

ROTULAGEM ECOLÓGICA SOB A ÓTICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

ADRIANA FIORANI PENNABEL

FEA-RP/USP

drifiorani@gmail.com

ELIZABETH KRAUTER

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

ekrauter@usp.br

ADRIANA CRISTINA FERREIRA CALDANA

FEA-RP/USP

caldana@fearp.usp.br

Rotulagem ecológica sob a ótica da Governança Corporativa

1 Introdução

O cenário mundial recente – marcado por crises econômicas e políticas, catástrofes ambientais, terrorismo – tem gerado diversas incertezas quanto ao futuro e propiciado o aumento das discussões globais sobre o papel do homem e o impacto de suas ações sobre o planeta. Neste âmbito, ganharam destaque as análises e debates acerca da atuação das organizações como importantes geradoras de externalidades enquanto parte dinâmica e atuante nesse ambiente (PORTER; KRAMER, 2011).

Pressões da sociedade e do próprio mercado tem orientado as companhias à busca por uma gestão socialmente responsável, com maior atenção a questões presentes no panorama social e ambiental, além do econômico-financeiro. Houve o desenvolvimento de conceitos e ideias sobre sustentabilidade, bem como indicadores e metodologias – como o *Triple Bottom Line* (TBL)¹, a fim de orientar e avaliar as empresas quanto às práticas sustentáveis.

De forma complementar, os selos e certificações ambientais, como FSC² e ISO 14001³, proliferaram no mundo como tentativa das empresas de reduzir os impactos negativos de suas operações sobre o meio ambiente (RONDINELLI; VASTAG, 2000; GONZÁLEZ-BENITO, et al., 2011; MARTÍN-DE CASTRO et al., 2015). Essas práticas ambientais podem resultar em impactos sobre o valor das empresas, indo também ao encontro de questões específicas demandadas por seus diversos stakeholders (RONDINELLI; VASTAG, 2000).

Ao mesmo tempo, no ambiente empresarial, a temática da governança corporativa desenvolveu-se com o objetivo de auxiliar na gestão eficiente das empresas a partir da disseminação de boas práticas de gestão, ganhando força e respaldo de diretrizes e legislações específicas em diferentes regiões do mundo (SILVEIRA, 2015), especialmente após os escândalos corporativos ocorridos no início do século XXI por conta de fraudes financeiras.

Partindo-se do pressuposto de que selos ecológicos e certificações ambientais acarretam algum tipo de impacto sobre as companhias, sobre seus resultados e, conseqüentemente, seus stakeholders, o presente estudo analisa o campo da rotulagem ecológica sob a perspectiva da governança corporativa, utilizando a CPFL como objeto de estudo, para suportar tais análises.

Conexões entre stakeholders e gestão ambiental já foram evidenciadas em pesquisas anteriores (DARNALL et al., 2010; GONZÁLEZ-BENITO et al., 2011; RODRIGUE et al., 2013; MARTÍN-DE CASTRO et al., 2015; VILCHEZ et al., 2016). Contudo, não foram encontradas abordagens investigativas que considerem campos mais específicos da governança corporativa, conjuntamente ao estudo sobre rotulagem ecológica, deixando uma lacuna para novas proposições e análises. Assim, o presente estudo busca atuar nesse espaço.

Dessa maneira, a seção 2 apresenta o problema de pesquisa e objetivo do estudo, seguidos pelo referencial teórico na seção 3, em que se discorre brevemente sobre rotulagem ecológica, governança corporativa e aspectos relacionados à sustentabilidade. Na sequência, a seção 4 explica a metodologia adotada no trabalho. A seção 5 traz as análises e discussões conceituais, bem como a análise de conteúdo dos documentos de governança da CPFL. Por fim, na seção 6, são feitas as conclusões, com o apontamento de limitações, além de sugestões de

¹ *Triple Bottom Line* (TBL) – medida de sustentabilidade proposta nos anos 90 pelo consultor britânico John Elkington. SLAPER, T.F.; HALL, T.J. The Triple Bottom Line: What is it and How does it work?. **Indiana Business Review**, Indianapolis, p. 4-8, Spring 2011.

² FSC: certificação de produtos madeireiros e não madeireiros originados do bom manejo florestal. <https://br.fsc.org/pt-br>

³ ISO 14001: série de normas desenvolvidas pela *International Organization for Standardization* (ISO), que definem diretrizes sobre gestão ambiental. <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>

agenda futura, contribuindo tanto para o desenvolvimento da ciência como para sua aplicabilidade do tema no ambiente corporativo e mercadológico.

2 Problema de Pesquisa e Objetivo

O presente trabalho possui como problema principal identificar se: “A rotulagem ecológica e a governança corporativa possuem interconexões, relações entre aspectos conceituais e/ou práticos?”. A partir do problema, tem-se como objetivo geral do estudo pontuar os possíveis cruzamentos entre o tema da rotulagem ecológica – representada pelos selos e certificações ambientais – e a governança corporativa, a partir da análise teórico conceitual dos tópicos propostos e suas interconexões, bem como de análise de conteúdo de documentos de governança corporativa da CPFL Energia, empresa utilizada como objeto de estudo.

3 Fundamentação Teórica

3.1 Rotulagem ecológica – selos ecológicos e certificações ambientais

Nas últimas décadas, o aumento das pressões com relação a maior responsabilização das corporações pelos impactos negativos de seu negócio tem conduzido parte das organizações a reconsiderar sua atitude em relação ao meio ambiente. Nesse cenário, é possível observar que um dos caminhos que as empresas tem buscado para responder a essas pressões tem sido a procura por certificações ambientais, como a ISO 14001 (TEZ SAN et al., 2015), ou a adoção voluntária de selos ecológicos como o EU Ecolabel⁴.

Os selos ecológicos [e certificações ambientais] representam programas e políticas que sinalizam aos consumidores informações sobre o impacto ambiental de um produto, reduzindo a incerteza sobre o processo de compra ambiental (DARNALL et al., 2016). No geral, esses selos são considerados símbolos utilizados pelo mercado para ajudar o consumidor a identificar produtos e serviços com maior comprometimento ambiental (ZHOU et al. 2016) e garantem maior credibilidade para as mensagens transmitidas pelas empresas (YENIPAZARLI, 2015).

Os selos ecológicos podem ser criados por entidades ambientais sem fins lucrativos, governo, associações de empresas ou mesmo organizações do setor privado (DEKHILI; ACHABOU, 2014). Existem, atualmente, 465 selos ecológicos, presentes em 199 países e 25 setores industriais de acordo com o plataforma *Ecobabel Index* (2017). Esses selos ecológicos podem ser adotado por diferentes produtos e serviços ou ainda ser destinados a designar impactos ambientais relacionados a um setor específico ou tipo de atividade (DE CHIARA, 2016; DARNALL et al., 2016).

A rotulagem ecológica permite diversas classificações, mas existem duas categorias principais de diferenciação (PEANO et al., 2015): sistema de rotulagem obrigatório ou voluntário; e a presença/ausência de certificação independente. Nesse último caso, a ISO utiliza três categorias de classificação: Tipo 1 (certificações de terceiros, com sistema que engloba o uso de selo associado aos produtos certificados), Tipo 2 (baseados em auto declarações de fabricantes), e Tipo 3 (fornece dados quantitativos sobre o produto como resultado de uma avaliação independente) (PEANO et al., 2015).

Exemplo do Tipo 1, a ISO 14001 é um padrão internacional de certificação ambiental estabelecido globalmente, considerado o mais amplamente reconhecido dentre os padrões de certificação voluntária (DARNALL, 2006). Segundo dados da pesquisa *ISO Survey*, em 2015, havia 319.324 certificados concedidos para Sistema de Gestão Ambiental (SGA) (ISO, 2016). Criada em 1996, a ISO 14001 tem o objetivo de fornecer ferramentas práticas para organizações

⁴ EU Ecolabel: selo ecológico que indica reduzido impacto ambiental por parte dos produtos que o utilizam.

que, voluntariamente, buscam direcionar sua gestão de forma a assumir suas responsabilidades ambientais (ISO, 2017). Esses padrões permitem que as empresas comuniquem os stakeholders sobre seu SGA e envolve certificação de terceiros independentes.

A importância dos selos ecológicos para o mercado, de maneira geral, é facilmente identificável. Dados divulgados pelo projeto Organics Brasil (2016), por exemplo, revelam que houve crescimento de 35% no valor do mercado brasileiro de alimentos orgânicos em 2015, número impulsionado principalmente nos últimos anos, após validação das regras sobre a comercialização de alimentos orgânicos no país (que inclui, por exemplo, a aplicação de selos nas embalagens dos produtos). Nos EUA, o selo *Energy Star*, já havia vendido, até 2013, mais de 1 bilhão de produtos certificados (DELMAS et al., 2013).

As pressões regulatórias associadas à obtenção da conformidade e à antecipação de futuros benefícios, bem como as pressões de mercado são considerados aspectos importantes para explicar as decisões organizacionais com relação à busca pela acreditação (DARNALL, 2006). Fatores como a possibilidade de aumentar as receitas, obter vantagem competitiva, melhorar as relações públicas e as habilidades de marketing são considerados *outputs* que influenciam na tomada de decisão quanto à rotulagem ecológica.

3.2 Governança Corporativa – discussões teórico conceituais

Relativamente recente, a temática da governança corporativa desenvolveu-se com o objetivo de auxiliar na gestão eficiente das empresas, a partir da disseminação de boas práticas, ganhando força e respaldo de diretrizes e legislações em diferentes regiões do mundo, especialmente após os escândalos corporativos no início do século XXI (SILVEIRA, 2015).

Inicialmente, as boas práticas de governança difundiram-se ao longo da segunda metade do século XX, período de crescimento de grandes corporações mundiais com significativo poder econômico e fase de expressivo desenvolvimento do mercado de capitais global. Esse contexto acarretou mudanças significativas nas empresas, como por exemplo a separação entre propriedade e administração nas organizações, bem como o surgimento de conflitos de interesses dentro das empresas, como o conflito de agência (JESSEN; MECKLING, 1976), em que proprietários e executivos divergem em termos de interesses relacionados ao negócio.

Nesse cenário, emerge a figura do stakeholder, representada pelas diferentes partes que possuem interesses nas empresas e que afetam ou podem ser afetados por elas (ROSSETTI; ANDRADE, 2010). São os atores com interesses em relação à organização e que são essenciais para a existência do negócio (DONALDSON; PRESTON, 1995). Dessa maneira, os stakeholders podem englobar acionistas, executivos, funcionários, fornecedores, credores, consumidores, governo, comunidade local e demais partes interessadas, centralizando importantes discussões teórico conceituais no campo da governança corporativa.

Segundo Jensen (2010), o debate principal na esfera da governança desenvolve-se atualmente sobre a definição do objetivo central das corporações. Nesse sentido, há uma polarização das discussões sobre a função principal de um negócio. Uma das abordagens considera a maximização do retorno total dos proprietários e investidores (shareholders) como a função objetivo das empresas, embasando-se na Teoria da Agência. Por outro lado, há também a abordagem para a qual o objetivo das corporações deve ser ampliado, com o propósito de maximização de múltiplos interesses, atendendo todos os stakeholders (SILVEIRA, 2015), visão suportada pela Teoria do Stakeholder.

Pela Teoria da Agência, as empresas devem perseguir como único objetivo a maximização do retorno de longo prazo dos acionistas. Para defensores dessa ideia, a maximização de valor de mercado da empresa acaba por gerar naturalmente a maximização do bem-estar social (JESSEN; MECKLING, 1976). Jensen (2010) inclusive reconhece em seu *princípio de maximização iluminada de valor* a importância das partes envolvidas no negócio, mas ratifica que o objetivo da empresa continua sendo o mesmo, a maximização desse valor.

Entretanto, conforme defendem Donaldson e Preston (1995), os acionistas não são o único foco dos objetivos e gestão corporativa. O lucro não representa a única forma de retorno que pode ser maximizada, existindo outras categorias de riqueza indispensáveis para as empresas, como o capital humano. Na Teoria do Stakeholder, a ideia principal é a de que a gestão deve ser capaz de conciliar os interesses de shareholders e demais stakeholders. Essa abordagem tem raízes na Teoria dos Sistemas e conceitos sociológicos, além de apoiar-se no conceito do TBL que propõe o equilíbrio de múltiplos interesses (econômicos-sociais-ambientais), sem contudo questionar a legitimidade do retorno dos acionistas (SILVEIRA, 2015). Horisch et al. (2014) partem da premissa de que a definição dos objetivos corporativos envolve o gerenciamento das relações dos interessados e não das próprias partes interessadas.

Mais recentemente, surgiram novas abordagens dentro do campo de boas práticas corporativas, derivadas da abrangência de interesses geridos. Dentre essas novas visões, situa-se o conceito de Criação de Valor Compartilhado (CVC), lançado por Porter e Kramer em 2011. Sucesso entre gestores e grandes corporações mundiais (PANCHENKO; KIRIAKOVA, 2015), o conceito baseia-se na ideia de que as companhias precisam trabalhar os aspectos relacionados aos negócios e à sociedade de forma conjunta, atrelando a criação de valor econômico simultaneamente à criação de valor para a sociedade (PORTER; KRAMER, 2011). Contudo, críticos argumentam que o conceito apresenta deficiências graves, como o fato de negligenciar o entendimento de que as questões econômico-sociais-ambientais, por sua complexidade, nem sempre estão alinhadas entre todos os stakeholders (CRANE et al., 2014).

De maneira geral, diante dos debates teórico e conceituais, a governança corporativa conduz a gestão a melhores decisões, através de um processo de tomada de decisões mais estruturado, minimizando a ocorrência de conflitos de interesse e vieses cognitivos. Por meio da estrutura de poder das organizações e órgãos sociais de governança (Conselho de Administração, Assembleia Geral e Diretoria Executiva), bem como de princípios de governança corporativa (difundidos mundialmente) e códigos de ética, as organizações tem adotado boas práticas de governança, buscando assegurar sua perpetuidade.

3.3 Responsabilidade social empresarial, sustentabilidade e governança

A aproximação entre a temática da sustentabilidade e o ambiente corporativo acompanha a própria evolução das ideias acerca do Desenvolvimento Sustentável. A partir da ocorrência de catástrofes ambientais ao longo do século passado, parte delas provocada por grandes corporações, ficou evidente a pouca eficiência humana na gestão do meio ambiente. Crises ambientais e a própria escassez de recursos mostram a vulnerabilidade das dimensões social e ambiental, desencadeando maior responsabilização das organizações pelos impactos de suas atividades sobre o planeta.

Assim, inevitavelmente, os temas sociais e ambientais passaram a fazer parte das discussões do mundo corporativo, sob a ótica da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), passando também a relacionar-se com a temática da governança corporativa de forma expressiva. Contudo, conforme esclarece Silveira (2015), os temas da RSE e governança são distintos e a associação entre eles não se faz de forma automática. Parte-se, inicialmente, da ideia principal de que RSE vai muito além do cumprimento da legislação, das obrigações contratuais. Há a necessidade latente de investimento em ações socialmente responsáveis.

Conceito institucionalizado no final do século XX, a RSE representa diversas iniciativas voluntárias que as empresas podem adotar como forma de auto responsabilização pelo impacto que causam no meio ambiente, nos consumidores, na comunidade, funcionários, independentemente da legislação (ARAS; CROWTHER, 2008).

De maneira geral, pode se considerar a existência de três dimensões de RSE: filantropia corporativa; gerenciamento de riscos empresariais por meio de RSE; e a criação de valor ao acionista a partir da RSE (SILVEIRA, 2015). Ações de RSE, podem resultar em benefícios

corporativos potenciais que incluem a minimização de riscos, a fidelização de consumidores e melhora na reputação da empresa, por exemplo, levando à criação de valor econômico e social tanto para a organização, como para seus stakeholders. Nesse contexto, a RSE aproxima-se das proposições da Teoria do Stakeholder e da CVC.

Arelado ao conceito de RSE está ainda a ideia de sustentabilidade empresarial. Dentre as diversas conceituações de sustentabilidade, destaca-se a do relatório *Brundtland*⁵ que define a sustentabilidade como a capacidade de atender as demandas do presente sem comprometer a capacidade de atendimento das demandas das gerações futuras (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987, apud VAN BELLEN, 2004). No ambiente corporativo, a sustentabilidade ganhou força nos últimos anos em virtude do aumento das discussões acerca do aquecimento global e da responsabilidade das empresas nesse processo. Apesar de aspectos negativos terem impulsionado a ideia do desenvolvimento sustentável dentro das organizações, a gestão voltada à sustentabilidade deve ser pensada a partir da ideia de gestão de riscos e oportunidade, que podem assumir o papel de fato gerador de vantagem competitiva, por propiciar valor ao negócio (PORTER; KRAMER, 2006; PEANO et al., 2015).

4 Metodologia

O presente estudo pode ser classificado como teórico, exploratório e qualitativo, uma vez que objetiva explorar a relação entre rotulagem ecológica e governança corporativa, por meio de análise conceitual dos tópicos propostos e suas interconexões, bem como de análise de conteúdo de documentos de governança corporativa de uma empresa objeto de estudo.

Inicialmente, a pesquisa baseia-se em revisão teórica sobre os temas intrínsecos ao trabalho: rotulagem ecológica; governança corporativa, Teoria da Agência, do Stakeholder e Criação de Valor Compartilhado; Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade. A partir do detalhamento dos conceitos propostos, segue-se com a análise conceitual das possíveis relações existentes entre a implementação de rotulagem ecológica e a governança corporativa.

Na sequência, o estudo envolve análise de conteúdo da documentação de governança corporativa divulgada pela companhia CPFL Energia em seu *website* na internet. Trata-se de etapa analítica realizada a partir de dados secundários, com o objetivo de investigar a possível ocorrência, no ambiente corporativo, das relações verificadas na etapa anterior da pesquisa.

A CPFL Energia representa a sociedade *holding* do grupo CPFL e pertence ao setor elétrico brasileiro, atuando desde a geração, até a distribuição de energia elétrica⁶. Sua utilização como objeto de estudo se justifica por diversos fatores, como possuir certificação ISO 14001 em todas as suas unidades de geração de energia, publicar relatório de sustentabilidade conforme *Global Reporting Initiative* (GRI)⁷, integrar carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e do Índice de Carbono Eficiente (ICO2), ambos da BM&FBOVESPA, além de ter suas ações negociadas no Novo Mercado, nível máximo de governança corporativa da bolsa de valores brasileira. Outro aspecto de destaque é que a CPFL Energia possui em seu *website* área exclusiva para o tema governança corporativa, em que divulga ampla documentação relacionada à área. Além disso, integra o *Latin American Companies Circle on Corporate Governance*, grupo formado por 15 empresas para promover o aprimoramento das melhores práticas de governança na América Latina (CPFL, 2016).

A opção pela análise de conteúdo dos documentos da CPFL foi feita porque esse tipo de ferramenta representa conjunto de técnicas analíticas de comunicações, a partir de

⁵ Relatório *Brundtland*: intitulado *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), foi elaborado durante Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, realizada em 1987, em Estocolmo.

⁶ <https://www.cpfl.com.br/institucional/governanca-corporativa/diretrizes/pt-br/estrutura-corporativa/Paginas/default.aspx>

⁷ GRI: *Global Reporting Initiative*, modelo de diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade.

procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens (BARDIN, 2002), os quais podem ser aplicadas a diferentes contextos, quando o objetivo do trabalho envolve análise de aspectos comunicativos (materiais em vídeo, áudio ou impresso). Assim, na tentativa de verificação prática das relação entre rotulagem ecológica e governança, seguiu-se com a técnica de análise categorial temática, dentro das possibilidades de análise de conteúdo.

Para a análise temática de conteúdo, há a categorização dos temas relacionados à RSE, sustentabilidade e rotulagem ecológica em três categorias, a fim de facilitar a compreensão da abordagem do assunto rotulagem ecológica dentro dos documentos de governança da empresa. A apreciação crítica de informações organizacionais da CPFL por meio do exame de seus documentos de governança permite aprofundar a análise teórico conceitual realizada na etapa inicial, contribuindo para direcionar a discussão do campo teórico para visão mais prática.

5 Análises e Discussões

5.1 Análise Conceitual - rotulagem ecológica e governança corporativa

Estudar a rotulagem ecológica sob a ótica da governança corporativa apresenta-se como proposta significativa visto que as duas temáticas estão efervescentes no ambiente empresarial nas últimas décadas. Além disso, os assuntos se conectam com aspectos gerenciais e impactam os direcionamentos corporativos. Por isso, o tratamento conjunto das duas temáticas parte do princípio de que a adoção de algum tipo de rotulagem ecológica envolve decisões gerenciais, as quais se relacionam com diversos grupos de interesse da organização. Assim, a Teoria do Stakeholder apresenta-se como a base teórica do presente estudo, o que também se justifica por ser uma das abordagens mais utilizadas nas pesquisas que reúnem gestão social, ambiental e sustentabilidade (HORISCH et al., 2014).

Partindo da definição geral de que stakeholder representa as partes interessadas na empresa, que afetam e são afetados por ela (ROSSETTI; ANDRADE, 2010), tem-se dois grupos principais de interesse: o interno, que possui relação direta com as organizações (formado por funcionários, executivos, acionistas) e o externo, cuja relação com a organização está presente de forma indireta (formado pela sociedade, reguladores e membros da cadeia de valor como fornecedores, credores e consumidores) (DARNALL, 2010). Todas as partes interessadas, na maioria das vezes, possuem demandas distintas e a Teoria do Stakeholder busca o gerenciamento dessas relações e a geração de interesses mútuos que possam substituir possíveis *trade-offs* (HORISCH et al., 2014).

No contexto ambiental, as empresas em todo o mundo tem aumentado o uso de práticas sustentáveis desde o final do século XX (VILCHEZ et al., 2017). Como um conjunto de práticas gerenciais e ambientais, a rotulagem ecológica acaba por apresentar relações com stakeholders, impactando-os e sendo influenciada por eles, seja por meio de selos ecológicos ou certificações ambientais, dentro de suas mais diversas propostas.

Há diversos trabalhos que apontam a influência dos stakeholder na implementação de práticas ambientais (como selos e certificações), bem como na gestão de sustentabilidade (PORTER; VAN DER LINDE, 1995; DARNALL et al., 2010; GONZÁLEZ-BENITO et al., 2011; RODRIGUE et al., 2013; VILCHEZ et al., 2017). Ainda no final do século XX, Porter e Van der Linde (1995) já assinalavam a implementação de Sistemas de Gestão Ambiental como resposta das empresas às pressões dos stakeholders. Esses sistemas reúnem práticas de gestão organizacional com o objetivo de identificação, mensuração e controle dos impactos ambientais corporativos (BANSAL; HUNTER, 2003) e podem integrar propostas de rotulagem ecológica, como por exemplo a certificação ambiental ISO 14001.

Pesquisas sugerem também que diferentes tipos de stakeholder pressionam pela adoção de práticas corporativas sustentáveis de maneiras diversas, especialmente quanto ao design das ações no que tange à abrangência e visibilidade (VILCHEZ et al., 2017). Nessa linha, González-Benito et al. (2011) ressaltam que os stakeholders não influenciam as práticas ambientais de maneira similar e nem o fazem com o mesmo objetivo, mas, independentemente do tipo de pressão, a influência acaba por conduzir a práticas ambientais. Ainda sob a mesma ideia, Darnall et al. (2010) discorrem sobre a existência de relação positiva entre a pressão dos stakeholders e a adoção de práticas ambientais proativas. Já Rodrigue et al. (2013) descrevem que os stakeholders são percebidos como influenciadores na escolha de indicadores de desempenho ambiental nas empresas. É nesse âmbito de discussões que se encaixam as questões sobre adoção de rotulagem ecológica do tipo voluntária, como a própria a ISO 14001.

Segundo Horisch et al. (2014), há dois aspectos que sinalizam a contribuição da Teoria do Stakeholder para o gerenciamento da sustentabilidade: a consideração da própria natureza como um stakeholder real; e os próprios seres humanos que também mantêm interesse nas empresas e ainda se preocupam com as questões relativas ao meio ambiente. A partir desses aspectos, surgem desafios como a própria difusão da ideia de sustentabilidade entre todos os stakeholders e o estímulo à criação de interesses mútuos voltados à temática entre esses grupos interessados (HORISCH et al., 2014).

Para o melhor entendimento da discussão proposta pela presente pesquisa, segue-se com a abordagem sobre influências e impactos entre as partes interessadas no negócio. Stakeholders internos apresentam interesses econômicos diretos na organização (DONALDSON; PRESTON, 1995), preocupando-se com a manutenção das atividades da companhia e seu consequente desempenho. Para funcionários, executivos e acionistas, por exemplo, a exposição da empresa a riscos ambientais pode afetar seus interesses, visto que a ocorrência de acidentes ambientais impacta na reputação, valor de mercado e resultado financeiro corporativo, esse último relacionado principalmente à incidência de multas e menor interesse de investidores. Nesse caso, pode haver influência desses stakeholders em prol da certificação, pois ela contribui para a minimização de riscos. Por outro lado, a implementação de certificações ambientais também preocupa esses stakeholders com relação ao uso de recursos (VILCHEZ et al., 2017), uma vez que envolve significativo investimento financeiro. Assim, nessa situação, as influências e impactos podem ser bidirecionais entre stakeholders e práticas ambientais.

Camilleri (2015) destaca que esforços corporativos em relação às práticas sustentáveis e a divulgação de relatórios sócio ambientais podem representar valor para o negócio, traduzindo-se em benefícios. Há ênfase sobre a importância de divulgação de relatório não-financeiro, visto que as organizações estão reconhecendo os benefícios desse tipo de informação no mercado e o impacto que causam sobre as partes interessadas (CAMILLERI, 2015). De forma complementar, estudos indicam que a implementação de práticas ambientais, por meio da certificação ISO 14001, por exemplo, auxilia no desenvolvimento de capacidades específicas nas empresas, o que pode impactar sua lucratividade e benefícios de longo prazo (JONG et al., 2014) e ainda criar valor para os acionistas (SEBASTIANELLI et al., 2015).

Já os stakeholders externos, por sua vez, também mantêm relação com as práticas ambientais das organizações. Vilchez et al. (2017) dividem os stakeholders externos em três categorias: grupo de interessados da sociedade; reguladores; e partes interessadas que pertencem à cadeia de valor do negócio. Representado por associações comunitárias e ONGs ambientais, entre outros, o grupo de stakeholder da sociedade pode impactar decisões corporativas sustentáveis, como a própria implementação de práticas ambientais e certificações, por meio de seu poder de mobilização. Simultaneamente, as práticas ambientais corporativas, como as originadas a partir de rotulagem ecológica, minimizam os impactos do negócio sobre o ambiente e a sociedade, afetando-os positivamente. Novamente, pode ocorrer a reciprocidade.

Os reguladores, na figura do governo, representam importantes incentivadores da adoção de práticas ambientais e implementação da RSE (CAMILLERI, 2015). O estímulo para tais práticas ocorre por meio de políticas ambientais e incentivos públicos que impulsionam as organizações a ações voluntárias, como também através de leis que determinam a adoção de atividades sustentáveis, para minimizar o impacto no meio ambiente (PHAN; BAIRD, 2015).

Com relação à cadeia de valor, retoma-se a figura dos consumidores que tem demandado cada vez mais produtos ambientalmente responsáveis (YENIPAZARLI, 2015), bem como exigido posicionamento sustentável por parte das corporações (MARTÍN-DE CASTRO et al., 2015). Vilchez et al. (2017) reforçam que organizações em ambientes caracterizados por maior competitividade são mais propensas a adotar práticas ambientais, a fim de obterem o reconhecimento. Além disso, o cenário futuro de escassez de recursos, considerando o ritmo de degradação ambiental dos tempos atuais, fará com que as práticas ambientais e a gestão sustentável atuem como vantagem competitiva na economia (MARTÍN-DE CASTRO et al., 2015), impactando a cadeia de valor.

É possível verificar ainda a relação entre práticas ambientais e o grupo de stakeholder composto por investidores, especialmente no que tange a retornos financeiros. Estudo com carteira formada por empresas certificadas pela ISO 14000 indica que essas ações apresentaram retornos mensais significativamente maiores do que os do índice S&P500, sugerindo que a formação de “portfólio de ações com base no êxito da certificação ISO 14000 é uma estratégia que ‘compensa’ para os investidores” (SEBASTIANELLI et al., 2015, p. 72, tradução nossa).

De forma mais abrangente, Martín-de Castro et al. (2015) abordam o impacto dos stakeholders em torno das práticas sustentáveis e afirmam que essas ações, além de minimizarem os danos ambientais, também favorecem a imagem e reputação das empresas, o que por sua vez pode atrair mais investidores e colaboradores comprometidos, além de gerar bem estar e satisfação para os clientes e, assim, melhorar o desempenho financeiro dos negócios. Do ponto de vista geral da governança corporativa, Aras e Crowther (2008) afirmam que as boas práticas envolvem aspectos como a criação de valor sustentável, foco nos objetivos organizacionais e a busca pelo equilíbrio entre benefício econômico e social.

5.2 Análise dos documentos de governança da CPFL

A análise da documentação de governança corporativa divulgada pela CPFL Energia objetiva verificar, em termos práticos, a ocorrência de relações entre os temas rotulagem ecológica e governança corporativa. Conforme relatórios e estrutura organizacional, a empresa possui ações voltadas à gestão ambiental, bem como segue orientações gerenciais relativas à governança. Recentemente, a CPFL promoveu a integração da gestão da sustentabilidade a seu planejamento estratégico, com o lançamento da Plataforma de Sustentabilidade (CPFL, 2016).

Para a realização da análise temática de conteúdo proposta, foram selecionados todos os documentos de governança corporativa disponibilizados pela empresa em seu *website* dentro do menu “Documentos de Governança Corporativa”. No total, foram lidos e examinados 12 documentos: Estatuto Social; Diretrizes de Governança Corporativa; Código de Ética e de Conduta Empresarial; Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante da CPFL Energia; Política de Negociação de Valores Mobiliários de Emissão da CPFL Energia; Política de Investimento Social do Grupo CPFL Energia; Política de Sustentabilidade do Grupo CPFL Energia; Regimento Interno do Conselho de Administração; Regimento Interno dos Comitês de Assessoramento do Conselho de Administração; Guia do Conselho Fiscal; Regimento Interno do Conselho Fiscal; Regulamento de Listagem do Novo Mercado – BM&FBOVESPA; e o Relatório Anual 2016 (esse último não relacionado no mesmo menu do *website*).

A apreciação dos textos mostra referência à certificação ISO 14001 (tipo de rotulagem ecológica que a companhia possui) apenas no Relatório Anual e de maneira breve, no Tópico 10 – Capital Natural. Não há detalhamento sobre a certificação e aspectos a ela atrelados, mas

somente a informação de que a gestão do Capital Natural da CPFL Energia é realizada de forma integrada à estratégia de crescimento sustentável, com o apoio do Sistema de Gestão Ambiental, o qual possui certificação ISO 14001 (CPFL, 2016). Esse fato pode levar à interpretação inicial de que a empresa não relaciona a rotulagem ecológica com seu ambiente de governança corporativa e apresenta o tema de maneira pouco expressiva em seu Relatório Anual. Contudo, a certificação já existe nas unidades do grupo há bastante tempo, sendo anualmente relatada por esse documento, do que se pode supor ainda que a companhia prefira enfatizar em seu relatório anual apenas as novidades e últimos projetos ambientais, como a própria Plataforma de Sustentabilidade (abordada mais à frente).

Além disso, como apresentado na discussão teórico conceitual, o tema da rotulagem ecológica pode ser associado à ideia de práticas ambientais, que por sua vez, estão relacionadas aos conceitos mais amplos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Assim, a partir dessa premissa, a atividade de análise dos documentos da empresa considerou também as práticas ambientais e sustentabilidade como tema, a fim de dar andamento e maior amplitude à pesquisa proposta.

De maneira mais abrangente, verificou-se que a temática do meio ambiente é abordada em pelo menos seis dos 12 documentos de governança corporativa da CPFL, além de seu Relatório Anual (RA): Estatuto Social (ES), Diretrizes de Governança Corporativa (DG), Código de Ética e de Conduta Empresarial (CE), Política de Investimento Social (PO/IN), Regimento Interno do Conselho de Administração (RI/CA) e Política de Sustentabilidade (PO/SUST). Pode-se considerar ainda que o tema é citado indiretamente no Regimento Interno do Comitê de Assessoramento do CA associado à ideia de risco ambiental (CPFL, 2016).

Durante a leitura dos documentos da empresa, foram definidas três categorias básicas para a condução da análise temática de conteúdo proposta. Essa categorização foi baseada principalmente na relação entre a empresa e os ambientes com os quais ela se relaciona, sendo: (a) aspectos internos à empresa (aspectos ambientais associados a atividades, produtos/serviços, direção estratégica, cultura organizacional), (b) aspectos externos à empresa (aspectos ambientais associados a questões culturais, sociais, políticas, jurídicas, tecnológicos, etc.) e (c) condições ambientais (recursos naturais, biodiversidade, riscos ambientais).

Assim, a partir da análise temática preliminar de conteúdo dos documentos de governança corporativa da CPFL Energia é possível depreender que a maior parte dos tópicos que tratam de práticas ambientais e sustentabilidade, concentram-se na categoria dos *aspectos internos da empresa (a)*. Fazem parte desse grupo abordagens presentes tanto no ES e CE, como também nas PO/IN e PO/SUST, RI/CA e, principalmente, nas DG e RA. Na sequência, a categoria com a segunda maior quantidade de enfoques sobre o tema proposto foi a de *condições ambientais (c)*, envolvendo principalmente os documentos ES, CE, DG, RI/CA, e especialmente o RA. A categoria com a menor quantidade de abordagens sobre a temática foi a de *aspectos externos (b)* (Tabela 1).

O fato de o grupo temático com maior referência ao tema da sustentabilidade e práticas ambientais ser o de *aspectos internos (a)* vai ao encontro do posicionamento declarado mais recentemente pela companhia de que práticas ambientais e objetivos de sustentabilidade passaram a integrar o planejamento estratégico do grupo (CPFL, 2016). Isso pode ser evidenciado também pela existência de uma política exclusiva de sustentabilidade dentro dos documentos de governança, bem como pela implementação, em 2014, da Plataforma de Sustentabilidade, ferramenta que viabiliza a integração entre as práticas sustentáveis e o planejamento estratégico.

A análise mais detalhada de cada documento permite aprofundar o entendimento sobre o posicionamento estratégico do grupo CPFL e melhora a compreensão a respeito da relação entre as práticas ambientais (às quais está associada a rotulagem ecológica) e a governança corporativa. No ES, por exemplo, a abordagem feita ao tema é breve, mas está relacionada às

competências da Diretoria Executiva, englobando a questão da gestão de risco e da liderança da sustentabilidade em harmonia com o planejamento estratégico da empresa. Esses tópicos revelam relação entre as práticas ambientais e a governança, uma vez que aspectos ambientais e sustentabilidade estão integrados às competências de membros executivos, indo ao encontro da ideia de que essas práticas podem representar vantagem competitiva (MARTÍN-DE CASTRO et al., 2015) e valor para o negócio (CAMILLETTI, 2015). Contudo, vale ressaltar que o ES centraliza boa parte de sua abordagem à sustentabilidade em competências da Vice-presidência de Relações Institucionais, do se pode depreender que, em termos de governança, o tema também está alicerçado nas regulamentações e normas que a empresa deve seguir e posteriormente comunicar às partes interessadas.

Tabela 1 – Categorização para análise temática de conteúdo

Condições ambientais	Aspectos Externos	Aspectos Internos
Recursos naturais, biodiversidade, riscos ambientais	Aspectos ambientais associados a questões culturais, sociais, políticos, regulamentares, tecnológicos, etc	Aspectos ambientais associados a atividades, produtos/serviços, direção estratégica, cultura organizacional
ES - <u>Seção III Da Diretoria Executiva</u> - Artigo 18, letras A, B, C e F trata das competências de membros da Diretoria Executiva abordando a <i>gestão corporativa e monitoramento de risco</i>	CE - <u>Item 4</u> : compromisso com obrigações assumidas pelo Brasil na <i>promoção do desenvolvimento sustentável</i> .	ES - <u>Seção III Da Diretoria Executiva</u> - Artigo 18, letra D trata das competências do Vice-presidente Jurídico de Relações Institucionais, abordando a <i>lideranças nos assuntos de sustentabilidade em harmonia com o planejamento estratégico</i> .
CE - <u>Item 8</u> : gerenciamento do <i>risco do negócio</i> .	RA - <u>Item 12 - Capital Social e de Relacionamento. Gestão do Reacionamento com partes interessadas</u> : projetos de desenvolvimento socioambiental das comunidades do entorno.	CE - <u>Item 1 e 2</u> : <i>visão e missão</i> da companhia abordam a proposta de <i>soluções energéticas sustentáveis</i> .
CE - <u>Item 9</u> : <i>preservação do meio ambiente e consciência na utilização de recursos</i> .	RA - <u>Item 12 - Capital Social e de Relacionamento. Gestão de Fornecedor</u> : estímulo à cadeia para práticas de responsabilidade socioambiental.	CE - <u>Item 3</u> : <i>valores éticos</i> apresentam entre outros a <i>responsabilidade social e o respeito ao meio ambiente</i> .
CE - <u>Item 13</u> - <i>Valorização da responsabilidade: impactos sobre o meio ambiente</i> .		DG - <u>Item 1 - Introdução</u> : a <i>responsabilidade corporativa</i> é um dos 4 pilares da empresa e busca entre outras ações <i>diminuir externalidades negativas</i> .
RI/CA - <u>Item III Escopo de Atuação</u> : <i>monitorar riscos corporativos</i> .		DG - <u>Item 3 Visão, Missão e Princípios</u> : produzir e utilizar a <i>energia de forma sustentável</i> (sustentabilidade).
RA - <u>Item 7 - Governança - Gestão de Risco e Compliance</u> : trata entre outros assuntos do <i>papel do Comitê de processos de Gestão, Risco e Sustentabilidade</i> .		DG - <u>Item 6.3 Qualificação do CA</u> : alinhamento ao princípios, dentre eles a <i>sustentabilidade</i> .
RA - <u>Item 8 - Desempenho de Capitais - Capital Natural</u> : importância dos <i>recursos naturais</i> para a companhia.		DG - <u>Item 6.7 Comissões e Comitês</u> : trata da existência do <i>Comitê de Processos de Gestão, Riscos e Sustentabilidade</i> e suas atribuições.
RA - <u>Item 10 - Capital Natural - Gestão da Biodiversidade</u>		DG - <u>Item 7.4 Reuniões e interlocutores</u> : versa sobre reuniões obrigatórias entre o <i>Comitê de Processos de Gestão, Risco e Sustentabilidade</i> com o Conselho Fiscal para tratar de temas como os <i>riscos do negócios</i> .
RA - <u>Item 10 - Capital Natural - Gestão de Mudança de Clima</u>		PO/IN: <i>política que apresenta as diretrizes para investimento social</i> do grupo CPFL, considerando esse investimento como <i>ferramenta de sustentabilidade</i> na empresa.
		PO/SUST: <i>política que apresenta as diretrizes para minimização de impactos socioambientais negativos</i> e compartilhamento de valor com stakeholders.
		RI/CA - <u>Item III Escopo de Atuação</u> : zelar pela perenidade do negócio observando <i>fatores de ordem ambiental</i> .
		RA - <u>Item 9 - Gestão da Sustentabilidade</u> - <i>plataforma de sustentabilidade</i> incorporada à gestão estratégica do grupo CPFL.
		RA - <u>Item 10 - Capital Natural</u> - gestão do capital natural integrado à estratégia, <i>Sistema de Gestão Ambiental, ISO 14001</i> .
		RA - <u>Item 14 - Capital de Conhecimento e Competências</u> - foco em <i>energia sustentável</i> .
		RA - <u>Item 16 - Índice Remisso GRI</u> - <i>reporte sobre indicadores de sustentabilidade</i> conforme padrão sugerido pela Global Reporting Initiative.

Na mesma direção, o CE também traz em suas orientações de conduta a gestão de risco e as práticas ambientais. O conceito de sustentabilidade (sob a ideia de soluções energéticas sustentáveis) entremeia tanto a missão, como também a visão e valores éticos da companhia. O CE aborda ainda o comprometimento do grupo empresarial com as obrigações assumidas pelo Brasil em relação à promoção do desenvolvimento sustentável, bem como a ênfase na preservação do meio ambiente e a importância da conscientização na utilização de recursos.

Reforçando a relação entre a sustentabilidade e a governança, o texto das DG da CPFL aborda aspectos ambientais em diversos contextos, como por exemplo a apresentação dos quatro princípios básicos em que se apoia o CA, dado seu compromisso com a defesa e criação de valor. O quarto princípio básico da companhia é a Responsabilidade Corporativa, que defende entre outros pontos a redução de externalidades negativas (CPFL, 2016). No texto, observa-se também a presença de informações que tratam da qualificação de membros do CA, os quais devem estar alinhados a princípios, como o de sustentabilidade. O documento trata ainda do estabelecimento do Comitê de Processos de Gestão, Risco e Sustentabilidade, além de suas atribuições (dentre elas a de supervisionar a Plataforma de Sustentabilidade).

Dentre os Regimentos Internos, apenas o Regimento Interno do Conselho de Administração discorre sobre o tema de práticas ambientais e sustentabilidade. A presença do tema nesse documento está atrelada ao escopo de atuação dos membros, os quais devem observar os aspectos ambientais em suas atividades dentro do órgão para que haja a perpetuidade do negócio no longo prazo.

Já as Políticas tratam de práticas ambientais de maneira mais expressiva. Na Política de Investimento Social, há a abordagem direta da sustentabilidade como foco para manutenção do negócio e geração de valor para os stakeholders. Nesse contexto, o investimento social é apresentado como ferramenta para concretizar o compromisso da organização com a sustentabilidade, por meio do estabelecimento de diretrizes de investimento, orientando ações de relacionamento com a comunidade (CPFL, 2016). As ações junto à comunidade podem envolver aspectos sociais, mas também ambientais, como a disseminação da prática de uso consciente da energia elétrica e educação ambiental.

De maneira mais direta, a Política de Sustentabilidade estabelece diretrizes para minimizar os impactos socioambientais negativos da empresa, ao mesmo tempo em que busca compartilhar valor com as partes interessadas. Entre os objetivos do documento está a orientação de atuação da organização em prol da gestão sustentável. Para tanto, o grupo CPFL Energia criou a Plataforma de Sustentabilidade, uma ferramenta gerencial que possui indicadores de desempenho e metas sobre questões de sustentabilidade que são relevantes para a organização. Os indicadores e metas são desenvolvidos a partir do posicionamento estratégico da companhia e dos interesses de diferentes grupos (CPFL, 2016). O documento também apresenta definições, diretrizes de atuação e atribuições de cada órgão de governança frente ao tema da sustentabilidade, permitindo associação mesmo que indireta à ideia da rotulagem ecológica, uma vez que as certificações e selos ecológicos envolvem a implementação de diversas práticas ambientais, com forte abrangência gerencial.

A Política de Sustentabilidade versa ainda sobre a existência da Diretoria de Sustentabilidade (cujo objetivo envolve a proposição de estratégias e garantia de implementação da Plataforma de Sustentabilidade), do Comitê de Sustentabilidade (que tem dentre suas funções o monitoramento da Plataforma e proposição de projetos) e do Grupo de Trabalho de Desempenho em Sustentabilidade (que deve apoiar o Comitê de Sustentabilidade e propor ações para melhorar o desempenho em indicadores de sustentabilidade).

Assim, através da Política de Investimento Social e, principalmente, da Política de Sustentabilidade é possível verificar significativa relação entre práticas ambientais e governança corporativa. Considerando que um dos documentos de governança corporativa da empresa trata especificamente do tema sustentabilidade, especialmente sob a ótica ambiental, é

possível inferir que a relação proposta neste estudo é confirmada, indo ao encontro da ideia de que prática ambiental e gestão sustentável (MARTÍN-DE CASTRO et al., 2015), assim como a própria rotulagem ecológica, podem representar vantagem competitiva (PEANO et al., 2015).

Por fim, a análise do Relatório Anual 2016 da CPFL Energia (apesar desse documento não estar relacionado entre os textos específicos de governança) possibilita confirmar as apreciações anteriormente realizadas, visto que o texto mostra o resumo geral das atividades, cultura organizacional e posicionamento estratégico do grupo frente às questões e práticas ambientais, aqui consideradas em associação à rotulagem ecológica. É nesse documento, dentro do Item Gestão do Capital Natural, que a certificação ISO 14001, rotulagem ecológica que a companhia possui, é mencionada, mesmo que de forma breve, como já discutido anteriormente.

Documento obrigatório para as empresas de capital aberto, o Relatório Anual aborda, também de maneira condensada, a Gestão da Sustentabilidade (Plataforma de Sustentabilidade incorporada à gestão estratégica), a Gestão do Capital Natural (gerenciamento de recursos de forma integrada à estratégia, gestão da biodiversidade e mudança de clima), o Desempenho de Capitais como o capital natural (importância dos recursos naturais para o negócio), a Gestão de Risco e *Compliance* (papel do Comitê de Processos de Gestão, Risco e Sustentabilidade enquanto órgão de assessoramento, inclusive sobre questões ambientais), e o Capital de Conhecimento e Competências (foco em produção e distribuição de energias sustentáveis). Há ainda informações sobre o Índice remissivo GRI, o relatório de sustentabilidade publicado pela empresa e que representa importante ferramenta para avaliação da sustentabilidade dentro da organização, podendo contribuir para a geração de valor (CAMILLERI, 2015).

6 Conclusões

Nos últimos anos, número cada vez maior de companhias tem aderido voluntariamente a sistemas de gestão ambiental, buscando certificações (como a ISO 14001) ou outros caminhos que possam minimizar sua exposição a riscos ambientais (PHAN; BAIRD, 2015) e ainda ajudar como resposta às crescentes pressões sociais na direção da gestão sustentável. Somado a isso, diversas organizações também tem procurado se adequar aos princípios de governança corporativa, seja com o objetivo de seguir regulamentações ou mesmo para atender demanda de seus stakeholders. Dado que as abordagens em torno da governança corporativa e rotulagem ecológica transitam sobre áreas corporativas que se cruzam, como a gestão e a preocupação com a perpetuidade do negócio no longo prazo, buscou-se nesse estudo analisar a existência de relação entre os assuntos no ambiente empresarial.

A partir de revisão teórica e análise conceitual, identifica-se conexões entre a temática da rotulagem ecológica e a governança corporativa, com a presença de estudos que apontam influência dos stakeholders na implementação de práticas ambientais (como selos e certificações), bem como na gestão de sustentabilidade (PORTER; VAN DER LINDE, 1995; DARNALL et al., 2010; GONZÁLEZ-BENITO et al., 2011; RODRIGUE et al., 2013; VILCHEZ et al., 2017). Considerando grupos de interesse internos e externos, verifica-se que os impactos e influências acontecem, muitas vezes, de maneira bidirecional e de forma diversa entre os stakeholders (VILCHEZ et al., 2017), inclusive com objetivos divergentes (GONZÁLEZ-BENITO et al., 2011). Contudo, independente do objetivo ou da forma como a influência ocorre, o que se verifica é que essa relação existe, contribuindo para a inferência de interconexão entre a rotulagem ecológica e a governança corporativa, uma vez que a implementação de selos ou certificações envolve a adoção de práticas ambientais, dentre outros aspectos (DARNALL, 2006).

Complementarmente, a análise temática de conteúdo dos documentos de governança corporativa da CPFL Energia possibilita o aprofundamento da análise, ratificando a relação existente entre os assuntos. Resultados apresentam a presença dos temas sobre práticas

ambientais e sustentabilidade em seis dos 12 documentos de governança examinados, além do Relatório Anual. Com abordagem breve ou mais aprofundada sobre o assunto, as informações categorizadas dos documentos revelam que, quando aparecem no texto, na maior parte das vezes, os temas estão relacionados à categoria de *aspectos internos à empresa*, revelando principalmente a presença da temática ambiental no direcionamento estratégico do grupo. Essa verificação vai ao encontro de estudos que indicam que a implementação de práticas ambientais, por meio de certificações, como a ISO 14001 por exemplo, pode impactar a lucratividade e benefícios de longo prazo dos negócios (JONG et al., 2014) e ainda criar valor de longo prazo para os acionistas (SEBASTIANELLI et al., 2015).

É importante ressaltar que a abordagem da rotulagem ecológica é mencionada apenas uma vez em todos os documentos analisados, estando presente apenas no Relatório Anual, documento que não compõe a lista de textos específicos de governança. Esse fato remete a duas suposições: que a empresa não considera a rotulagem ecológica em seu ambiente de governança ou ainda que ela optou por não abordar de maneira expressiva o tema da ISO 14001 no respectivo documento, uma vez que se trata de questão antiga em seu ambiente empresarial.

Ressalta-se que o estudo limitou-se a análise teórico conceitual, seguida de análise temática de conteúdo dos documentos de governança da CPFL, sem manter contato com a respectiva empresa. Portanto, não houve a confirmação in loco das interconexões identificadas pela pesquisa. Assim, recomenda-se, como agenda futura, o aprofundamento do tema, a partir de estudo de caso com a companhia, o qual pode garantir melhor ambiente para compreensão prática das interconexões aqui identificadas. Além disso, sugere-se que a mesma análise seja realizada com companhias de outros segmentos de mercado, a fim de verificar se as conclusões depreendidas desse estudo, também estão presentes em cenários distintos, gerando ainda mais contribuições para o desenvolvimento do tema tanto no campo teórico, como prático.

Referências Bibliográficas

ARAS, G.; CROWTHER, D. Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. **Management Decision**, v. 46, n. 3, p. 433-448, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002. 226 p.

BANSAL P.; HUNTER T. Strategic explanations for the early adoption of ISO 14001. **Journal of Business Ethics**. v. 46, n. 3, p. 289–299, sep. 2003.

CAMILLERI, M. A. Valuing Stakeholder Engagement and Sustainability Reporting. **Corporate Reputation Review**. v. 18, n.3, p. 210-222, 2015.

CPFL Energia S.A. **Código de Ética e Conduta Empresarial da CPFL Energia S.A.** Campinas, 2016. Disponível em: <<https://www.cpfl.com.br/institucional/governanca-corporativa/diretrizes/pt-br/documentos-de-governanca-corporativa/Documents/codigo-de-etica.pdf>>. Acesso em: 18 de maio de 2017.

_____. **Diretrizes de Governança Corporativa da CPFL Energia S.A.** Campinas, 2016. Disponível em: <https://www.cpfl.com.br/institucional/governanca-corporativa/diretrizes/pt-br/documentos-de-governanca-corporativa/Documents/CPFL_Diretrizes_Governanca_Corporativa2016.pdf>. Acesso em: 18 de maio de 2017.

_____ **Estatuto Social da CPFL Energia S.A.** Campinas, 2016. Disponível em: <<https://www.cpfl.com.br/institucional/governanca-corporativa/diretrizes/pt-br/documentos-de-governanca-corporativa/Documents/estatuto-social.pdf>>. Acesso em: 18 de maio de 2017.

_____ **Política de Investimento Social do Grupo CPFL Energia.** Campinas, 2016. Disponível em: <<https://www.cpfl.com.br/institucional/governanca-corporativa/diretrizes/pt-br/documentos-de-governanca-corporativa/Documents/politica-investimento-social.pdf>>. Acesso em: 18 de maio de 2017.

_____ **Política de Sustentabilidade do Grupo CPFL Energia.** Campinas, 2016. Disponível em: <<https://www.cpfl.com.br/institucional/governanca-corporativa/diretrizes/pt-br/documentos-de-governanca-corporativa/Documents/politica-sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 18 de maio de 2017.

_____ **Regimento Interno do Comitê de Assessoramento do Conselho de Administração.** São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.cpfl.com.br/institucional/governanca-corporativa/diretrizes/pt-br/documentos-de-governanca-corporativa/Documents/CPFL_Regimento_Interno_Comites_Assessoramento.pdf>. Acesso em: 18 de maio de 2017.

_____ **Relatório Anual 2016 CPFL Energia.** São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.cpfl.com.br/institucional/relatorio-anual/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 18 de maio de 2017.

CRANE, A.; PALAZZO, G.; SPENCE, L. J.; MATTEN, D. Contesting the value of Creating Shared Value. **California Management Review**, v.56, n.2, p. 130-153, 2014.

DARNALL, N. Creating a green brand for competitive distinction. **Asian Business and Management**, Basingstoke, v. 7, n. 4, p. 445-466, 2008.

DARNALL, N. Why Firms Mandate ISO 14001 Certification. **Business and Society**, Chicago, v. 45, n. 3, p. 354-381, aug. 2006.

DARNALL, N.; HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size. **Journal of Management Studies**. v. 47, n. 6, sep 2010.

DARNALL, N.; JI, H.; VÁSQUEZ-BRUST, D.A. Third-Party Certification, Sponsorship, and Consumers' Ecolabel Use. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, p. 1-17, apr. 2016.

DE CHIARA, A. Eco-labeled Products: Trend or Tools for Sustainability Strategies? **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 137, n. 1, p. 161-172, aug. 2016.

DEKHILI, S.; ACHABOU, M. A. Eco-labelling brand strategy: Independent certification versus self-declaration. **European Business Review**, Bradford, v. 26, n. 4, p. 305-329, jun. 2014.

DELMAS, M. A; NAIRN-BIRCH, N.; BALZAROVA, M. Choosing the right Eco-Label for your product. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 54, n. 4, p. 10-12, summer 2013.

DONALDSON, L.; DAVIS, J. H. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. **Australian Journal of Management**, v. 16, n. 1, p. 49-64, jun 1991.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

GONZÁLEZ-BENITO, J; LANNELONGUE, G; QUEIRUGA, D. Stakeholders and environmental management systems: a synergistic influence on environmental imbalance. **Journal of Cleaner Production**. p.1622-1630, 2011.

HORISCH, J.; FREEMAN, R. E.; SCHALTEGGER, S. Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. **Organization and Environment**, v. 27, n. 4, p. 328-346, dec. 2014.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 14000 Family – Environmental management**. Disponível em: <<https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>>. Acesso em: 3 de maio de 2017.

_____. **ISO management system standards continue growth trend, according to ISO Survey**. 2016. Disponível em: <<https://www.iso.org/news/2016/10/Ref2127.html>>. Acesso em: 4 de maio de 2017.

JENSEN, M.C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. **Journal of Applied Corporate Finance**. v. 22, n. 1, winter 2010.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. . **Journal of Financial Economics**. v. 3, n. 4, p. 305-360, oct. 1976.

JONG, P.; PAULRAJ, A.; BLOME, C. The Financial Impact of ISO 14001 Certification: Top-Line, Bottom-Line, or Both? **Journal of Business Ethics**, v.119, n.1, p. 131-149, jan. 2014.

MARTÍN-DE CASTRO, G.; AMORES-SALVADÓ, J.; NAVAS-LÓPEZ, J. E. Environmental Management Systems and Firm Performance: Improving Firm Environmental Policy through Stakeholder Engagement. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. v. 23, p. 243-256. jun. 2015.

PHAN, T. N; BAIRD, K. The comprehensiveness of environmental management systems: the influence of institutional pressures and the impact on environmental performance. **Journal of Environmental Management**. v. 160, n. 1, p. 45-56, sep. 2015.

PEANO, C. et al. Green marketing tools for fruit growers associated groups: Application of the Life Cycle Assessment (LCA) for strawberries and berry fruits ecobranding in northern Italy. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 104, n. 1, p. 59-67, oct. 2015.

PANCHENKO, Y. G.; KIRIAKOVA, M. Y. The implementation of creating shared value concept in a multinational corporations. **Actual problems of Economics**. v. 171, n. 9, p. 50-56, 2015.

PHAN, T. N.; BAIRD, K. The comprehensiveness of environmental management systems: The influence of institutional pressures and the impact on environmental performance. **Journal of Environmental Management**. p. 45-56, 2015.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**. v. 89, n. 1-2, jan-feb 2011.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green and Competitive: Ending the Stalemate. **Harvard Business Review**, Boston, Sep 1995.

RODRIGUE, M.; MAGNAN, M.; BOULIANNE, E. Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. **Management Accounting Research**. v. 24, p. 301-306, 2013.

RONDINELLI, D.; VASTAG, G. Panacea, common sense, or just a label? The value of ISO 14001 environmental management systems. **European Management Journal**, vol. 18, n. 5, p. 499-510, 2000.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SEBASTIANELLI, R.; TAMIMI, N.; IACocca, K. Improving the quality of environmental management: impact on shareholder value. **International Journal of Quality & Reliability Management**. v. 32, n. 1, p. 53-80, 2015.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

VILCHEZ, V. F.; DARNALL, N.; CORREA, J. A. A. Stakeholder influences on the design of firms' environmental practices. **Journal of Cleaner Production**. p. 3370-3381, 2016.

TEZ SAN, O. et al. ISO 14001 Certification and financial performance of companies. **Asia-Pacific Management Accounting Journal**, Shah Alam, v. 10, n. 2, p. 57-77, dec. 2015.

VAN BELLEN, H. M. Indicadores de Sustentabilidade – um levantamento dos principais sistemas de avaliação. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. II, n. 1, Março 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512004000100002>. Acesso em: 1 ago. 2016.

VILCHEZ, V. F.; DARNALL, N.; CORREA, J. A. A. Stakeholder influences on the design of firms environmental practices. **Journal of Cleaner Production**. v. 142, n. 20, p. 3370-3381, jan 2017.

YENIPAZARLI, A. The economics of eco-labeling: Standards, costs and prices. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 170, p. 275-286, 2015.

ZHOU, G.; HU, W.; HUANG, W. Are consumers Willing to pay more for sustainable products? A study of eco-labeled tuna steak. **Sustainability**, Basel, v. 8, n. 5, p. 1-18, 2016.