

CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO SDG COMPASS

ADRIANA CRISTINA FERREIRA CALDANA
FEA-RP/USP

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

ADRIANA FIORANI PENNABEL
FEA-RP/USP

MARINA TOLEDO DE ARRUDA LOURENÇÃO
FEA-RP/USP

NEUSA MARIA BASTOS FERNANDES DOS SANTOS
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO *SDG COMPASS*

1 Introdução

As organizações possuem visões e práticas distintas em relação à implementação da sustentabilidade, lidando com desafios para sua disseminação (McAllister, Fitzpatrick & Fonseca, 2014; Sanchez-Hernandez & Grayson, 2012). Com a finalidade de auxiliar as organizações a alinharem suas práticas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a Organização das Nações Unidas (ONU) lançou o guia *SDG Compass*. As diretrizes propostas apresentam cinco etapas para que as corporações maximizem suas contribuições para cada um dos 17 ODS. O intuito é promover o alinhamento das estratégias ao desenvolvimento sustentável nas organizações (UNGC, GRI, & WBCSD, 2015).

Contudo, a ausência de uma orientação clara sobre como atingir o desenvolvimento sustentável nas empresas faz com que o guia da ONU permaneça como uma diretriz superficial, não se tornando, muitas vezes, componente crítico da estratégia central dos negócios (Engert & Baumgartner, 2016; Crittenden et al., 2011). Logo, é necessário que haja maior entendimento sobre como as empresas podem efetivamente implementar as etapas propostas pelo *SDG Compass*, sendo elas: i) entender os ODS; ii) definir prioridades; iii) estabelecer metas; iv) integrar e v) relatar e comunicar (UNGC, GRI & WBCSD, 2015).

Sabe-se que a aderência a este modelo do guia está limitada à disponibilidade de ferramentas aplicáveis, de modo que facilite a implementação dos ODS nas organizações. Dessa maneira, o presente estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais ferramentas gerenciais podem contribuir para a implementação do *SDG Compass*? Assim, o presente estudo busca verificar quais ferramentas metodológicas podem contribuir para que as empresas consigam, de fato, implementar as diretrizes do *SDG Compass*.

No referencial teórico, este trabalho discute os passos para a disseminação dos ODS nas organizações por meio do *SDG Compass*. Na sequência, apresenta-se o delineamento metodológico utilizado no levantamento dos dados, bem como no desenvolvimento das análises. Os resultados são discutidos a partir da análise das dimensões do *SDG Compass* em uma organização em estudo e do entendimento de como as etapas do guia já foram implementadas nessa organização à luz das respectivas teorias. Por fim, a pesquisa propõe um *framework* que integra gestão e ferramentas de suporte, a fim de contribuir de forma prática para a implementação do *SDG Compass*.

2 Contribuição teórica para o *SDG Compass*

Devido aos principais desafios globais, como a miséria e os desastres ambientais, a ONU lançou a Agenda 2030, que compreende 17 ODS, 169 metas, bem como diretrizes sobre como implementá-los. Governos de todo o mundo concordaram em seguir os objetivos e as aspirações estabelecidos pelos ODS (ONU, 2015). Com o objetivo de fornecer ferramentas e conhecimento para que as empresas incorporem a sustentabilidade no núcleo do negócio, foi lançado, de forma complementar, o *SDG Compass*. Desenvolvido pela *Global Reporting Initiative* (GRI), *UN Compact* (UNGC) e *World Business Council of Sustainable Development* (WBCSD), o guia é composto por cinco etapas que representam uma oportunidade para alavancar novos negócios e alinhar a responsabilidade da empresa aos ODS (UNGC, GRI & WBCSD, 2015).

O primeiro passo proposto pelo guia consiste em **Entender os ODS**, ou seja, conhecer os benefícios de moldar, conduzir, comunicar e relatar as estratégias, objetivos e atividades de uma empresa através dos ODS (UNGC, GRI & WBCSD, 2015). Nesse sentido, torna-se importante a compreensão organizacional quanto aos pressupostos históricos que os antecederam e que levaram as nações e empresas a fornecerem subsídios e orientações para que fossem acordadas mudanças necessárias para a perpetuidade do planeta. Além disso, destaca-se também a relevância dos resultados em direção a estas mudanças globais, entre elas, as melhorias nas práticas organizacionais de diversos setores e partes do mundo. O objetivo de propagação deste entendimento entre as organizações está alicerçado na necessidade das empresas em moldar suas prioridades, aspirações e os seus esforços para o desenvolvimento sustentável (UNGC, GRI & WBCSD, 2015).

Contudo, para que este processo aconteça, o conhecimento deve ser expandido do indivíduo para o todo. No contexto organizacional, Nonaka, Krogh e Voelpel (2006) descrevem que o conhecimento dos indivíduos ao longo de sua vida (de trabalho) beneficia seus colegas e, eventualmente, a empresa. Assim, esse conhecimento deve ser cristalizado e conectado ao sistema de conhecimento da organização. Trata-se da teoria de criação de conhecimento organizacional (Nonaka, 1994), definida como o processo que amplia organizacionalmente o conhecimento, partindo do nível individual para o corporativo, ou seja, o conhecimento individual pode se tornar um conhecimento da companhia. Para isso, são considerados quatro modos de conversão de conhecimento: socialização (de tácito para tácito), externalização (de tácito para explícito), combinação (de explícito para explícito) e internalização (de explícito para tácito) (Nonaka, 1994).

Os conhecimentos explícito e tácito não se opõem, mas se complementam, sendo que o explícito é formal e sistemático, podendo ser facilmente comunicado, enquanto que o conhecimento tácito é informal, vinculado à percepção individual, convicções e perspectivas, cuja transmissão é mais complexa (Nonaka, Krogh & Voelpel, 2006). Neste contexto, essa teoria pode ser usada como uma ferramenta para a propagação dos pressupostos da sustentabilidade, ao possibilitar que o conhecimento individual dinâmico e relacional, por meio de diferentes níveis e modos, possa avançar, cristalizar-se e, possivelmente, tornar-se um conhecimento organizacional, a valorando (Fialho, Filho, Macedo, & Mitidieri, 2008; Robinson, Anumba, Carrillo, & Al-Ghassani, 2006).

O segundo passo proposto pelo *SDG Compass* se refere a **Definir Prioridades**, ou seja, avaliar os impactos atuais, potenciais, positivos e negativos de todas as atividades nos ODS (UNGC, GRI & WBCSD, 2015). A identificação desses impactos, segundo proposta de Porter e Kramer (2006), envolve o mapeamento da cadeia de valor da sustentabilidade, em que todas as atividades organizacionais são mapeadas, a fim de possibilitar a posterior avaliação de suas externalidades na sociedade. A proposta de mapeamento se baseia na divisão das atividades da companhia entre aquelas consideradas de suporte, como a infraestrutura da empresa e gestão de recursos humanos, e as atividades primárias, que englobam, por exemplo, logística de entrada e saída, operações, etc. (Porter & Kramer, 2006). Esse mapeamento é complementado pela análise de cada atividade quanto aos impactos atuais, potenciais, positivos e negativos que gera sobre os ODS.

Já o sucesso na definição de prioridades remete a processos que sugerem amplo envolvimento de *stakeholders*, bem como à orientação aos tomadores de decisão no direcionamento de seus esforços. Nessa linha, o *framework* desenvolvido por Sibbald et al. (2009) apresenta 10 elementos relacionados à definição de prioridades bem sucedidas, os quais estão organizados em: conceitos de processos (engajamento de *stakeholders*, uso de processo explícito, gestão da informação, consideração de valores e contextos, e mecanismos de revisão) e conceitos de resultados (melhor compreensão dos *stakeholders*, alteração de prioridades, melhoria na qualidade de tomada de decisão, satisfação dos *stakeholders* e

externalidades positivas). Esses conceitos facilitam o delineamento das melhores decisões dentre diversas possibilidades (Sibbald et al., 2009), como a definição dos ODS que serão integrados à gestão estratégica.

Ressalta-se que, para cada tipo de negócio, é desafiador determinar quais questões ambientais, sociais e de governança, ou mesmo quais ODS, são mais relevantes em termos de seu impacto na criação de valor (Pongiglione, 2015; Eccles et al., 2012). Assim, a definição das prioridades, conforme especificidades e objetivos do negócio, considerando os diversos *stakeholders* e a cadeia estratégica de valor, contribui para possibilidades de ampliação dos impactos positivos e minimização, ou mesmo, mitigação dos negativos (UNGC, GRI & WBCSD, 2015).

Em continuidade à discussão teórica, o terceiro passo do guia representa a **Definição de Metas**, ou seja, o alinhamento dos objetivos da empresa aos ODS, a partir da definição de prioridades (UNGC, GRI & WBCSD, 2015). Neste item, o *Balanced Scorecard* (BSC) pode ser utilizado como uma ferramenta para o estabelecimento e gerenciamento de metas, uma vez que se caracteriza como um sistema de medição de desempenho, que oferece aos gerentes uma visão rápida e abrangente do negócio, proporcionando medidas operacionais que estão vinculadas à satisfação do cliente, processos internos e à capacidade da organização de aprender e melhorar (Kaplan & Norton, 1992). O BSC pode ser usado ainda para traduzir a estratégia e a missão da empresa em metas e medidas específicas (Kaplan & Norton, 1992). Dada a característica adaptativa do instrumento, o mesmo pode ser utilizado para o estabelecimento de metas para sustentabilidade através da materialização dos ODS nas metas organizacionais.

Outra ferramenta consolidada na literatura para o estabelecimento de metas é o *Key Performance Indicator* (KPI), também chamado de Indicadores-Chave de Desempenho (Chan & Chan, 2004). Tendo em vista que a seleção de indicadores é uma etapa essencial no estabelecimento de metas, esta ferramenta pode ser utilizada como base para a condução, monitoramento e comunicação do progresso em direção à sustentabilidade, selecionando-se assim, vários KPIs, cada um formando a base para uma meta específica, mensurável e limitada no tempo (UNGC, GRI & WBCSD, 2015).

Já o quarto passo do *SDG Compass* trata da ideia de **Integrar**, isto é, identificar e incorporar a sustentabilidade em todas as funções da empresa (UNGC, GRI & WBCSD, 2015). Para que haja eficácia nesta etapa, é necessário que a organização consiga incorporar as metas de desenvolvimento sustentável em todas as suas áreas, ou seja, todos os colaboradores devem desenvolver suas funções considerando os ODS.

Isto posto, diversos autores comentam sobre a importância do envolvimento e participação dos funcionários na formulação e execução de ações de sustentabilidade dentro da empresa (Bhathacharya et al., 2008; Sanchez-Hernandez & Grayson, 2012; Kim et al., 2016). Uma maneira de integrar a sustentabilidade nas práticas organizacionais ocorre por meio da cidadania corporativa, que consiste em ações que estão relacionadas à realização de responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias impostas às empresas por seus *stakeholders* (Maignan & Ferrell's, 2000).

Para o avanço destas práticas corporativas, é necessário analisar como a sustentabilidade está integrada à organização. O entendimento da percepção dos colaboradores organizacionais sobre o nível de maturidade de cidadania corporativa da empresa representa uma possibilidade para a evolução das discussões relacionadas ao tema. Nessa linha, Mirvis e Goovins (2006) apresentam ferramenta que permite a avaliação da sustentabilidade da gestão corporativa, considerando abordagem composta por uma escala de cinco estágios da cidadania corporativa: elementar/inicial, engajado, inovador, integrado e transformador. A aplicação do modelo envolve a análise de dimensões que englobam o entendimento sobre o conceito da cidadania corporativa, intenção estratégica, liderança,

estrutura, gerenciamento de problemas, relacionamento das partes interessadas, transparência e responsabilidade (Mirvis & Goovins, 2006)

Um dos motivos pelo qual esse entendimento é importante recai no fato de que uma percepção positiva por parte dos colaboradores pode contribuir para seu maior engajamento em ações relacionadas à cidadania corporativa (Evans & Davis, 2014; Lin, Chen & Chen, 2016). Nos casos em que existe uma percepção divergente ou uma baixa percepção das ações de cidadania corporativa realizadas pela empresa, torna-se necessário realizar o gerenciamento das ações de marketing interno (Bhattacharya et al., 2008).

Nesse sentido, diversos autores relatam a importância de ferramentas de marketing interno para contribuir no entendimento e divulgação da cultura sustentável da empresa para seus colaboradores, como por exemplo: comunicar aos funcionários de todas as áreas as ações sustentáveis em que a empresa está engajada (Bhattacharya et al., 2008; Kotler & Keller, 2006); destacar a contribuição que cada colaborador pode ter junto às ações de cidadania corporativa (Bhattacharya et al., 2008); e buscar compreender e divulgar como estas ações podem auxiliar no atendimento das necessidades de cada colaborador (Lin, Chen & Chen, 2016). Por fim, também é importante que seja realizado o monitoramento constante da percepção da cidadania corporativa diante dos colaboradores da empresa, com a finalidade de ajustar as ações de marketing interno, caso haja necessidade (Crittenden et al., 2011).

Por fim, o quinto passo do guia se refere ao **Relatório e Comunicação**, ou seja, no fornecimento de informações sobre o desempenho do desenvolvimento sustentável da organização a todas as partes interessadas (UNGC, GRI & WBCSD, 2015). Os relatórios de sustentabilidade tem sido uma prática comum, como parte da estratégia de comunicação das organizações (Campos et al., 2013; Fernandez-Feijoo et al., 2014).

Assim sendo, a evolução das tendências do mercado contribuíram para as adaptações do formato e conteúdo desses relatórios, em que muitas empresas passaram a utilizar o padrão da *Global Reporting Initiative (GRI)*. A GRI é dividido nas categorias Econômico, Ambiental e Social, sendo esta última dividida nas subcategorias - Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente, Direitos Humanos, Sociedade e Responsabilidade do Produto (GRI, 2015).

Ainda, diante das crescentes demandas por divulgação do desempenho ambiental e social, os Relatos Integrados (RI) surgem como o mais recente desenvolvimento de relatórios corporativos, visando atender às deficiências dos modelos anteriores (Simnett & Huggins, 2015; Stubbs & Higgins, 2018; Manes-Rossi et al., 2018). Seu foco está em seis diferentes capitais - Financeiro, Humano, Intelectual, Manufaturado, Natural, Social e de Relacionamento (RIBrasil, 2016). Assim, nota-se na literatura que o GRI e o RI são utilizados de maneira recorrente pelas organizações como forma de comunicar suas ações em prol da sustentabilidade. Porém, o RI visa promover uma abordagem mais coesa e eficiente de relatórios corporativos, em contraposição a informações desconexas, estáticas e numerosas, ocorridas por exemplo com a GRI (RIBrasil, 2016).

A partir da discussão teórica, verifica-se que o *SDG Compass* pode ser abordado à luz de diferentes bases teóricas, considerando as cinco etapas que o compõe. De maneira adicional, o delineamento metodológico a seguir complementa o estudo, permitindo a compreensão de como foram desenvolvidas as análises e seus respectivos resultados.

3 Delineamento metodológico

Este trabalho tem caráter qualitativo, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso (Yin, 2010). Por conseguinte, a empresa escolhida foi a CPFL Energia, sendo sua seleção não aleatória, pois a mesma é pioneira na promoção dos valores da sustentabilidade

no setor elétrico brasileiro, além de possuir grande faixa do mercado em termos de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica.

Com sede na cidade de Campinas (SP - Brasil), a organização em estudo opera no segmento de distribuição por meio de 5 empresas, sendo líder com 14% de participação no mercado brasileiro, atendendo a mais de 9 milhões de clientes. Já na geração de energia elétrica, apresenta-se como a terceira maior geradora privada do país e, por meio da CPFL Renováveis é líder no Brasil em geração de energia a partir de fontes alternativas, como a eólica, pequenas centrais hidrelétricas, biomassa de cana de açúcar e solar. Assim, dentre os fatores de escolha da empresa estão a relevância e presença nacional, localização e disponibilidade quanto à participação no estudo.

O desenvolvimento da pesquisa foi realizado a partir da coleta de dados primários, por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas, além de técnicas de análise documental e observação não participante do ambiente de trabalho da empresa. As entrevistas foram realizadas em dois momentos distintos, 2015 e 2018, possibilitando o acesso a informações, bem como sua posterior atualização, conforme evoluções e ajustes organizacionais. Na primeira fase, foi elaborado o roteiro de perguntas relativas ao problema de pesquisa, sendo o mesmo dirigido a três gestores e uma colaboradora da empresa, de maneira presencial. Na segunda etapa, as perguntas foram enviadas a representante da área de Sustentabilidade da organização para resposta e posterior devolução.

Documentos internos e de divulgação pública, como o Relatório Anual da CPFL, foram ainda analisados compreendendo o período de 2014 a 2017, conforme modelo proposto por Miles e Huberman (1984). Dados secundários também foram coletados por meio de pesquisas em referenciais bibliográficos como livros, artigos publicados em anais de congresso e encontros, revistas e jornais científicos. Destaca-se ainda, que o presente estudo faz parte de um conjunto de pesquisas, tanto de caráter qualitativo como quantitativo, que têm sido realizadas junto a essa organização. Assim, como parte dos dados secundários, também foram utilizados artigos publicados em congressos e revistas acadêmicas que abordam o cenário da CPFL e foram desenvolvidos em etapas anteriores à realização do presente estudo (Kruger et al., 2016; Lourenção et al., 2017; Pacheco et al., 2017).

Os resultados da pesquisa apresentam a proposição de um modelo que tem o objetivo de tangibilizar orientações de como as organizações podem implementar as etapas do *SDG Compass*, ou seja, como podem integrar os ODS em sua gestão estratégica. O *framework* proposto foi adaptado do modelo do ciclo de qualidade PDCA (Planejar, Fazer, Verificar, Agir), ferramenta amplamente conhecida no ambiente organizacional (Ranängen, 2015; Madu & Kuei, 1993) e já aplicada em pesquisas que tratam da sustentabilidade (Venkatraman & Nayak, 2010; Germani, Luzi, Marilungo, Papetti, & Peruzzini, 2016). Essa técnica de gestão tem o objetivo de auxiliar a empresa na organização e melhoria de seus processos e produtos, por meio de um roteiro de quatro passos, englobando a identificação de problemas, causas, soluções, controle e a ideia de melhoria contínua (Deming, 1986).

Assim, na próxima seção são apresentados os resultados e discussões do presente estudo, fruto do caminho metodológico apresentado.

4 Resultados e Discussões

Com base nos dados coletados, as etapas do *SDG Compass* foram analisadas à luz das respectivas teorias levantadas no lócus de pesquisa, conforme estratégia de estudo de caso na CPFL Energia (4.1). A fim de subsidiar as empresas na implementação das estratégias, as dimensões do *SDG Compass* foram também analisadas por meio da ferramenta de suporte à gestão - ciclo de qualidade PDCA, juntamente com os resultados empíricos da CPFL Energia,

originando ainda a proposição de um modelo de caráter prático, que é apresentado na seção subsequente (4.2).

4.1 Análise das dimensões do *SDG Compass* na organização em estudo

Entendendo os ODS

O entendimento das oportunidades e responsabilidades que os ODS representam para o negócio, constitui-se na primeira etapa do *SDG Compass* (UNGC, GRI & WBCSD, 2015). Na organização em estudo, CPFL Energia, essa compreensão evoluiu de estágios iniciais para questões materiais, que reúnem desde aspectos econômicos a impactos sociais e ambientais do negócio. A questão do conhecimento da sustentabilidade se faz importante neste contexto, à medida em que a organização avançou nas práticas do tema, a partir do maior entendimento sobre o mesmo. Tem-se, como exemplo, o fato da organização possuir, desde a década de 1980, a preocupação em diversificar suas fontes de energia, sendo pioneira no Brasil na realização de contratos de compra de energia de biomassa proveniente da cana de açúcar (Pacheco, et al, 2017). Contudo, em outros aspectos como o social, “até meados de 1999, a concepção para a organização estava limitada ao assistencialismo, sendo externalizado por meio de ações de apoio junto à comunidade” (Pacheco, et al, 2017, p. 100).

Neste sentido, o papel do indivíduo, como apontado por Nonaka, Krogh e Voelpel (2006), foi substancial, uma vez que os valores e perspectivas relacionados ao tema, cristalizaram-se na organização por meio de gestores que procuraram inserir os valores da sustentabilidade na estratégia da companhia, proporcionando avanços de conhecimento e práticas no tema. Nesse cenário, o conhecimento tácito, ou seja, pessoal, informal do gestor, transformou-se em conhecimento explícito, a partir de estratégias que auxiliaram a sistematizar e organizar uma nova forma de perceber, entender e praticar a sustentabilidade. Esse fato pode ser percebido na mudança de postura da área de sustentabilidade dentro da organização, que foi direcionada ao papel de apoio estratégico, prestando uma espécie de consultoria ao auxiliar os demais setores corporativos no processo de materialização dos ODS, como será apresentado e discutido nas demais subseções.

Definindo Prioridades

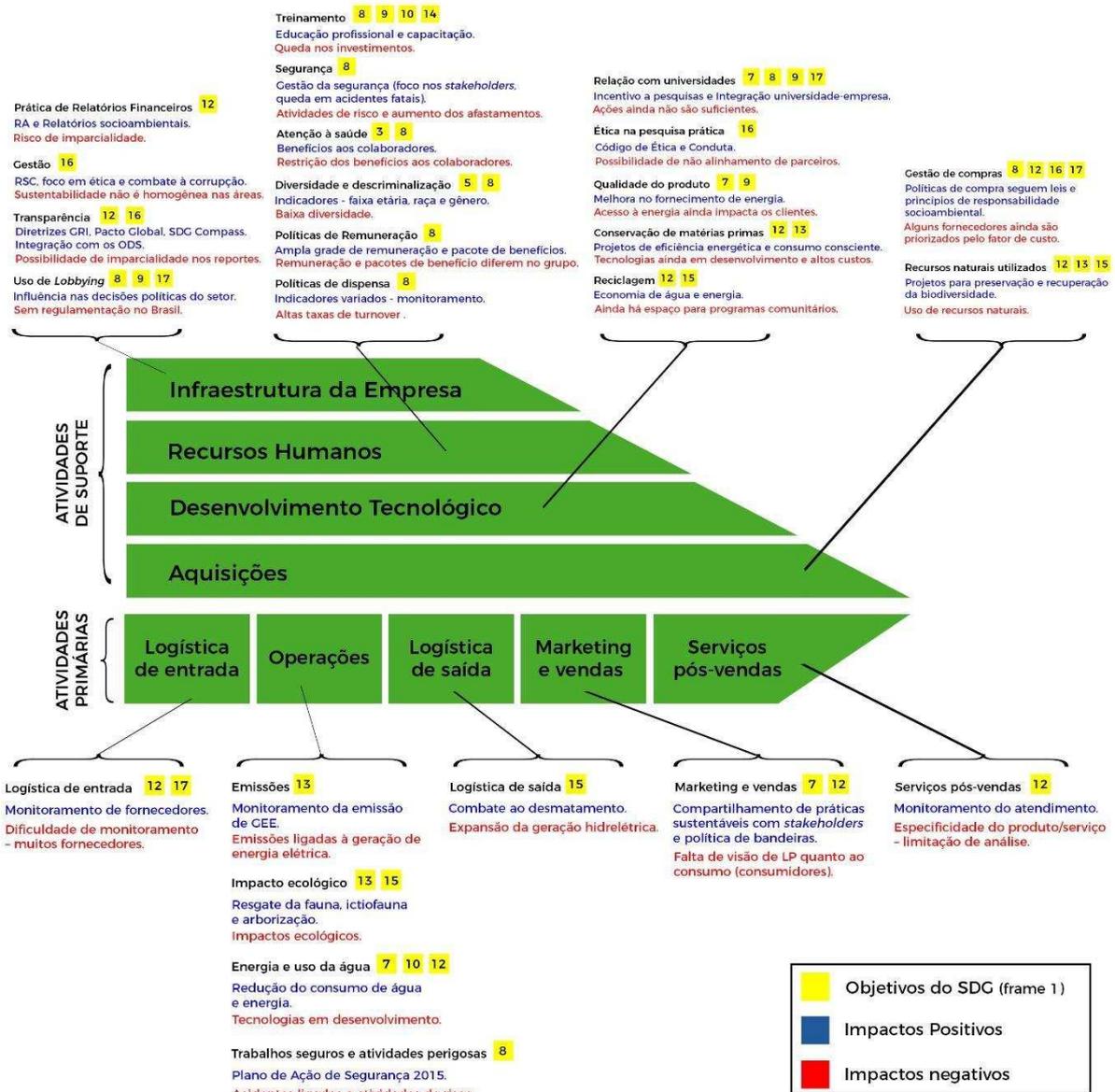
A definição de prioridades na CPFL Energia foi realizada por meio de estudo em parceria com um centro de pesquisa, tendo como base o modelo de mapeamento da cadeia de valor proposto por Porter e Kramer (2006), que considera a divisão das atividades organizacionais em primárias e de suporte. Assim, a avaliação dos impactos das atividades organizacionais sob a perspectiva dos ODS considerou os aspectos relacionados aos 17 objetivos e suas respectivas metas (Kruger et al. 2016).

A análise das atividades primárias da CPFL apontou que a empresa realiza práticas sustentáveis relacionadas às cinco funções, com a identificação de pontos positivos e negativos em cada grupo de atividades. Os pontos positivos, de maneira geral, concentram-se em ações de monitoramento, proteção ao meio ambiente nas regiões de atuação e projetos/programas para compartilhamento de suas práticas sustentáveis com os principais *stakeholders* (colaboradores, clientes e fornecedores). Já os aspectos negativos evidenciados estão atrelados às próprias externalidades negativas do negócio da organização, além dos desafios dos monitoramentos realizados e dificuldades existentes nas relações com *stakeholders* no tratamento do tema (Figura 1).

Por sua vez, a análise das atividades de suporte apresenta como pontos positivos a preocupação do grupo CPFL com o cumprimento da legislação, o respeito às normas e o atendimento às pressões e demandas de seus grupos de interesse. Esses pontos, na maior parte

das vezes, são apoiados pela divulgação de indicadores de acompanhamento. No que tange aos aspectos negativos, os apontamos são mais difusos, com exemplos que vão do risco de imparcialidade na divulgação de informações, à divulgação de indicadores que ainda representam pontos de melhoria por parte da companhia ou mesmo o impacto quanto ao uso de recursos naturais, resultado do próprio negócio da empresa (Figura 1).

Figura 1. Resumo do Mapeamento da Cadeia Estratégica de Sustentabilidade Organizacional das Atividades Primárias e de Suporte



Fonte: Elaborado pelos autores com base em levantamento na CPFL Energia e nos modelos propostos por Porter and Kramer (2006) e United Nations Global Compact et al. (2015).

De maneira geral, a CPFL tem priorizado ações relacionadas principalmente aos ODS 8 e 12, que tratam do emprego digno e promoção do crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, além da garantia de padrões de produção e consumo sustentáveis. Esses objetivos são acompanhados pelos ODS 7, 9, 13, 15, 16 e 17 que envolvem questões ligadas: à energia limpa e acessível; indústria, inovação e infraestrutura; combate às alterações

climáticas; atenção à vida sobre a terra; paz, justiça e instituições fortes; e parcerias para o desenvolvimento sustentável.

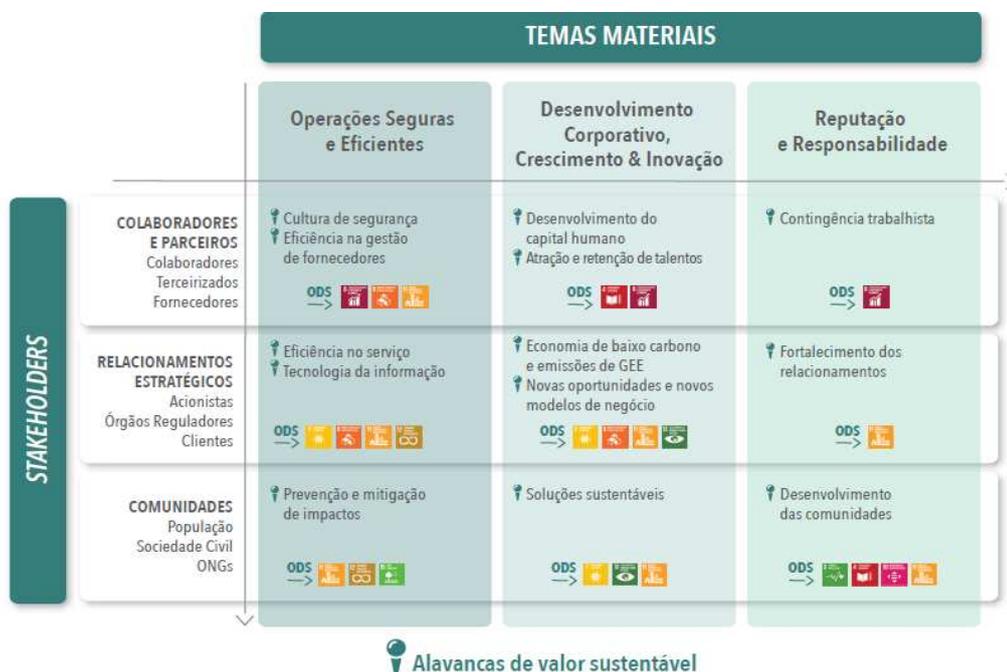
Nota-se que alguns ODS não são considerados, atualmente, pela companhia (ODS 1, 2, 4, 6 e 11), sendo outros ainda pouco explorados pelas práticas sustentáveis organizacionais (ODS 3, 5, 10 e 14). Esse cenário revela que, mesmo com o desenvolvimento de diversas práticas de sustentabilidade e o esforço da empresa para a integração da sustentabilidade e, principalmente, dos ODS à sua estratégia, nem todos os objetivos da ONU podem ser incorporados simultaneamente em uma organização (Eccles et al., 2012), dada a amplitude das metas propostas e os objetivos estratégicos de cada negócio. Contudo, é possível considerar que as ações realizadas pela empresa em estudo contribuem, significativamente, para a agenda do desenvolvimento sustentável.

Estabelecendo Metas

O estabelecimento de metas se refere ao alinhamento dos objetivos da empresa aos ODS, constituindo-se na terceira etapa do *SDG Compass* (UNGC, GRI & WBCSD, 2015). Esta etapa, na empresa em estudo, foi realizada principalmente por meio da adequação das metas que compõem a sua Plataforma de Sustentabilidade. Essa ferramenta de gestão da organização é “composta por indicadores de desempenho e metas relacionadas aos temas relevantes (alavancas de valor) para a sustentabilidade da empresa, definidos com base em seu posicionamento e sua estratégia, bem como na perspectiva dos públicos de interesse” (Krüger et al., 2016, p. 9).

Deste modo, a Plataforma de Sustentabilidade (Figura 2), criada ao longo de 2013/2014, envolve consulta periódica aos *stakeholders*, com atualizações bianuais realizadas por meio de *benchmarking* setorial e análises complementares - análise dos temas materiais comunicados por 10 empresas do setor (EDP, CEMIG, Engie/Tractebel, Itaipu, Neoenergia/Iberdrola, AES, Enel, State Grid, Eletrobras) e análise do relatório de riscos ESG (ambientais, sociais e de governança) apontados pela Rep. Risk para a CPFL e para o Setor Elétrico Brasileiro (SEB).

Figura 2. Plataforma de Sustentabilidade da CPFL - 2018/2022



Fonte: CPFL Energia (2017).

Em 2017, as informações coletadas para atualizações e ajustes da ferramenta foram integradas aos ODS, resultando em 13 alavancas de valor que compõe a nova Plataforma de Sustentabilidade, redesenhada para o período de 2018-2022. Considerando as alavancas de valor e o cruzamento entre os temas materiais e os principais *stakeholders* organizacionais, delineou-se a matriz da nova plataforma (Figura 2) e um *dashboard* com os 58 indicadores que são desdobramentos dessas alavancas.

Outro fator relevante, utilizado como subsídio para a atualização da Plataforma de Sustentabilidade em 2017 e reavaliação das metas e indicadores de sustentabilidade da companhia foram os resultados obtidos em estudo que analisou os desafios dos ODS no Setor Elétrico Brasileiro (UN Global Compact Rede Brasil, 2018). A pesquisa foi idealizada e realizada pela CPFL, em parceria com a Enel, Abradee e Pacto Global, com o apoio técnico de centro de pesquisa.

Desta forma, observa-se o esforço e avanço organizacional na etapa que envolve o estabelecimento de metas, não somente para definição e atualização de indicadores e métricas que consideram ferramentas como KPIs, como também na identificação de alavancas de valor usando BSC. Como recomenda a ONU, as metas específicas para os ODS devem ser mensuráveis e com tempo estabelecido (UNGC, GRI & WBCSD, 2015).

Integração

A etapa de integração começou a ser desenvolvida pela CPFL, a partir de um estudo inicial desenvolvido em parceria com centro de pesquisa. Esse diagnóstico visou compreender a percepção dos colaboradores de todas as áreas da empresa sobre as ações de cidadania corporativa por ela realizadas. Assim, o estudo de Pacheco et al., (2017) indica que, após a aplicação do questionário com os colaboradores, utilizando a ferramenta proposta no estudo de Mirvis e Goovins (2006), foi possível verificar a existência de perfis distintos de colaboradores.

Dentre os resultados obtidos, um dos perfis identificados classificava a empresa em um estágio inicial de desenvolvimento de cidadania corporativa. Já outro grupo apresentava maior reconhecimento das ações de cidadania corporativa realizadas pela empresa, classificando-a com um elevado nível de maturidade e entendimento sobre o conceito. Devido a esta divergência de percepção, concluiu-se que a integração da cidadania corporativa entre as diferentes áreas da CPFL precisava ser reforçada por meio da elaboração de estratégias de comunicação e alinhamento interno com a finalidade de engajar e conscientizar os colaboradores nas ações de cidadania corporativa da empresa (Bhathacharya et al., 2008; Crittenden et al., 2011; Lin, Chen & Chen, 2016).

Aspecto relevante quanto à integração foi verificado após a realização de nova entrevista com representante da área de Sustentabilidade, em 2018, na qual revelou a preocupação da organização na implementação de medidas que pudessem melhorar a comunicação interna com relação à conscientização das ações de cidadania corporativa realizadas pela empresa. Dessa maneira, conforme informação de gestor da empresa, os ODS têm sido comunicados internamente por diferentes meios, principalmente através da Plataforma de Sustentabilidade. Nessa linha, em 2018, a companhia está estruturando projetos para maior engajamento dos colaboradores ao tema, envolvendo capacitações e elaboração de cartilhas.

Comunicação e Reporte

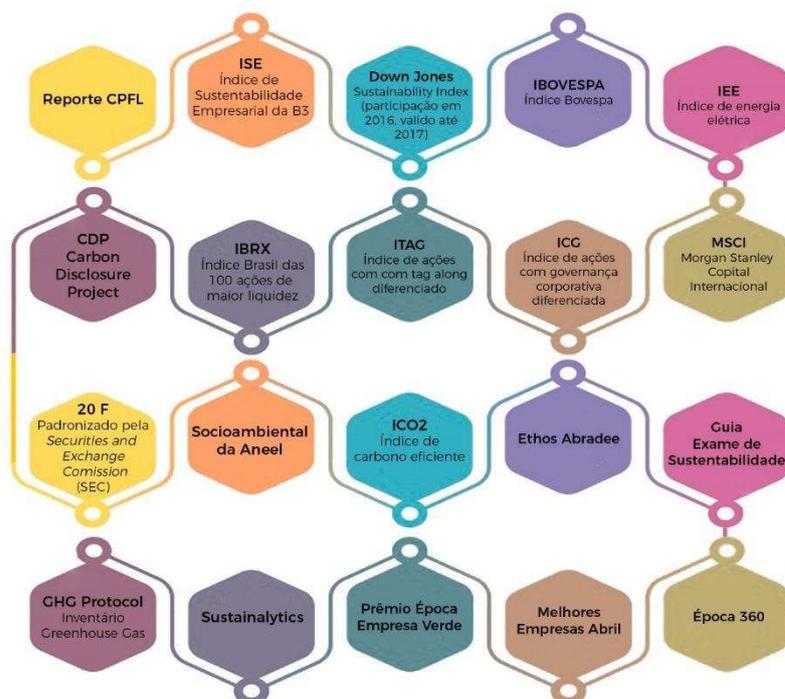
A comunicação e o reporte são trabalhados tanto para o público externo como para o público interno (UNGC, GRI & WBCSD, 2015). No que diz respeito à comunicação para o público interno, é utilizada na CPFL a Plataforma de Sustentabilidade que, como visto na discussão sobre a integração dos ODS, também é utilizada para conscientizar os

colaboradores sobre diversas áreas e ações de cidadania corporativa desenvolvidas pela empresa.

Para o público externo são utilizadas algumas estratégias, sendo a principal delas a divulgação de relatórios, como o Relatório Anual. Foi verificado ainda que, entre 2014 e 2017, os Relatórios Anuais da CPFL seguiram as diretrizes tanto da GRI, como os princípios do Pacto Global. Nos últimos anos, foram incorporadas ainda diretrizes do RI. Segundo representante da empresa, a formatação dos relatórios tem passado por um momento de transição, mesclando diretrizes. No entanto, a intenção é de que os relatórios apresentem informações cada vez mais objetivas e concisas, formato que o RI sugere (RI Brasil, 2016).

Além do Relatório Anual, a empresa possui também outras formas de comunicação estabelecidas em diversos relatórios complementares e pesquisas de que participa, conforme figura a seguir (Figura 3).

Figura 3. Reporte da CPFL em diversas iniciativas



Fonte: Elaborado pelos autores com base em levantamento na CPFL Energia.

Considerando o Relatório Anual 2017, que apresenta o esforço da CPFL para a integração dos ODS, observa-se que as marcas relativas a cada objetivo foram inseridas nas páginas em que constam as iniciativas que contribuem para um ou mais dos objetivos propostos pela ONU. Essa iniciativa se caracteriza como uma Comunicação de Progresso COP do *Global Compact*. Do mesmo modo, na matriz da nova Plataforma de Sustentabilidade, pode-se verificar a presença dos ODS mais relevantes para cada *stakeholder* e para o negócio.

Por fim, percebe-se que a CPFL participa de diversas iniciativas empresariais para promover suas ações e práticas junto aos *stakeholders*. Além disso, é possível perceber a proatividade e interesse da empresa no aprimoramento de sua gestão da sustentabilidade, visto que está presente na Rede Brasil do Pacto Global, *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), Iniciativas Empresariais em Clima (IECs), Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV (GVCes), do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), dentre outras.

4.2 Proposição de um modelo integrado de gestão e ferramentas para a implementação do *SDG Compass*

A partir das discussões teóricas e análises práticas da aplicação do *SDG Compass* na CPFL Energia, desenvolveu-se um *framework* com o objetivo de contribuir para a integração da gestão estratégica da sustentabilidade a uma ferramenta de suporte que, de fato, possa auxiliar as organizações na aplicação das diretrizes sugeridas pelo guia. O modelo proposto integra as cinco etapas do *SDG Compass* às quatro ações do ciclo de qualidade PDCA (Deming, 1986), evidenciando o caráter dinâmico desse processo e as possibilidades de como as organizações podem incorporar os ODS à gestão estratégica, considerando suas particularidades e as especificidades do negócio (Figura 4).

Figura 4 – Modelo integrado de gestão e ferramentas para a implementação do *SDG Compass*



Fonte: Elaborado pelos autores.

Inicialmente, a análise realizada junto à CPFL Energia permitiu identificar que as etapas do *SDG Compass*, apesar de sugerirem a ideia de linearidade, não representam necessariamente diretrizes que devem seguir uma ordem sequencial. De fato, pode-se considerar que a compreensão dos ODS representa a etapa inicial do processo, uma vez que as empresas precisam, em um primeiro momento, compreender os benefícios que a integração dos ODS pode proporcionar, para somente depois realizarem a implementação dos respectivos objetivos (UNGC, GRI & WBCSD, 2015). Contudo, se a organização já possui suas estratégias e práticas atreladas aos valores da sustentabilidade, possivelmente a compreensão dos ODS, ou seja, o conhecimento de seus princípios e ideias já estão difundidos. Ao passo que, em uma companhia que esteja no início de sua trajetória junto ao tema, esse trabalho de difusão do conhecimento ainda se faz necessário. Na CPFL Energia,

por exemplo, verificou-se que o conceito de sustentabilidade já estava inserido no contexto organizacional (Pacheco et al., 2017) antes mesmo do lançamento dos ODS.

Ainda assim, os desafios para implementação das diferentes dimensões do *SDG Compass* se mostram diversos. Deste modo, a efetivação dos demais passos propostos pelo guia, também está atrelada a diversos outros aspectos fundamentais que incluem: características organizacionais relacionadas ao negócio de atuação da empresa, seu posicionamento estratégico frente ao desenvolvimento sustentável e, principalmente, seu estágio de maturidade quanto à integração da sustentabilidade à gestão estratégica e cultura organizacional.

Considerando o cenário da CPFL, a integração dos ODS não seguiu necessariamente a linearidade das etapas que o guia *SDG Compass* aparentemente sugere, pois houve a necessidade de adaptações por parte da companhia em atividades e ações de sustentabilidade que já eram desenvolvidas. Mesmo com os esforços para o avanço no tema, este processo não ocorreu na empresa logo em sequência à proposição da Agenda 2030. Conforme relatou o gestor da área de Sustentabilidade da CPFL, o atendimento aos ODS se deu de forma processual e adaptativa, tendo contribuído para isso, em fase inicial, a realização de estudos em parceria com centro de pesquisa (Krüger et al., 2016; Pacheco et al., 2017; UN Global Compact Rede Brasil, 2018).

Para a implementação do *SDG Compass* na CPFL foram priorizados os ODS mais relevantes para o negócio a serem cruzados com os objetivos da Plataforma de Sustentabilidade já existente na organização (tema pormenorizado nos resultados da etapa 3). Verificou-se que, apesar da empresa dedicar atenção aos ODS, segundo entrevista com representante organizacional, o maior desafio esteve em avançar o conhecimento dos ODS em direção à implementação das diferentes etapas do *SDG Compass*, uma vez que, a Companhia já possuía metas relacionadas à sustentabilidade (etapa 3) e comunicava estes resultados aos seus *stakeholders* (etapa 5), mas ainda não tinha sua cadeia de valor mapeada (etapa 2) e nem práticas efetivas de integração da sustentabilidade (etapa 4) a toda organização.

Importante ainda esclarecer, que a aplicação do ciclo PDCA às etapas do *SDG Compass* se mostrou fundamental, uma vez que a ferramenta envolve a realização de diagnóstico inicial e planejamento, a fim de identificar o posicionamento da empresa com relação à gestão da sustentabilidade, seu nível de maturidade sobre o tema (Pacheco et al., 2017), e definições sobre a necessidade de implementar ou apenas adaptar tais conceitos e ações (*Plan* - Planejar). Em etapa seguinte, a efetivação do plano (*Do* - Fazer), concretiza a implementação ou adaptação das atividades organizacionais, conforme diagnóstico. Assim, no caso da CPFL Energia, por exemplo, como já existiam metas integradas e monitoradas por meio da Plataforma de Sustentabilidade (desde 2014), foi realizada a reavaliação de tais metas e indicadores, após definição dos ODS prioritários (Krüger et al., 2016), culminando com a reestruturação da nova Plataforma de Sustentabilidade para o período 2018-2022 (CPFL, 2017).

A adaptação e aplicação da ferramenta PDCA de forma integrada às dimensões do *SDG Compass* engloba ainda as etapas de monitoramento e acompanhamento da evolução da gestão da sustentabilidade e sua integração aos ODS (*Check* - Verificar), bem como a realização de ações que se façam necessárias para manter ou mesmo corrigir os aspectos que apresentam apontamentos para melhoria (*Act* - Agir). Considerando esses passos do PDCA e as diretrizes do guia, pode-se considerar que a CPFL Energia também atua de forma alinhada a esses passos da ferramenta de suporte à gestão. Como mencionado anteriormente, em 2017, a empresa atualizou seus temas materiais ligados à sustentabilidade e reavaliou suas metas e indicadores, resultando na nova Plataforma de Sustentabilidade, bem como em novos projetos de comunicação das ações e engajamento de *stakeholders*.

Essas atividades demonstram ação de monitoramento e acompanhamento por parte da companhia com relação a sua evolução frente ao tema da sustentabilidade e, principalmente, a busca pela integração dos ODS à sua gestão. O desenvolvimento de novos projetos de comunicação para divulgação interna e externa do tema, bem como o trabalho atual para maior engajamento de *stakeholders* e a reconfiguração da área de Sustentabilidade, com a nomeação de um diretor específico para o assunto indicam que a CPFL energia tem agido no sentido de aprimorar suas ações no âmbito da sustentabilidade organizacional, assim como corrigi-las, implementando melhorias, quando necessário (conforme apontado sobre o processo de comunicação).

Assim, a partir da análise da implementação do *SDG Compass* na empresa em estudo e a combinação das dimensões propostas no guia da ONU com as etapas da ferramenta do ciclo de qualidade PDCA adaptadas, foi possível desenvolver o modelo integrado de gestão e ferramentas para a implementação do *SDG Compass*, permitindo a cobertura de uma lacuna existente entre as diretrizes de implementação e a sua efetiva aplicação prática para organizações.

5. Conclusão

Seguindo a proposta de avançar na contribuição de ferramentas para a implementação do *SDG Compass*, que busca contribuir para que ODS estejam nas práticas organizacionais, o presente estudo trouxe delineamentos sobre quais recursos as organizações podem utilizar em cada estágio proposto pelo guia, a fim de auxiliar no alinhamento dos ODS às estratégias organizacionais de maneira efetiva. Dentre os resultados, destaca-se inicialmente que as etapas sugeridas pelo *SDG Compass* não necessariamente seguem uma ordem linear, do que dependem diversos fatores, como por exemplo o estágio de maturidade da empresa quanto à integração da sustentabilidade à gestão estratégica e cultura organizacional.

Como contribuição metodológica, o artigo apresenta um compilado dos métodos já consolidados na literatura, que podem ser utilizados em cada etapa da proposta do *SDG Compass* da ONU. Na primeira etapa (Entender os ODS), por exemplo, é apresentada a teoria de criação de conhecimento organizacional, postulada por Nonaka (1994), que apresenta um modelo para cristalizar o conhecimento individual, fazendo-o expandir ao nível organizacional. Já na segunda etapa (Definir Prioridades), a matriz da cadeia de valor proposta por Porter e Kramer (2006) é identificada como um modelo consolidado para tal. Na terceira etapa (Definição de Metas), o BSC é apontado como uma ferramenta largamente utilizada para o estabelecimento e gerenciamento de metas (Kaplan e Norton, 1992), podendo ser incorporado também pela área da sustentabilidade. Na quarta etapa (Integração), o método proposto por Mirvis e Govins (2006) avalia a integração da sustentabilidade através da percepção de colaboradores. Por fim, na quinta etapa (Relato e Comunicações), foram identificados a GRI e o RI como as ferramentas mais avançadas para a comunicação da sustentabilidade. Tais contribuições, ultrapassam as diretrizes já fornecidas, proporcionando um norte de como as organizações podem avançar em direção à absorção e disseminação dos ODS em suas práticas.

Já na prática, a principal contribuição da pesquisa envolve a apresentação de *framework* que integra gestão e ferramentas de suporte, com foco na implementação do *SDG Compass* nas organizações. O modelo proposto integra as quatro fases do ciclo PDCA às etapas do *SDG Compass*, possibilitando o entendimento de como os ODS podem ser incorporados às práticas organizacionais. O *framework* propõe, por exemplo, que as etapas do guia que envolvem a definição de prioridades e o estabelecimento de metas possam ser efetivamente implementadas a partir das premissas contidas na fase de planejamento do

PDCA. A mesma relação está presente, considerando-se as demais fases do modelo do ciclo de qualidade, bem como as etapas do guia da ONU. Trata-se de uma orientação de como fazer, uma vez que o PDCA foca especificamente em ações práticas.

Dentro das limitações deste estudo, reconhece-se a impossibilidade de generalização científica, uma vez que a estratégia metodológica é baseada em estudo de caso único e estudos de caso podem ser generalizáveis às proposições teóricas, mas não às populações. Além disso, identifica-se a ausência de um modelo padronizado que possa ser utilizado em todas as organizações, já que cada uma está inserida em um contexto diferente. Desse modo, ressalta-se que as adaptações e adequações são necessárias de acordo com a aplicação em distintas realidades organizacionais. Como agenda futura, sugere-se a aplicação do ferramental teórico e *framework* proposto neste artigo em outras empresas, a fim de se verificar a sua aplicabilidade em diferentes setores, assim como atestar a praticidade e facilidade de utilização do respectivo modelo e adaptações que se façam necessárias.

Referências

- Bhattacharya, C.; Sankar, S. & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent, *MIT Sloan Management Review*, 49 (2), 37-44.
- Campos, L.M.S., Sehnem, S., Oliveira, M.A.S., Rossetto, A.M., Coelho, A.L.A.L. & Dalfovo, M.S. (2013) Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. *Gestão & Produção*, 20 (4), pp. 913-926. DOI: 10.1590/S0104-530X2013005000013
- Chan, A. & Chan, A. (2004) "Key performance indicators for measuring construction success", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11 Issue: 2, pp.203-221.
- CPFL. (2014). *Relatório Anual 2014*. CPFL Energia. Disponível em:<http://www.cpfl.com.br/institucional/relatorio-anual/Documents/RA-8-cpfl-2014.pdf>
- CPFL. (2017). *Relatório Anual 2017*. CPFL Energia. Disponível em:<https://www.cpfl.com.br/institucional/relatorio-anual/Documents/relatorio-anual-2017.pdf>
- Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., Pinney, C. C. & Pitt, L. F. (2011). Implementing global corporate citizenship: an integrated business framework. *Business Horizons*, 54 (1), pp. 447-455. DOI: 10.1016/j.bushor.2011.04.006
- Deming, W. E. (1986). *Out of Crisis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eccles, R.G., Krzus, M.P., Rogers & J. Serafeim, G. (2012). The need for sector-specific materiality and sustainability reporting standards. *Journal of Applied Corporate Finance*, 24 (2), pp. 65-71.
- Engert, S. & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy - bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113(1), pp. 882-834. DOI: 10.1016/j.jclepro.2015.11.094
- Evans, W. R. & Davis, W. (2014). Corporate citizenship and the employee: an organizational identification perspective. *Human Performance*, 27(2), pp. 129-146. DOI: 10.1080/08959285.2014.882926

- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S. & Ruiz, S. (2014) Effect of Stakeholders' Pressure on Transparency of Sustainability Reports within the GRI Framework. *Journal of Business Ethics*, 122, pp. 53–63. DOI: 10.1007/s10551-013-1748-5
- Fialho, F. A. P., Filho, G. M., Macedo, M., & Mitidieri, T. da C. (2008). *Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento*. Florianópolis: Visual Books.
- Germani, M., Luzi, A., Marilungo, E., Papetti, A., & Peruzzini, M. (2016). Investigating the sustainability of a high-energy consuming industrial process to achieve total quality. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 18(2/3), 301. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2016.076712>
- GRI. (2015) G4 - Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>. Acesso em: 13 Maio 2018.
- Kaplan, R. S. & NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.
- Kim, J. S., Song, H. J. & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, pp. 25-32. DOI: 10.1016/j.ijhm.2016.02.007
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*, 12ed, São Paulo: Pearson Education.
- Kruger, C., Lourenção, M.T.A., Pacheco, L.M. & Liboni, L.B. (2016) Mapeamento da Cadeia Estratégica de valor da sustentabilidade organizacional em uma empresa do setor elétrico brasileiro. *Anais de XIX Semead*. pp. 1-15.
- Lin, S.; Chen, H. & Chen, I. (2016) When perceived welfare practices leads to organizational citizenship behaviour. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), pp. 204-212. DOI: 10.1016/j.apmr.2016.04.001
- Madu, C. N., & Kuei, C. (1993). Introducing strategic quality management. *Long Range Planning*, 26(6), 121–131. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90214-Z](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90214-Z)
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics* 23, 283-297.
- Manes-Rossi, F., Tiron-Tudor, A., Nicolò, G. & Zanellato, G. (2018) Ensuring More Sustainable Reporting in Europe Using Non-Financial Disclosure—De Facto and De Jure Evidence, *Sustainability*, 10 (1162), pp., 1-20. DOI:10.3390/su10041162
- McAllister, M. L., Fitzpatrick, P. & Fonseca, A. (2014). Challenges of space and place for corporate 'citizens' and healthy mining communities: the case of Logan Lake, BC and Highland Valley Copper. *The extractive industries and society*, 1 (2), pp. 312-320. DOI: 10.1016/j.exis.2014.04.005
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1984). Drawing Valid Meaning from Qualitative Data: Toward a Shared Craft. *Educational Researcher*, 13 (5), pp. 20-30. DOI: 10.2307/1174243
- Mirvis, P. & Googins, B. K. (2006). Stages of corporate citizenship: a developmental framework. A research center at Boston College <http://digilib.bc.edu/reserves/mm902/wadd/mm90201.pdf> accessed in March/2017.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5/1: 14–37.

- Nonaka, I., Krogh, G. & Voelpel, S. (2006) Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies* 27(8): 1179–1208.
- Pacheco, L. M., Kruger, C., Lourenção, M. T. A., Alves, M. F. R. & Caldana, A. C. F. (2017). Different perceptions of Corporate Citizenship in a company in the Brazilian power sector. 6th International Workshop Advances in Cleaner Production. pp. 1-10.
- Pongiglione, F. (2015). The need for a priority structure for the Sustainable Development Goals. *Journal of Global Ethics*, 11 (1), pp. 37–42. DOI: 10.1080/17449626.2014.1001912
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, pp. 1-15. DOI:10.1108/sd.2007.05623ead.006
- Ranängen, H. (2015). Stakeholder management in reality: Moving from conceptual frameworks to operational strategies and interactions. *Sustainable Production and Consumption*, 3(July), 21–33. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2015.07.008>
- RIBrasil. (2016) Os capitais do <IR>. Disponível em: http://www.relatointegradobrasil.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=55220&conta=28 Acesso em: 13 Maio 2018.
- Robinson, H. S., Anumba, C. J., Carrillo, P. M., & Al-Ghassani, A. M. (2006). STEPS: a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12(6), 793–808. <https://doi.org/10.1108/14637150610710936>
- Sanchez-Hernandez, I & Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible Capital*, 8 (2), pp. 275-307. DOI: 10.3926/ic.305
- Sibbald, S. L., Singer, P. A., Upshur, R., & Martin, D. K. (2009). Priority setting: What constitutes success? A conceptual framework for successful priority setting. *BMC Health Services Research*, 9(43), pp. 1-12. DOI: 10.1186/1472-6963-9-43
- Simnett, R., & Huggins, A. L. (2015). Integrated reporting and assurance: Where can research add value? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6 (1), pp. 29–53. DOI: 10.1108/SAMPJ-09-2014-0053
- Stubbs, W. & Higgins, C. (2018) Stakeholders' Perspectives on the Role of Regulatory Reform in Integrated Reporting. *Journal of Business Ethics*. 147, pp. 489–508. DOI: 10.1007/s10551-015-2954-0
- UN Global Compact Rede Brasil. (2018). *Integração dos ODS no setor elétrico brasileiro*. São Paulo.
- UNGC, GRI & WBCSD (2015). *SDG Compass: the guide for business action on the SDGs*. Global Reporting Initiative, United Nations Global Compact & World Business Council for Sustainable Development. Sept/2015. Disponível em: <http://sdgcompass.org/>
- Venkatraman, S., & Nayak, R. R. (2010). A performance framework for corporate sustainability. *International Journal of Business Innovation and Research*, 4(5), 475–490. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2010.034382>
- Yin, R.K. (2010) Estudo de caso: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman.