuais, potenciais, positivos e negativos que as atividades do negócios têm sobre os ODS em toda a cadeia de valor. Todavia, nem todos os 17 ODS serão igualmente relevantes para a organização. A medida em que a empresa pode contribuir para cada um, vai depender de muitos fatores. Porém, isto ajudará a identificar onde

os impactos positivos podem ser ampliados e onde os impactos negativos podem ser reduzidos ou evitados (UNGC, GRI, WBCSD, 2015).

Não obstante, é importante notar que a avaliação de impactos na cadeia de valor e a determinação das prioridades não são processos científicos, mas exigem julgamentos subjetivos transparentes. Por esta razão, estudos sobre o tema tem sido encorajados, de modo a fornecer informações relevantes e inspirações para explorar oportunidades de negócios relacionados aos ODS (UNGC, GRI, WBCSD, 2015).

3. METODOLOGIA

Este estudo tem caráter qualitativo, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Yin (2010) relata que a força do estudo de caso está na possibilidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, sendo possível analisar e entender os fenômenos sociais complexos. Por conseguinte, a seleção do caso não foi feita aleatoriamente, pois a empresa estudada foi escolhida por ser a pioneira na promoção dos valores de sustentabilidade no setor elétrico brasileiro e por deter grande faixa do mercado em termos de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica.

Possuindo sede na cidade de Campinas, no Estado de São Paulo, ela opera no segmento de distribuição por meio de 8 empresas, sendo líder com 13% de participação no mercado brasileiro, atendendo a mais de 7 milhões de clientes. Já na geração de energia elétrica, se apresenta como a segunda maior geradora privada do país e, por meio da CPFL Renováveis é líder no Brasil em geração a partir de fontes alternativas, como: eólica, pequenas centrais hidrelétricas, biomassa de cana de açúcar e solar.

Neste sentido, o primeiro fator de escolha da empresa a ser analisada, foi a relevância e presença nacional. Outro fator, além deste, trata da forte pressão sofrida pelo setor em função das questões ligadas a sustentabilidade e o crescimento da demanda por energia em todo o mundo. Ainda, o fato da empresa possuir estabelecimento no Estado de São Paulo foi relevante na seleção, já que isto facilita a mobilidade dos pesquisadores. Para a obtenção dos dados necessários, os sujeitos-alvo da pesquisa foram os responsáveis diretamente pela gestão da sustentabilidade corporativa (gerente e analista), uma vez que são peças fundamentais em sua implementação e disseminação na organização.

3.1 Instrumento de coleta

Para a coleta de dados secundários foram realizadas pesquisas em referenciais bibliográficos como livros, artigos publicados em anais de congresso e encontros, revistas e jornais científicos. Para a coleta de dados primários foram realizadas entrevistas em profundidade semiestruturadas, além de técnicas de análise documental e observação não participante do ambiente de trabalho na empresa (FIGURA 2). Desse modo, estas fontes possibilitaram o processo de triangulação de dados, o que conduz a validade interna e ao aumento na confiabilidade da pesquisa (YIN, 2010).

Figura 1. Instrumentos de Coleta de Evidências



Fonte: Adaptado de Yin (2010).

As entrevistas seguiram um roteiro de perguntas relativas ao problema de pesquisa e foram dirigidas a três gestores e uma colaboradora da empresa. Estas foram gravadas em meio digital e posteriormente transcritas, sendo estas previamente agendadas e realizadas em comum acordo com os entrevistados em seu local de trabalho.

3.2 Análise de dados

A análise dos dados da pesquisa foi feita a partir do levantamento, reconhecimento e interpretação do material coletado, buscando organização e categorização dos dados da pesquisa de campo em associação com os objetivos da pesquisa. Dessa forma, duas categorias emergiram da análise dos dados: mapeamento da cadeia estratégica de sustentabilidade e aplicação dos ODS a cadeia estratégica de sustentabilidade. A próxima seção, apresenta os resultados encontrados na consecução deste estudo de caso.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos dados coletados, a cadeia de valor para a sustentabilidade organizacional da empresa em foco, foi mapeada segundo Porter e Kramer (2006). Conjuntamente, cada uma das atividades identificadas na cadeia de valor foi analisada segundo seus impactos positivos e negativos em relação aos 17 ODS (UNGC, GRI, WBCSD, 2015). A análise foi sintetizada na Figura 2, apresentada abaixo. Claramente é possível observar que nem todos os ODS podem ser abrangidos pelas estratégias da empresa, mas muito do que é realizado contribui significativamente para a agenda do desenvolvimento sustentável.

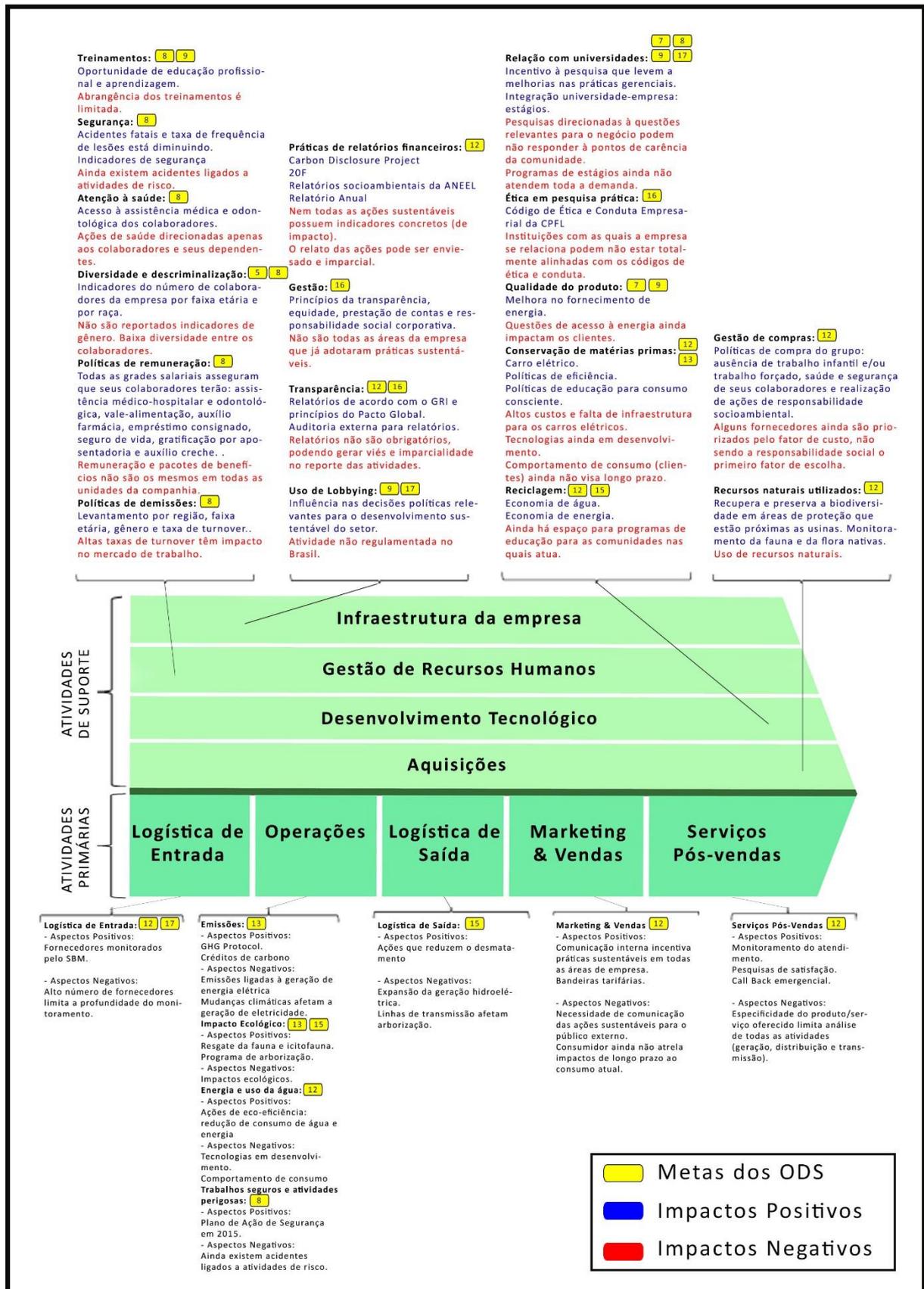
A análise da primeira parte da cadeia, que abrange as atividades suporte da companhia, se inicia com a **infraestrutura da empresa**, que engloba as práticas de relatórios financeiros, gestão, transparência e o uso de lobbying¹. A CPFL é uma empresa privada que possui capital aberto, sendo assim, é clara a necessidade da apresentação de relatórios financeiros relacionados ao desempenho da organização. É possível relacionar esta atividade à realização da Meta 12, especificamente ao comprometimento em “incentivar as empresas, especialmente as empresas grandes e transnacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informações de sustentabilidade em seu ciclo de relatórios” (PNUD, 2015).

Desta forma, a empresa disponibiliza vários relatórios, entre eles: 20F - relatório anual submetido à SEC (órgão vinculado à bolsa de Nova York); *Carbon Disclosure Project* (CDP) - que é o relato sobre as estratégias e desempenho em relação às mudanças climáticas, relatórios socioambientais da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) que são submetidos pelas distribuidoras e geradoras do grupo CPFL e relatam o desempenho de cada uma delas e, por fim, o relatório da administração que contém os principais resultados da companhia com demonstrações financeiras.

No que diz respeito à gestão, a organização se baseia nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Em 2014 a empresa adotou a política anticorrupção alinhada à lei nº 12,846/13, que apresenta diretrizes para evitar que situações de corrupção ou de não conformidade com leis e regulamentos ocorram nos negócios de todas as empresas do Grupo. Ao longo do ano foi realizado um plano de treinamento e de divulgação aos colaboradores da *holding* e de suas controladas.

¹ Nome que se dá à atividade de pressão, ostensiva ou velada, de um grupo organizado com o objetivo de interferir diretamente nas decisões do poder público, em especial do poder legislativo, em favor de causas ou objetivos defendidos pelo grupo.

Figura 2. Mapeamento da Cadeia Estratégica de Sustentabilidade Organizacional.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Porter e Kramer (2006, p. 9) e UNGC, GRI, WBCSD (2015, p. 12).

Adicionalmente, desde 2001, a empresa conta com o sistema de gestão de responsabilidade social e ética. No último ano, as atribuições e a composição do comitê de ética e de conduta empresarial foram redefinidas, ampliando seu alcance e representatividade. Projetos de responsabilidade social e ética permitem alinhar benefícios à sociedade com melhorias na gestão financeira da CPFL. Um exemplo de projetos é o treinamento em gestão hospitalar oferecido aos hospitais, que são seus maiores inadimplentes. As melhorias na gestão financeira de hospitais trazem benefícios tanto para a população quanto para a CPFL.

A transparência da organização pode ser observada por meio dos relatórios anuais disponibilizados e dos relatórios de desempenho citados anteriormente. O relatório anual apresenta informações sobre o modelo de negócio, gestão, governança e desempenho sobre cada um dos seis capitais da CPFL (infraestrutura natural, social, humana, conhecimento e financeiro) e desempenho da CPFL, de acordo com a quarta versão da *Global Reporting Initiative* (GRI) e com os Princípios do Pacto Global das Nações Unidas.

As atividades de gestão e transparência desenvolvidas em conjunto suportam a Meta 12, em função de colaborar na adoção de práticas sustentáveis nas operações da empresa, e a Meta 16, na busca da redução substancial da corrupção e suborno em todas as suas formas. Contudo, apesar do esforço da companhia em inserir a sustentabilidade no cerne de sua estratégia, a não obrigatoriedade dos relatos ou o foco que é dado em cada um deles pode enviesar a apresentação dos resultados limitando o seu impacto e a disseminação das práticas. Outro fator negativo é que nem todas as práticas sustentáveis possuem indicadores concretos que permitem uma análise de impacto histórica no desempenho organizacional.

Ainda, um ponto negativo a ser ressaltado é que nem todas as áreas já adotam práticas sustentáveis ou possuem indicadores ligados à estratégia de sustentabilidade da organização, comprometendo a sua disseminação. Contudo, é importante ressaltar que a empresa possui uma plataforma de gestão que atrela o planejamento da sustentabilidade com o planejamento estratégico da organização, que estabelece indicadores-chave para o negócio que são mensurados e revistos de acordo com os objetivos da companhia. Tal iniciativa contribui para uma mudança de postura na gestão do negócio em prol do desenvolvimento sustentável (GARVARE; JOHANSSON, 2010).

O lobbying é uma atividade que ainda não é regulamentada no Brasil, mas que neste trabalho foi considerado como o processo pelo qual grupos de interesse buscam participar no processo estatal de tomada de decisão, contribuindo para a elaboração de políticas públicas no país. O gerente de sustentabilidade afirma em documento da organização que “Para as mudanças necessárias rumo ao desenvolvimento sustentável, será necessário a coalisão entre todos os setores da sociedade”, sendo que as empresas possuem papel relevante no lobby sustentável. A empresa está presente em diversos eventos que discutem temas relevantes para o desenvolvimento sustentável, como as conferências da ONU e as COPs, e integra o Comitê do Pacto Global no Brasil.

Esta atividade tem potencial impacto no ODS 9 por indiretamente contribuir para o fortalecimento e modernização do setor, por meio do desenvolvimento tecnológico, pesquisa e inovação fomentados pelo governo em suas políticas públicas desenvolvidas para o setor. Além disso, o ODS 17 também pode ser impactado em função da atuação da organização em eventos e outros grupos que incentivam o intercâmbio tecnológico e que atraem a formação de parcerias que tornem mais coerente as políticas públicas e as iniciativas do setor privado para o desenvolvimento sustentável.

No que tange à área de **gestão de recursos humanos**, os aspectos abordados são: treinamento, segurança, diversidade e discriminação, atenção à saúde, políticas de remuneração e demissão. Em 2014 foi investido R\$ 11.613.801 em treinamentos e capacitação, o que representa uma média de 78,4 horas de treinamento por funcionário, já no ano de 2013 está média equivalia a 76,69 horas, notando-se assim, um crescimento nesta categoria de

investimento pela empresa. Na CPFL, a capacitação de pessoas é assegurada por meio da Universidade Corporativa, por meio de iniciativas visando à preparação necessária e ao desenvolvimento de carreiras.

Foi desenvolvida também a chamada “trilha de liderança”, que tem em seu público alvo os líderes formais, possuindo módulos relacionados ao tema pessoas e negócios na CPFL, com cursos eletivos e obrigatórios para todos os participantes. Outro projeto relacionado à capacitação é a “escola de eletricitistas”. Na entrevista, foi pautado que o programa foi desenvolvido para treinar qualquer cidadão que tenha como objetivo se tornar um eletricitista, sendo assim, o candidato é treinado durante três meses para que ao finalizar do curso possa ser contratado pela empresa, caso esta seja a opção escolhida pelo aluno. Até o ano de 2014 foi concluída a formação de 115 novos eletricitistas, sendo que 77 deles foram contratados. O ponto negativo dessas atividades é a abrangência dos treinamentos, que pode ser limitada em função dos objetivos organizacionais.

No que diz respeito à segurança no trabalho, a empresa apresenta um controle dos acidentes fatais e da taxa de frequência de lesões que ocorrem na organização. Os números apresentados indicam que existe uma tendência de queda na frequência de acidentes. No ano de 2014 foram 37 acidentes fatais, representando uma redução de 32% em relação ao ano de 2013. No entanto, a taxa de frequência de lesões teve um aumento de 1,77 em 2013 para 3,02 em 2014, devido ao incentivo para o aumento na reportabilidade das ocorrências.

Para conseguir reduzir o quadro de acidentes, a empresa tem buscado contratar mais colaboradores para a execução de serviços que antes eram executados por empresas terceirizadas. Além disso, estão sendo aprimoradas as infraestruturas e realizado maior controle do uso de equipamentos de proteção e procedimentos de segurança nas atividades. Ademais, existem indicadores de segurança calculados pela empresa, sendo eles: taxa de gravidade, taxa de óbitos com colaboradores próprios e com colaboradores de terceiros.

A atenção à saúde é abordada pela companhia da seguinte forma: os colaboradores possuem acesso os planos de assistência médica e odontológica, além do convênio com farmácia e auxílio a pessoas com deficiência. Para acompanhar a gestão dos aspectos relacionados à segurança na companhia, a CPFL instituiu os Comitês de Segurança e Saúde (CSS) e operacional de segurança que representam 100% dos colaboradores e têm como objetivo a unificação e padronização dos normativos. Ademais, também existem as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes e o Grupo de Investigação de Análise de Acidentes. Como pode ser visto, ações ligadas à saúde são restritas aos colaboradores e seus dependentes.

Em relação à diversidade e descriminalização, existem indicadores do número de colaboradores da empresa por faixa etária e por raça, desta maneira, a faixa etária que contém o maior número de trabalhadores é de 18 a 35 anos, o que representa 52,38%. E com menor representatividade, está a faixa etária até 18 anos, com uma porcentagem de 0,31%. Em relação a raça, com maior porcentagem se encontra a branca, com 78,55%, e a com menor porcentagem é a indígena, com apenas 0,1%. É importante frisar que não são reportados os indicadores de gênero e os números revelam baixa diversidade entre os colaboradores.

As políticas de remuneração variam, sendo que os benefícios concedidos a empregados de tempo integral diferem dos concedidos a empregados temporários ou em regime de meio período e são discriminados por unidades operacionais importantes da organização. Todas as grades contém no mínimo o padrão de benefício a seguir: plano de assistência médico hospitalar e odontológica, vale-alimentação, auxílio farmácia, empréstimo consignado, seguro de vida, gratificação por aposentadoria e auxílio creche.

Algumas empresas do grupo oferecem também anualmente bolsas-auxílio para cursos técnicos, de graduação, MBA e mestrados, além dos convênios com universidades e escolas de idiomas. Verificou-se a presença de gratificação de férias, programas de requalificação profissional, seguro de residência e de veículos, reembolso da carteira Nacional de Habilitação

(CNH), gratificação pós retorno de férias e auxílio a pessoas com deficiência, porém. Contudo, vale ressaltar que estes benefícios fazem parte de somente algumas empresas do grupo, podendo ser discriminados de maneira diferente entre elas.

No que diz respeito às políticas de demissão, a organização apresenta um levantamento do número total de admissões por região, faixa etária, gênero e da taxa de *turnover* por estado e sexo, e por seguimento de negócio. Dessa forma, a empresa consegue controlar a variação percentual anual entre as contratações e demissões. Em 2014 a taxa de *turnover* foi de 23,4% do grupo CPFL. As decisões tomadas neste aspecto impactam e são impactadas pelas mudanças econômicas e pelo mercado de trabalho.

As atividades da área de recursos humanos em conjunto afetam principalmente a consecução do ODS 8, ligado a promoção do crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável. Isto porque existe uma preocupação com a promoção do trabalho decente a homens e mulheres, jovens e pessoas com deficiência; dos direitos trabalhistas e ambientes de trabalho seguros. Também o ODS 9 pode ser abrangido nessa discussão, já que treinamentos e educação podem melhorar a capacidade tecnológica da companhia, contribuindo para o seu desenvolvimento. As atividades de promoção a Saúde podem gerar impacto no ODS 3, por incentivar uma vida saudável e garantir o bem-estar dos colaboradores. Ademais, O ODS 5, ligado à questão da igualdade de gêneros, pode ser impacto pelas políticas de diversidade e descriminalização da companhia.

A atividade de **desenvolvimento tecnológico** da cadeia de sustentabilidade organizacional de Porter e Kramer (2006) analisa o relacionamento com universidades, a pesquisa ética, a segurança do produto, a conservação de matérias primas e a reciclagem. Neste ponto, foi especificado que empresa valoriza parcerias com universidades a fim de obter conhecimento acadêmico. A parceria é destinada a programas de estágio para posterior vínculo trabalhista com a empresa e com programas que visam o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas. Em entrevista foi ressaltado que a demanda por oportunidades de estágio e pesquisa não consegue ser totalmente atendida pela organização.

Esta relação de pesquisa pode gerar impactos nos ODS 7, 8, 9 e 17. O ODS 7 se refere ao acesso a serviços de energia e aumento da participação das renováveis na matriz do país. A empresa possui diversos projetos de pesquisa em eficiência energética, expansão da produção de energia solar e eólica, além do desenvolvimento de tecnologias de transmissão e distribuição que impactam o acesso de eletricidade em lugares remotos e diminuem os problemas de pirataria nas redes de transmissão. A pesquisa e o avanço tecnológico do setor contribuem para o desenvolvimento tecnológico e promove o crescimento econômico e sustentado do país, afetando os ODS 8 e 9.

Ainda, a própria aliança que é realizada entre universidade e setor privado cria mecanismos que fortalecem estratégias para o desenvolvimento sustentável, impactando o ODS 17. Entretanto, os projetos de pesquisa definidos podem estar ou não ligados a um ponto de carência da comunidade que contribua diretamente para o desenvolvimento sustentável, limitando (ou não) o impacto desta nos ODS anteriormente mencionados.

A qualidade do produto oferecido ao cliente teve melhorias com a implementação do programa Tauron, iniciado em 2012. O programa é chamado de rede inteligente e atua em três diferentes frentes: mobilidade, operação e telemedição, tendo a finalidade de melhorar a eficiência operacional e reduzir as perdas comerciais, com ganhos para os acionistas e benefícios para os consumidores e todo o setor elétrico. Da mesma forma, esta atividade tem impacto nos ODS 7 e 9, por promover acesso de qualidade aos serviços de energia e incentivar a modernização e sustentabilidade da atividade da organização, pontos ainda críticos no país.

A ética em pesquisas é disseminada por meio do Código de ética e Conduta Empresarial da organização, ao quais todos os colaboradores aderem a partir de seu ingresso na companhia. Esta atividade pode ter impacto no ODS 16, por contribuir com a limitação da corrupção ou

suborno, desenvolvendo uma instituição que é eficaz, transparente e responsável em todos os níveis (PNUD, 2015). É importante ressaltar que nem todas as instituições com as quais a organização se relaciona podem estar em consonância ou agindo de acordo com os termos estabelecidos por esta.

Sobre a conservação de matérias primas, a CPFL possui projetos relacionados ao desenvolvimento e incentivo da utilização de carros elétricos. Para isto, foi desenvolvido o programa de Mobilidade Elétrica que visa ampliar o número de eletropostos e de veículos movidos à energia elétrica. Ainda, a empresa realiza projetos de eficiência energética e de educação para o consumo de energia elétrica, que impactam o ODS 12. A mudança comportamental, que representa na verdade uma mudança de paradigma, ainda está em transição e vê-se claro que o comportamento do consumidor de energia elétrica ainda não mede seus impactos no longo prazo. Ainda, as tecnologias e infra-estrutura (no caso do carro elétrico) ainda estão em desenvolvimento, mas têm potencial para mitigar os efeitos das mudanças climáticas e reduzir o uso de recursos naturais (ODS 13).

No que diz respeito à reciclagem, o processo de geração de energia hidrelétrica não envolve o descarte de água, os projetos de cogeração a partir do bagaço de cana de açúcar utilizam os sistema de circulação da água em circuito fechado. Além disso, a empresa em estudo possui mecanismos de controle e gestão da logística reversa, coletando e gerenciando os materiais quando eles saem da rede, sendo que as sucatas e resíduos são tratados pela CPFL serviços. Os resíduos de materiais (equipamentos, postes e outros) são reaproveitados ou descartados conforme a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS).

Esta última atividade tem impacto tanto no ODS 12 quanto no ODS 15, por promover uma economia de ciclo fechado, com reaproveitamento dos recursos naturais e incentivo à logística reversa – o que contribui para a sustentabilidade da produção de energia na companhia e ainda assegura a conservação, recuperação e uso sustentável dos recursos terrestres (ODS 15). Vê-se claramente que as iniciativas ligadas às estratégias de sustentabilidade corporativa são um meio que a organização encontra para responder aos desafios ambientais ligados à sua atividade (SALZMANN et al. 2005).

Tal fato pode ser ainda mais explorado nas atividades primárias da cadeia de valor. Em se tratando da **aquisição**, além de avaliar a qualidade e eficiência na entrega de produtos e serviços, a empresa busca que sua cadeia de fornecedores adote práticas de responsabilidade socioambiental, como a adesão a normas de segurança do trabalho e iniciativas de responsabilidade social, o respeito à legislação ambiental e trabalhista e o compromisso em contribuir com o desenvolvimento social. Sendo assim, estes devem conhecer e aceitar as diretrizes das políticas e regulamentos do grupo, tais como a política de sustentabilidade, a política ambiental e o código de ética e conduta, além de cumprirem os requisitos sociais da norma SA8000:2008, referentes ao trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, impactando o alcance dos ODS 8, ligado às condições de trabalho, e o 16, com relação à transparência e justiça.

Além disso, a empresa fomenta iniciativas com os fornecedores como o prêmio CPFL mais valor - reconhece os fornecedores que se destacaram em qualidade, prazo, segurança, meio ambiente e responsabilidade social; a rede de valor - encontros que promovem o compartilhamento de melhores práticas relacionadas a sustentabilidade empresarial; visita de avaliação Sistema de Gestão Integrado - visitas anuais para verificar as condições de trabalho, respeito ao meio ambiente e cuidados; jornal do fornecedor - este programa distribui um periódico aos fornecedores mensalmente com as questões internas sobre suprimentos, práticas de sustentabilidade e notícias do Grupo CPFL; e por fim, o programa qualidade assegurada, que incentiva melhoria na qualidade dos processos produtivos dos fornecedores de materiais.

Esta proximidade com a cadeia também cria mecanismos para que alianças sejam feitas no sentido de promover o desenvolvimento sustentável no país, contribuindo para o ODS 17.

Em entrevista, no entanto, por mais que se busque a questão da sustentabilidade na cadeia, alguns fornecedores ainda são priorizados em função do custo.

Ainda em aquisições, a CPFL utiliza recursos naturais, porém existem programas e ações socioambientais desenvolvidos pela empresa com o objetivo de conservar a vegetação no entorno dos reservatórios e recuperar e preservar a biodiversidade em áreas de proteção que estão próximas as usinas, promovendo estudos e sistemáticas de monitoramento da fauna e da flora nativas. Adicionalmente, também existe o incentivo a conscientização das comunidades locais para a importância do uso adequado dos recursos naturais e da proteção ambiental. Estas iniciativas geram impactos na promoção de medidas de adaptação às mudanças climáticas (ODS 13) e visa conservação, recuperação e uso sustentável dos ecossistemas terrestres, além do controle do desmatamento e manutenção de florestas e áreas protegidas (ODS 15).

Os impactos socioambientais ligados à **logística de entrada** estão relacionados com a recepção de equipamentos ou materiais e a seleção e relação com fornecedores. Os fornecedores são monitorados via *Supply Base Management* (SBM), com os seguintes critérios: análise financeira, segurança, meio ambiente, desempenho técnico e riscos jurídicos. Para fornecedores não monitorados no SBM, o acompanhamento é feito conforme critérios de manutenção cadastral de acordo com a classificação do fornecedor.

Há preocupação no estabelecimento de condições mínimas quando da seleção dos fornecedores (análise financeira, meio ambiente, segurança, desempenho técnico e riscos jurídicos) e atualmente promove programas que visam compartilhar práticas e ferramentas de gestão sustentável para os fornecedores, que em 2014, somaram um total de 3.529 empresas atendendo ao grupo CPFL Energia. Se por um lado os critérios e iniciativas existem (como anteriormente mencionado), o alto número de fornecedores pode limitar a profundidade deste monitoramento.

Contudo, as iniciativas desta atividade da cadeia de valor têm impacto no ODS 12 e no ODS 17, por buscar assegurar uma produção sustentável e o fechamento do ciclo produtivo, além de incentivar alianças que estabeleçam metas conjuntas entre diversos setores da indústria para a redução dos impactos socioambientais negativos e a promoção do desenvolvimento sustentável.

No que tange a atividade de **operação** da cadeia de valor da sustentabilidade organizacional, são indicados os impactos relacionados às emissões e desperdício; biodiversidade e impacto ecológico; uso da energia e água; trabalho seguro; relações trabalhistas e atividades perigosas. A crise hídrica no Brasil em 2014 contribuiu para ampliar a discussão sobre os impactos das mudanças climáticas nas organizações do setor elétrico, tendo em vista que a necessidade de ter usinas termelétricas funcionando por um período de tempo maior ocasionou um aumento de emissão de gases de efeito estufa.

A CPFL adota práticas para mensurar suas emissões de gases causadores do efeito estufa (GEE) e busca a redução dessas emissões em suas atividades. Desde 2007, a empresa divulga seu inventário de emissões, produzido de acordo com a metodologia estabelecida pelo Programa Brasileiro do GHG Protocol². Outro ponto de atuação da companhia é o fomento de projeto enquadrados nos critérios do mecanismo de desenvolvimento limpo e outros padrões para obtenção de créditos de carbono comercializados a outras empresas e instituições que necessitam compensar suas emissões de GEE. Tal atividade claramente contribui como medida para combate às mudanças climáticas (ODS 13).

A gestão e mitigação dos impactos ecológicos ocorrem via programa de controle ambiental do canteiro de obras, que inclui o controle de desmatamento, plano ambiental de conservação e de uso do entorno do reservatório, programa de monitoramento e resgate de

² O GHG Protocol é uma ferramenta utilizada para entender, quantificar e gerenciar emissões de Gases de Efeito estufa.

fauna. A companhia possui também o programa de monitoramento e resgate de ictiofauna³ que visa acompanhar as transformações ocorridas sobre a comunidade de peixe em razão da alteração do regime hidráulico. Nas áreas urbanas, a CPFL desenvolve o programa de arborização que busca harmonizar a coexistência de árvores em regiões de adensamento populacional com as redes de distribuição de energia.

Contudo, a expansão da atividade hidroelétrica no Brasil ainda é questionada em função de seus impactos ambientais e sociais. Apesar disso, as atividades da organização neste sentido têm impactos positivos nas metas 13, em função de promover atividades que mitiguem ou eliminem os impactos ambientais que levem às mudanças climáticas, e 15, ao buscar proteger fauna e flora, combatendo impactos negativos decorrentes da exploração dos recursos naturais como a perda de biodiversidade, desertificação e degradação da terra.

Para promover ações de ecoeficiência nas instalações próprias, a empresa possui o programa consumo inteligente, com iniciativas para a conscientização dos colaboradores na sede e nas regionais, voltado à redução de consumo de água e energia. Os resultados desse programa apresentaram economia de até 14% de consumo de água em comparação com 2013 e 4% no consumo de energia. Conforme anteriormente mencionado, tais iniciativas são limitadas em função da atual transição para um consumo sustentável dos recursos naturais e pelo estágio de desenvolvimento das tecnologias no país para eficiência. Estas iniciativas tem impacto no ODS 12, que incentiva a produção e consumo sustentáveis.

No que diz respeito às operações relacionadas a trabalhos seguros e atividades perigosas, na CPFL o trabalho desenvolvido por alguns trabalhadores, como eletricitistas, por exemplo, apresenta certo risco e devido a isso foi desenvolvido o Plano de Ação de Segurança 2015 a fim de eliminar os acidentes de alta gravidade provocados por quedas de origem elétrica, e reduzir os acidentes de baixa gravidade, identificando e investigando as causas e fortalecendo a cultura de segurança. O ODS 8 pode ser incentivado por meio destas ações por promover um ambiente de trabalho seguro para todos os seus colaboradores.

Compreendendo que os impactos ambientais podem estar ligados à distribuição e transmissão de energia, segundo os documentos analisados, em termos de **logística de saída**, foram definidos procedimentos para elaboração de projetos que orientam a escolha dos traçados para construção de novas redes de energia, determinando o desvio de fragmentos florestais e árvores isoladas para evitar a necessidade de supressão de indivíduos arbóreos. Assim, onde não foi possível mudar o traçado das redes, a prática de elevação da altura das estruturas e postes foi estabelecida, em consequência, a necessidade de supressão de vegetação tem sido altamente reduzida.

A necessidade de expansão do acesso leva tanto ao aumento da demanda, que requer a expansão nas atividades de geração, quanto à necessidade de crescimento das linhas de transmissão. Contudo, as atividades supracitadas buscam lidar com os desafios da sustentabilidade com relação aos aspectos sociais, ambientais e econômicos da atividade, garantindo a competitividade da empresa no longo prazo (LLORET, 2016). Além disso, estas contribuem para o alcance da Meta 15, por também promover a manutenção dos ecossistemas terrestres, protegendo as florestas e árvores isoladas.

No que diz respeito a área de **Marketing** na cadeia de valor, é interessante analisar a crise hídrica brasileira de 2014, pois este cenário levou o país a manter em níveis elevados o despacho das usinas termelétricas movidas a combustíveis fósseis, cuja produção tem um custo consideravelmente mais elevado, se apresentando necessário o aumento do preço da energia. Dentre os aprimoramentos promovidos pela ANEEL, entrou em vigor a partir de 2015 o sistema de bandeiras tarifárias (verde, amarela e vermelha), cujo objetivo é sinalizar mensalmente para o consumidor as condições de geração de eletricidade. Esse sistema aumenta a transparência

³ Conjunto de peixes de uma região ou ambiente.

com relação aos custos repassados ao consumidor e permite o uso da energia elétrica de forma mais consciente.

Ainda, esta área apresentou algumas mudanças na organização. Antes o marketing da sustentabilidade era voltado para o público externo, porém, com a necessidade de integrar as ações sustentáveis à empresa, iniciou-se um programa voltado para a comunicação interna, de modo que a área de sustentabilidade passou a ser vista como uma área responsável por dar suporte internamente às questões ligadas à sustentabilidade para os demais departamentos, enquanto que as ações de responsabilidade social passaram a fazer parte do Instituto Cultural da empresa.

Através da análise documental, verifica-se que a qualidade e diversidade no relacionamento com os clientes (pós-venda) são asseguradas por ações como a capacitação contínua dos atendentes, a monitoração constante dos atendimentos e a realização de pesquisas de satisfação realizada por órgãos externos e independentes. O atendimento é oferecido por multicanais (telefone, redes sociais, autoatendimento web, e-mail e SMS center), sobre base única de dados e informação. Além disso, também é possível ter atendimento exclusivo para deficientes auditivos por meio do 0800 e da Unidade de Resposta Audível (URA).

Todas as iniciativas da área de Marketing contribuem para o alcance do ODS 12, com relação à produção e consumo sustentáveis no sentido de promover a adoção de práticas sustentáveis pelas organizações, enfatizando o seu papel transformador na sociedade. Faz-se interessante ressaltar que em entrevista foi possível perceber que as prioridades definidas pela empresa em relação aos ODS são os objetivos 7 e 13, sendo eles relacionados a assegurar o acesso à energia acessível, confiável, sustentável e moderna para todos e tomar medidas urgentes para combater as mudanças climáticas e seus impactos que ameaçam a sobrevivência do negócio.

5. CONCLUSÃO

Diante do reconhecimento das demandas latentes mundiais por ações que se traduzam em intervenções promotoras de desenvolvimento sustentável, a presente pesquisa buscou verificar como a CPFL Energia pode incorporar os ODS na cadeia estratégica de valor para a sustentabilidade da empresa. A seleção da organização se deu devido à importância do setor para a sustentabilidade, como também, pela expressividade da mesma no mercado brasileiro. Para o levantamento de dados, foram feitas entrevistas com os gestores da empresa, analisados documentos e realizadas observações.

Os dados levantados subsidiaram a construção da cadeia estratégica de valor para a sustentabilidade da empresa em estudo. Ainda, permitiu que um cruzamento fosse realizado entre estas atividades e as metas dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Da análise realizada é possível compreender que por mais que a empresa busque focar no atendimento dos ODS 7 e 13, muitas das suas atividades contribuem para diversas metas dos objetivos do desenvolvimento sustentável. Em função dos impactos negativos ligados à sua atividade, a empresa desenvolveu atividades que configuram uma plataforma estratégica de sustentabilidade e abrangem toda a sua cadeia produtiva, conforme é sugerido por diversos autores quando da inserção da sustentabilidade ao cerne da estratégia organizacional.

Constatou-se que as maiores contribuições da empresa para os ODS, se encontram nas metas 8, 12 e 13, ou seja, promover um crescimento econômico sustentável e inclusivo, com pleno emprego e trabalho digno para todos; assegurar padrões de consumo e produção sustentáveis e em tomar medidas urgentes para combater as mudanças climáticas e seus impactos que ameaçam a sobrevivência do negócio. Foram ainda diagnosticados, os seguintes impactos positivos que poderão ser oportunidades para o negócio: desenvolvimento de novas tecnologias e novos mercados, formação de alianças para pesquisa e ações conjuntas em prol

do desenvolvimento sustentável e minimização significativa dos impactos ambientais da atividade da organização.

Dentre os impactos negativos, que devem ser buscado estratégias para a redução dos riscos, estão: acesso a energia e o impacto do crescimento da demanda em termos ambientais e sociais, efeito das mudanças climáticas na geração de energia, mudança no comportamento de consumo e, em termos organizacionais, a adoção de práticas sustentáveis por todas as áreas e negócios da organização, assim como o desenvolvimento de indicadores que auxiliem na tomada de decisão com relação às estratégias para a sustentabilidade.

Desta forma resta evidente o impacto de uma organização como ator fundamental na promoção do desenvolvimento sustentável de um país. Por meio de suas atividades estratégicas ligadas a sustentabilidade, uma organização pode dar suporte para o alcance das metas do desenvolvimento sustentável, que dependerão do setor de atuação da organização e de quais stakeholders com os quais se relacionam. Este caso ainda mostra o potencial de abrangência da atuação da empresa em lidar com questões sociais e dilemas ambientais inerentes ao desenvolvimento de um setor econômico ou de um país.

Em termos das limitações no desenvolvimento da pesquisa, elas se dão prioritariamente com relação a falta de algumas informações que poderiam subsidiar análises mais profundas. Dentre elas, observam-se: a falta de informações consistentes sobre as partes interessadas externas, para identificar pontos de vista e preocupações que se relacionam com impacto atual ou potencial da empresa, como também informações sobre as partes interessadas que podem ser impactadas negativamente pela decisões e atividades da empresa. Salienta-se ainda que, pela área de pesquisa ser relativamente jovem, a empresa em estudo, apesar de possuir a sustentabilidade como geração e proteção de valor, não tinha a aplicação dos ODS em sua cadeia e desta forma não havia ainda sido desenvolvido indicadores relacionados aos seus impactos.

Considerando as limitações oriundas desta pesquisa, conjuntamente aos principais desafios explicitados, foi possível identificar lacunas que levaram ao desenvolvimento de uma agenda com as seguintes recomendações para estudos futuros:

- Desenvolver uma pesquisa sobre as áreas de potencial impacto, identificando um ou mais indicadores que expressam mais adequadamente a relação entre as atividades e seu impacto sobre o desenvolvimento sustentável, ajudando assim, a empresa a compreender onde concentrar seus esforços para que o desempenho possa ser monitorado ao longo do tempo;
- Produzir um estudo conjuntamente com as partes interessadas, incluindo as pessoas afetadas. O modelo lógico pode ser usado para entender quais dados devem ser coletados.

A construção da cadeia de materialidade oportuniza ainda, um framework que poderá ser replicado nas demais empresas do setor, contribuindo para uma análise mais abrangente da aplicação dos ODS na cadeia de valor, como também dos impactos positivos e negativos da atuação das empresas geradoras e fornecedoras de energia para seus *stakeholders*. Em síntese, o estudo contribui ao agregar esforços para geração de conhecimento em uma área que ainda é jovem e tenra em resultados de pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOULDING, Kenneth E. **The economics of the coming spaceship earth**. In: JARRETT, Henry (Ed.). *Environmental quality in a growing economy*. Baltimore, MD: Resources for the Future; Johns Hopkins University Press, 1966. p. 3-14.

CORTINA, A. Ética y formación universitaria. **Revista Iberoamericana De Educación**, n. 29, p. 45-64, 2002.

- CPFL. **Relatório Anual 2014**. Disponível em: <http://www.cpfl.com.br/institucional/relatorio-anual/Documents/RA-8-cpfl-2014.pdf>. Consultado em: 25/08/2015.
- EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.
- GARVARE, R.; JOHANSSON, P. Management for Sustainability – a stakeholder theory. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 21, n.7, p.737-744, 2010.
- GARVARE, R.; JOHANSSON, P. Management for Sustainability – a stakeholder theory. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 21, n.7, p.737-744, 2010.
- HART, S. A natural resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v.20, n.4, p. 986–1014, 1995.
- LLORET, A. Modeling corporate sustainability strategy. **Journal of Business Research**, 69, p.418-425, 2016.
- MEADOWS, D. H. et al. **The limits to growth**. Washington: Potomac Associates, 1972.
- MEBRATU, D. Sustainability and Sustainable Development: historical and conceptual review. **Environmental Impact Assessment Review**, v.18, p.493-520, 1998.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, **Harvard Business Review**, p. 1-15, dez. 2006.
- PNUD. **Objetivos de desenvolvimento do milênio**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/odm.aspx>>. Acesso em 07 nov. 2015.
- SALZMANN, O.; IONESCU-SOMERS, A.; STEGER, U. The business case for corporate sustainability:: literature review and research options. **European Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 27-36, 2005.
- UNGC; GRI; WBCSD. **SDG Compass: the guide for business action on the SDGs**. Sept/2015. Disponível em: <<http://sdgcompass.org/>>. Acesso em: 22 out. 2015.
- UNCED. **AGENDA 21** (reproduced in an abridged form in The Earth Summit London: Regency Press, 1992).
- UNGLOBALCOMPACT - United Nations Global Compact. **Sustainable Development Goals**. Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/sustainable-development/sdgs>>. Acesso em: 30 out. 2015.
- WCED. **Our Common Future**. World Commission on Environment and Development. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- XIA, Y.; TANG, T.L.-P. Sustainability in supply chain management: suggestions for the auto industry. **Manag. Decis.** 49, p. 495-512, 2011.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZADEK, S. The path to corporate responsibility. **Harvard Business Review**, p. 1-11, dec. 2004.