

A EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE CORPORATIVA EM EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO

The evolution of the corporate responsibility of a company in the brazilian electric sector: a case study

Larissa Marchiori Pacheco¹

Caroline Krüger²

Marina Toledo de Arruda Lourenção³

Adriana Cristina Ferreira Caldana⁴

Resumo

O avanço tecnológico e a modernização trouxeram consigo sequelas que afligem a vida humana na terra, ameaçam as espécies da fauna e flora e afetam diretamente a disponibilidade de recursos. Inseridas neste contexto e fortemente pressionadas por seus *stakeholders*, as empresas iniciaram uma busca pela remodelação de seu papel social e dos valores que direcionam o seu negócio, o que levou ao surgimento do conceito de responsabilidade social corporativa. Esta passou a ser primazia e seus valores e práticas vão sendo inseridas conforme o ciclo de aprendizado da organização, no que tange o seu papel frente às questões sociais e ambientais decorrentes de sua atividade, visando alcançar a sustentabilidade das práticas organizacionais. Objetivando compreender como ocorreu a evolução do conceito de responsabilidade social corporativa dentro de uma organização e como é o seu posicionamento atual frente ao tema, foi conduzido este estudo de caso, aplicado em uma empresa brasileira do setor elétrico. Os resultados evidenciam que a organização passou por um ciclo de aprendizado, conforme sugerido por Zadek (2004), sendo a evolução do modelo de responsabilidade corporativa fortemente influenciada pela posição de seus líderes quanto ao tema, culminando em um estágio estratégico de sustentabilidade organizacional. A organização em questão possui uma plataforma estratégica para a gestão da sustentabilidade bastante avançada, mas com alguns pontos carentes de melhoria. Estes itens foram questionados e tratados na discussão dos resultados.

Palavras-chave: sustentabilidade organizacional, responsabilidade social corporativa, setor elétrico; estudo de caso.

Abstract

Technological advancement and modernization have brought consequences that afflict human life on earth, threaten the species of fauna and flora and directly affect the availability of resources. Inserted in this context and strongly pressured by its stakeholders, companies

¹ Possui Mestrado em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo, USP, Brasil. Graduação em Administração pela mesma universidade. E-mail: lari.marchiori@gmail.com

² Mestrado em Estudos Fronteiriços pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, UFMS, Brasil. Graduação em Administração pela Universidade Federal da Pelotas, UFPEL, Brasil. E-mail: kruger@usp.br

³ Possui Mestrado em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo, USP, Brasil. Graduação em Administração pela mesma universidade. E-mail: malourencao@gmail.com

⁴ Possui doutorado em Psicologia pela Universidade de São Paulo, USP, Brasil. Mestrado em Psicologia pela mesma universidade. Graduação em Psicologia pela mesma universidade. Docente na área de Recursos Humanos e Sustentabilidade na Universidade de São Paulo, USP, Brasil. E-mail: caldana@fearp.usp.br

began a search for remodeling their social role and values that drive their business, leading to the emergence of the concept of corporate social responsibility. This became primacy and its values and practices are being inserted according to the organization's learning cycle regarding its role in the face of social and environmental issues arising from their activities, aiming to achieve sustainability in the organizational activities. Seeking to understand how the evolution of the concept of social corporate responsibility occurs within an organization and what its current position on the subject is, we conducted this case study applied in a Brazilian electricity company. The results show that the organization went through a learning cycle, as suggested by Zadek (2004), strongly influenced by the position of their leaders on the subject and culminating in a strategic stage of corporate sustainability. The organization in question has developed a strategic platform for sustainability management at an advanced level, but with some needy areas for improvement. These items were questioned and treated in the discussion topic.

Keywords: corporate sustainability, corporate social responsibility, electricity sector, case study.

Nas últimas seis décadas, as mudanças em termos de desenvolvimento econômico e tecnológico, uso e exaustão dos recursos e reestruturação da sociedade têm tomado uma velocidade surpreendente, levando a um estágio de “... crescimento econômico que transformou o planeta e também a vida humana” (Mebratu, 1998, p. 496). Como consequência, os problemas ambientais e sociais começaram a afetar a humanidade.

Neste contexto, as organizações passaram a ser pressionadas a responderem a essas mudanças, com o aumento de regulamentações e monitoramento governamental dos impactos ecológicos das atividades empresariais (Banerjee, 2002). Neste ínterim, as organizações passaram a ter seus valores questionados e seu papel redefinido na sociedade, pois a pressão dos atores sociais fez com que houvesse maior empenho em âmbito empresarial para a adoção de condutas socialmente responsáveis, transparentes e éticas.

Apesar do reconhecimento, por parte dos consumidores, dos possíveis danos à qualidade de vida das populações e os riscos ao meio ambiente ligados a determinadas atividades empresariais ser datado dos anos 1950 (Marcondes & Bacarji, 2010), anteriormente já havia indícios da preocupação da comunidade empresarial com tais questões. Contudo, com uma evidenciação maior dos impactos da atividade empresarial em seu entorno, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ganhou destaque no meio empresarial e acadêmico como uma forma de ampliar a responsabilidade das organizações (Carrol, 1999).

Este cenário ganhou notoriedade por meio do *World Commission on Environment and Development* ([WCED], 1987), que popularizou o termo desenvolvimento sustentável, suscitando discussões acerca da necessidade da preservação dos recursos naturais, da equidade e do crescimento econômico no sentido de garantir que as gerações futuras também tivessem acesso a eles.

Dessa forma, a sustentabilidade estaria ligada a uma preocupação com o uso de recursos visando a um equilíbrio dos aspectos sociais, ambientais e econômicos da vida humana.

Sendo as organizações integrantes da sociedade, sua atividade também deve prezar pela redução de desperdícios, recursos e impactos, tanto naturais quanto sociais, sendo esse aspecto a sustentabilidade corporativa (Jasiulewicz-Kaczmarck & Drazyner, 2013).

Apesar da disseminação das práticas de RSC entre as empresas, não há um conceito consensual que o defina (Szcuka, 2015), como também não há uma definição singular para sustentabilidade corporativa (Munck, Bansi, & Galleli, 2016), o que torna mais complexo a mensuração uniforme desses constructos nas organizações (Venturelli, Caputo, Leopizzi, Mastroleo, & Mio, 2017).

Nesse sentido, esforços têm sido empreendidos buscando avaliar as práticas organizacionais relativas a esses temas, destacando-se o estudo de Zadek (2004), que apresenta um modelo de evolução da RSC, em que as empresas se deslocam de uma posição defensiva e de negação dos impactos relativos à sua atividade até uma posição cidadã, que objetiva vivenciar de forma corporativa e assim difundir a questão da sustentabilidade entre as demais empresas do setor.

Neste trabalho, ao aplicar o modelo proposto por Zadek (2004), a visão dos autores é de que tanto a responsabilidade social corporativa quanto a sustentabilidade corporativa perpassam por tal ampliação da abrangência da prática organizacional que não mais se limitam à satisfação das demandas de seus consumidores, garantia de boas condições de trabalho e geração de lucro para seus acionistas. Por conseguinte, como um passo posterior à RSC, incorporam também os aspectos sociais e ambientais em maior magnitude - ou seja, a sua responsabilidade como cidadã em salvaguardar o seu entorno, minimizando ou até mesmo eliminando possíveis impactos negativos à sociedade e ao meio ambiente que estejam ligados à sua atividade.

Logo, este estudo foi proposto com o objetivo de analisar como ocorreu a evolução da RSC em uma empresa do setor elétrico brasileiro, verificando o seu posicionamento atual

frente ao tema, gerando assim possíveis direcionamentos para a melhoria do nível de aprendizagem organizacional da empresa em estudo. Como objetivos específicos da presente pesquisa, também é proposto analisar o perfil organizacional da empresa estudada e levantar assim as suas debilidades e possíveis soluções para os gargalos encontrados.

Por conseguinte, esta pesquisa possui contribuições para a sociedade, ao mostrar como ocorreu a evolução da responsabilidade corporativa na realidade de uma organização, podendo auxiliar outras empresas que já estejam ou que busquem estar envolvidas com o tema. Para a academia, este trabalho contribui para o avanço das discussões sobre a temática, buscando elucidar questões relativas às práticas organizacionais e à adoção da estratégia da RSC.

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

Referencial Teórico

Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa

De acordo com Bolis, Brunoro e Sznelwar (2014), o termo sustentabilidade foi primeiramente citado em um estudo publicado em 1713 por Von Carlowitz, que discutia a necessidade de se considerar as limitações dos recursos naturais no desenvolvimento econômico de uma região (p. 1225). Desde então, o entendimento sobre o tema tem sido ampliado e, principalmente nas últimas quatro décadas, vem sendo debatido com mais afinco em razão da discussão acerca do “desenvolvimento sustentável” cunhado pelo Relatório

Brundtland, lançado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED, 1987).

Segundo Hasna (citado por Todorov & Marinova, 2011), “.... sustentabilidade se refere ao desenvolvimento de todos os aspectos da vida humana que afetam o sustento” (p. 1937). Smerenick e Andersen (2011) afirmam que muitos autores concordam que a sustentabilidade está baseada na diminuição do impacto ambiental, fechamento do ciclo de consumo para eliminar desperdício e redução de recursos desnecessários. Também Moldan, Janoušková e Hák (2012) postulam que a sustentabilidade tem como objetivo conservar os recursos naturais para garantir um desenvolvimento contínuo e sustentar todas as formas de vida.

Por mais que as definições variem, a sustentabilidade, em suma, trata da preocupação com o uso de recursos para a manutenção do nível atual das atividades humanas, tanto nos aspectos ambientais quanto econômicos e sociais – apresentados por Elkington (1997) como os três pilares da sustentabilidade. Desta forma, as mudanças na sociedade se constroem sob o paradigma da sustentabilidade, objetivando um equilíbrio no desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Assim, a sustentabilidade dentro da atividade de negócio é entendida como uma abordagem micro, sendo chamada sustentabilidade corporativa. Está relacionada à adoção de estratégias de negócios e atividades que satisfazem as necessidades da organização e de seus *stakeholders* na atualidade, enquanto protege e sustenta os recursos naturais e humanos que serão necessários no futuro (Szczuka, 2015).

Neste sentido, as organizações necessitam acompanhar as ideias da sociedade, que estão em constante evolução, sobre os seus papéis e suas responsabilidades (Zadek, 2004) decorrentes de sua atuação no contexto da sustentabilidade. Emerge neste contexto o conceito de responsabilidade social das organizações, ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC), definido como as responsabilidades da firma em relação às suas ações e deveres para com

seus colaboradores, consumidores, fornecedores, investidores, governo e comunidade local (Otubanjo, 2013).

Apesar de os conceitos de sustentabilidade corporativa e de responsabilidade social das organizações serem usados comumente como sinônimos na literatura, Szczuka (2015) ressalta que a RSC corresponde a uma filosofia e uma combinação de ferramentas que auxiliam no alcance da sustentabilidade, ou seja, uma resposta das empresas para os desafios ligados à sustentabilidade. Assim, mesmo tendo ambas passado por uma evolução dos seus conceitos, na atualidade, ainda não há definições comumente aceitas (Venturelli *et al.*, 2017).

Na tentativa de consolidar o conceito, Cheng, Fet e Holmen (2010) abordam a sustentabilidade corporativa dentro de duas perspectivas: micro e macro. Conforme explanado por Munck *et al.* (2016), a perspectiva macro se refere a uma mobilização de um setor no sentido de promover o desenvolvimento sustentável. Já a perspectiva micro refere-se à "... implementação de uma plataforma de aprendizado na qual a organização possa difundir visões econômicas, sociais e ambientais do nível estratégico para o operacional ..." (p. 93).

Considera-se na abordagem micro a noção de evolução do conceito de RSC como prática corporativa que visa ao alcance da sustentabilidade organizacional. Neste sentido, é proposta a análise da evolução de tais conceitos dentro da realidade de uma empresa, que culmina no desenvolvimento de uma plataforma estratégica da sustentabilidade. Assim, para compreensão de tal evolução, foram usados os modelos de maturidade organizacional e evolução do conceito de RSC propostos por Zadek (2004), abordados na próxima subseção.

Estágios de maturidade organizacional

As questões relacionadas à responsabilidade corporativa acompanham um processo de evolução, que é nomeado por Zadek (2004) como estágios de maturidade organizacional. Quando uma questão social e/ou ambiental ainda está em um estágio inicial, quando apenas as ONGs e comunidades ativistas estão cientes da sua existência, havendo pouca evidência

dela, ela se encontra em um estágio latente de maturidade. A partir do momento em que a causa passa a ser discutida na mídia ou em ambiente político, mas os dados e experiências em empresas ainda são incipientes, a questão se encontra em fase emergente.

A questão social e/ou ambiental está consolidada quando existem práticas de negócios que tangenciam o tema central da questão, diversas iniciativas voluntárias se estabelecem no setor e as leis passam a ser questionadas direcionando a criação de normas voluntárias. Quando a questão está institucionalizada na sociedade, então há leis e práticas empresariais estabelecidas para endereçá-la, sendo que as últimas são incorporadas nos modelos de negócio das organizações de excelência. O quadro 1 sintetiza este processo de evolução proposto por Zadek (2004).

Os quatro estágios da maturidade organizacional	
Estágios	Características
Latente	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades ativistas e ONGs estão conscientes da questão. • Há fracas evidências concretas ou científicas. • A questão é largamente ignorada ou desconsiderada pela comunidade empresarial.
Emergentes	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma consciência política e da mídia da questão em pauta. • Há um corpo de pesquisa emergente, mas os dados são ainda fracos. • Há experimentos de empresas líderes com abordagens para lidar com a questão.
Consolidada	<ul style="list-style-type: none"> • Há um conjunto emergente de práticas de negócios em torno do tema da questão. • Iniciativas voluntárias baseadas em ações sustentáveis são estabelecidas em todo o setor. • Há litígios e reconhecimento da necessidade de leis. • As normas voluntárias são desenvolvidos e a ação coletiva ocorre.
Institucionalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Leis ou normas empresariais são estabelecidas. • As práticas incorporadas tornarem-se uma parte normal de um modelo de negócios de excelência.

Quadro 1 – Os quatro estágios da Maturidade Organizacional

Assim, como a visão da sociedade sobre uma questão social e/ou ambiental cresce e amadurece, também a das organizações passa por essa evolução. O processo de aprendizagem vivenciado pelas organizações é complexo e interativo e pode levar a um engajamento com as questões sociais e ambientais, que vai além de uma estratégia defensiva, passando a um compromisso com a sociedade e uma postura proativa frente a tais questões (Zadek, 2004).

Zadek (2004) sugere uma curva de aprendizado organizacional composta por cinco estágios, nos quais o comportamento estratégico perante a responsabilidade corporativa vai se alterando, partindo de uma posição defensiva para um estado de conformidade, passando por uma fase administrativa, estratégica até alcançar as práticas cidadãs.

Logo, no primeiro estágio do ciclo, chamada “defensiva”, as empresas tendem a negar a existência de práticas problemáticas ou de sua responsabilidade por resolvê-las - comportamento este decorrente da ideia de proteger-se contra ataques que podem afetá-la no curto prazo. No segundo momento, a empresa entra em um período de conformidade ou *compliance*, em que adotam uma abordagem de conformidade baseada em políticas, fazendo-o para mitigar possíveis deteriorações em seu valor econômico decorrentes de sua reputação ou de riscos de litígio.

No estágio de comportamento administrativo, as empresas dão aos seus gestores a responsabilidade pelas questões sociais e suas soluções e buscam a integração de práticas de negócio responsáveis em seus processos diários, fazendo-o com o objetivo de buscar ganhos no médio e longo prazos ao ampliar o seu valor. Já no quarto estágio, as empresas integram as questões sociais à estratégia do negócio, buscando ganhos no longo prazo e vantagens de pioneiro contra os concorrentes.

Finalmente, quando a empresa aprende a ser cidadã, o seu comportamento é o de promover a participação de todo o setor visando à responsabilidade social corporativa, buscando melhorar o seu valor econômico no longo prazo e objetivando ganhos por meio das práticas sustentáveis da coletividade dos seus colaboradores (quadro 2).

Assim, de acordo com Zadek (2004), nesse processo evolutivo, as empresas passam de atores passivos a participantes-chave na maioria das iniciativas da sociedade civil. Tal processo se baseia fortemente na teoria dos *stakeholders*, que atesta ser a empresa conectada

a uma rede de indivíduos e organizações que a afetam e por ela são afetados (Perrini & Tencati, 2006).

Estágios da responsabilidade social corporativa		
Estágios	O que as organizações fazem?	Por que elas fazem isso?
Defensivo	Negam a existência de práticas problemáticas ou a responsabilidade de resolvê-las.	Para se defender contra ataques à sua reputação que, no curto prazo, podem afetar vendas, produtividade, recrutamento e a marca.
Conformidade	Adotam uma abordagem baseada em políticas de conformidade como um custo de se “fazer negócios”.	Para mitigar a erosão do valor econômico a médio prazo, por causa da reputação corrente e de riscos de litígio.
Administrativo	Dão aos gestores a responsabilidade pelas questões sociais e a sua solução e integram práticas de negócio responsáveis nas operações diárias.	Para mitigar a erosão do valor econômico a médio prazo e para conseguir ganhos a longo prazo.
Estratégico	Integram a questão social na estratégia central de negócios.	Para aumentar o valor econômico a longo prazo e para ganhar a vantagem de ser pioneira frente a seus concorrentes.
Cível	Promovem uma participação ampla da indústria na responsabilidade corporativa	Para aumentar o valor econômico a longo prazo e realizar ganhos por meio da ação coletiva.

Quadro 2 – Cinco fases do aprendizado organizacional

Sendo assim, essas relações impactam a maneira pela qual a organização é gerida e o comportamento organizacional repercute em todas as partes interessadas ou *stakeholders*. Post, Preston e Sachs (2002) afirmam que a capacidade da empresa em gerar valor sustentável no longo prazo é determinada por suas relações com seus principais *stakeholders*, que podem variar de acordo com o momento e a questão em pauta. Do ponto de vista de Perrini e Tencati (2006), uma empresa cria valor quando adota uma abordagem gerencial orientada pela sustentabilidade. Isso porque a sustentabilidade corporativa pode ser compreendida como uma abordagem que visa à integração contextual de aspectos

econômicos, ambientais e sociais (Schaltegger & Burritt, 2005). Desta forma, uma empresa que é orientada pela sustentabilidade consegue atender às necessidades de seus *stakeholders*, mesmo que de diferentes modos, por ser o processo de criação de valor mais ampliado. Sustentabilidade, então, envolve a renovação da estratégia organizacional (Hart, 1995) e mudança na concepção tradicional do propósito das organizações; ainda mais, reflete em um avanço fundamental nos critérios para gestão das corporações (Garvare & Johansson, 2010) criando organizações competitivas no longo prazo (Lloret, 2016).

O setor elétrico e a sustentabilidade

Lloret (2016) afirma que, sendo as práticas de sustentabilidade fundamentais para a sobrevivência de uma empresa, ações direcionadas dentro de uma organização se tornam fonte de vantagem competitiva. Com essa percepção, pode-se afirmar que o setor energético em todo o mundo necessita de um redirecionamento em suas organizações para o alcance de tais práticas, uma vez que tem enfrentado diversos problemas ligados à dependência do petróleo, confiabilidade e mudanças climáticas (Verbong & Geels, 2010). Ganhos em eficiência no setor estão ligados à transição para o paradigma da sustentabilidade, que atualmente está presente nas políticas e leis nacionais e nas práticas das organizações.

Especificamente, o setor elétrico passou por uma transição institucional significativa na década de 1990, com privatizações e modernizações (Milan, Lora, & Micco, 2001) afetando as organizações e suas posturas. Verbong e Geels (2010) reconhecem que a necessidade de se tornar o sistema elétrico dos países mais “verde” é conhecida e ganhos substanciais em eficiência poderão ser alcançados, apesar do crescimento na demanda. Neste sentido, as organizações do setor têm voltado suas práticas para a sustentabilidade corporativa, buscando torná-la parte fundamental de seu negócio.

Por conseguinte, o setor é composto por quatro funções principais: geração, transmissão, distribuição e comercialização. A primeira compreende as organizações que criam energia de diversas fontes, por meio de diversas tecnologias; a transmissão abrange o uso de cabos, transformadores e subestações para transportar a eletricidade entre os centros de geração e distribuição; a distribuição e a comercialização estão relacionadas à distribuição final da eletricidade para os consumidores residenciais e corporativos em voltagens mais baixas (Milan *et al.*, 2001).

Deste modo, a sustentabilidade permeia as atividades das organizações do setor desde as escolhas de fontes limpas e renováveis para geração de energia elétrica até no comportamento dos funcionários e no desenvolvimento de uma cultura organizacional sensível às questões sociais e ambientais. Ainda, o contexto regulatório nacional reforça às empresas do setor a relevância da temática por meio de investimentos compulsórios estabelecidos nos termos da Lei nº9.991 de 24 de julho de 2000, a buscar a eficiência energética via pesquisa e desenvolvimento e inserir a questão da sustentabilidade em seu negócio principal.

Metodologia

Tendo em vista que a finalidade do presente estudo se mostra descritiva, a abordagem adotada foi qualitativa e a estratégia de pesquisa escolhida foi a de estudo de caso. Eisenhardt (1989) afirma que os estudos de caso são adequados para preencherem lacunas teóricas, sendo apropriados quando o fenômeno em estudo é bastante delimitado e objetiva-se a descrição e análise de processos (Merriam, 1998). Yin (2010) relata que a força do estudo de caso está na possibilidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, sendo possível analisar e entender os fenômenos sociais complexos.

A seleção do caso não foi feita aleatoriamente. A empresa estudada foi escolhida por ser a pioneira na promoção da responsabilidade corporativa no setor elétrico brasileiro e por

deter grande faixa do mercado em termos de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Neste sentido, o primeiro fator de escolha da empresa analisada foi a relevância e presença nacional. Outro fator, além deste, trata da forte pressão sofrida pelo setor em função das questões ligadas à sustentabilidade corporativa e do crescimento da demanda por energia em todo o mundo. Ainda, o fato de a empresa possuir estabelecimento no estado de São Paulo foi relevante na seleção, já que isso facilita a mobilidade dos pesquisadores.

Para a obtenção dos dados necessários, os sujeitos-alvo da pesquisa foram os responsáveis diretamente pela gestão da responsabilidade corporativa (gerente e analista), uma vez que são peças fundamentais em sua implementação e disseminação na organização.

Instrumento de coleta

Para a coleta de dados secundários foram realizadas pesquisas em referenciais bibliográficos como livros, artigos publicados em anais de congresso e encontros, revistas, jornais científicos e relatórios disponibilizados pela CPFL. Para a coleta de dados primários foram realizadas entrevistas semiestruturadas e observação não participante do ambiente de trabalho nas empresas.

As entrevistas seguiram um roteiro de perguntas relativas ao problema de pesquisa. Elas foram gravadas em meio digital e posteriormente transcritas. Elas foram previamente agendadas e realizadas em comum acordo com os entrevistados em seu local de trabalho. Desse modo, essas fontes possibilitaram o processo de triangulação de dados, o que conduz à validade interna e ao aumento na confiabilidade da pesquisa (Yin, 2010), como pode ser visualizado na figura 1.



Figura 1 – Instrumentos de coleta de evidências

Análise de dados

A análise dos dados da pesquisa foi feita a partir do levantamento, reconhecimento e interpretação do material coletado, buscando a organização e categorização dos dados da pesquisa de campo em associação com os objetivos da pesquisa. Dessa forma, três categorias emergiram da análise dos dados: perfil organizacional, análise da evolução da responsabilidade corporativa da empresa e levantamento das debilidades com possíveis soluções para os gargalos encontrados.

Após a análise individual do caso, ele foi enviado para a empresa por e-mail, para apreciação dos entrevistados, objetivando que eles contribuíssem ratificando ou sugerindo alterações nas análises realizadas, tornando a pesquisa mais realista. No retorno, o material foi revisado buscando adicionar as sugestões recebidas. A seguinte seção apresenta os resultados encontrados na consecução do estudo de caso.

Resultados Encontrados

Perfil organizacional

A empresa em estudo foi fundada por dois engenheiros da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP) em 1912, sendo fruto da fusão de quatro pequenas empresas municipais de eletricidade do interior paulista: Empresa Força e Luz de Botucatu, Empresa Força e Luz de São Manoel, Empresa Força e Luz de Agudos-Pederneiras e Companhia Elétrica do Oeste de São Paulo, sendo denominada, já em sua fundação, de Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL).

Este período foi marcado pelo início da industrialização brasileira, quando as cidades cresciam e o país começava a ganhar contornos urbanos, havendo assim uma necessidade emergente de energia elétrica, que logo despertaria interesse da companhia American & Foreign Power (Amforp), que permaneceria em seu controle acionário de 1927 a 1964 e traria um avanço na gestão da empresa por meio da homogeneização da estrutura administrativa.

No ano de 1964, a empresa voltou a pertencer ao capital nacional, agora como patrimônio da União, através da Eletrobrás, que transferiu seu controle acionário à Companhia Energética do governo do estado de São Paulo (Cesp) em 1975. Já com a preocupação em diversificar as fontes de energia, em 1986, a companhia foi pioneira no Brasil a realizar contratos de compra de energia de biomassa proveniente da cana de açúcar.

Assim, a organização se manteve sob controle estatal até novembro de 1997, quando foi privatizada e o controle da companhia passou para o grupo composto pela VBC Energia (Grupo Votorantim, Bradesco e Camargo Corrêa), pelo Fundo de Pensão dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ), e pela Bonaire Participações (que reúne os fundos de pensão Funesp, Sistel, Petros e Sabesprev).

Em 2002, em resposta à necessidade de uma gestão mais eficiente e premente de sinergia entre as empresas do grupo, foi criada uma holding, ou seja, um grupo de controle chamado

CPFL Energia. Pouco depois, em setembro de 2004, o Grupo CPFL Energia realizaria sua primeira oferta pública na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e na Bolsa de Nova Iorque (Nyse).

Com crescente interesse por formas de energia limpa, em 2008, a empresa constituiu a CPFL Bioenergia, empresa especializada em negócios a partir da biomassa, que culminou em 2009 na ampliação de seu portfólio de investimentos em energia renovável, repercutindo como uma das vencedoras no primeiro leilão de energia eólica no Brasil.

Com foco em prover soluções energéticas sustentáveis, na atualidade, o Grupo CPFL Energia atua nos segmentos de distribuição, geração e comercialização de energia elétrica e de serviços de valor agregado. Possuindo sede na cidade de Campinas, no estado de São Paulo, a empresa opera no segmento de distribuição por meio de 8 empresas, não apenas para seu estado sede, como também para localidades no Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais, sendo líder com 13% de participação no mercado brasileiro, atendendo a mais de 7 milhões de clientes.

Já na geração de energia elétrica, se apresenta como a segunda maior geradora privada do país e, por meio da CPFL Renováveis, é líder no Brasil em geração a partir de fontes alternativas, como a eólica, pequenas centrais hidrelétricas, biomassa de cana de açúcar e a solar. Assim, ao atentar para a história da empresa no país, percebe-se um incremento não somente na sua estrutura organizacional, mas fundamentalmente na concepção de responsabilidade e sustentabilidade, estando essas estreitamente relacionadas às suas práticas e aos impactos decorrentes, como veremos no tópico a seguir.

Análise da evolução do modelo de responsabilidade corporativa e sustentabilidade organizacional

A organização estudada acredita que sustentabilidade, responsabilidade corporativa, eficiência ambiental, inovação, investimento social privado são todas nomenclaturas que não podem ser encaradas separadamente e possuem um entendimento semelhante. Apesar de ser bastante íntima com a concepção de responsabilidade corporativa vigente, a citação de encabeçamento da plataforma de sustentabilidade organizacional da CPFL evoluiu, assim como a literatura sobre o tema expandiu o conceito de práticas filantrópicas ligadas aos conceitos iniciais de RSC (Carrol, 1999) à preservação dos recursos naturais (WCED, 1987), abrangendo os aspectos econômicos e sociais, redefinindo os valores organizacionais e seu papel na sociedade.

Este processo é denominado por Zadek (2004) de metamorfose, por entender que as empresas se encontram em constante mudança no decorrer do tempo, influenciando e sendo influenciadas pelo meio, podendo ocasionar impactos positivos ou negativos através de suas práticas. Neste sentido, a sustentabilidade organizacional levaria a empresa a oportunidades superiores, visto que a sua internalização mudaria a mentalidade da organização, protegeria a reputação empresarial e traria uma possibilidade real de renovo para o negócio e de efetiva diferença para a sociedade. Logo, os cinco estágios da responsabilidade social corporativa apresentam o encadeamento de mudanças decorrentes da evolução desse entendimento (figura 2) (Zadek, 2004).

Aplicando esta ferramenta na análise da evolução do modelo de sustentabilidade da empresa em estudo, percebe-se que ela passou por uma remodelagem em sua compreensão a respeito da responsabilidade social corporativa, apreendendo o conceito de forma mais abrangente no decorrer do tempo, pois, até meados de 1999, a concepção para a organização estava limitada ao assistencialismo, sendo externalizado por meio de ações de apoio junto à comunidade, sobretudo através de doações pontuais, coerente com definições iniciais da Responsabilidade Social Corporativa (Carrol, 1999).

No contexto da época é importante frisar que o próprio conceito de responsabilidade social corporativa ainda estava em um estágio latente na sociedade, quando, apesar de existir consciência dos problemas sociais e ambientais, eles em grande parte eram desconsiderados pelas organizações, poucas pesquisas a seu respeito eram realizadas e as ações sustentáveis das empresas não faziam parte do seu negócio principal, estando restritas a ações de doações pontuais para a comunidade, sem vínculo com o negócio principal das corporações.

Segundo o relato do gerente entrevistado, a gerência de sustentabilidade existe na CPFL há quinze anos. Desde então, cinco líderes conduziram o direcionamento da atuação da área na empresa sendo que cada um o fez de maneiras distintas. Atualmente, o perfil e experiência de consultor do atual gestor conduziu a área para um papel de apoio estratégico bastante diferente do que era realizado no início, quando o foco ainda eram ações filantrópicas e pontuais e desvinculadas da estratégia do negócio.

Segundo Zadek (2004), com entendimento da necessidade de assumir suas responsabilidades, a empresa passa para uma fase de conformidade, no qual adota uma abordagem baseada em políticas que estejam em concordância com a legislação vigente, objetivando a melhora da sua reputação, com propósito de crescimento nos negócios. Este período foi marcado na CPFL dos anos de 2000 a 2003, quando a empresa passou por um estágio vinculado à Responsabilidade Social, buscando o aprimoramento da qualidade nos processos, principalmente por meio de certificações.

Sempre se posicionando como uma empresa pioneira na questão da sustentabilidade, uma das primeiras parcerias realizada pela empresa foi com o Instituto Ethos, cujos indicadores, naquela época, ainda não eram vastamente conhecidos. Essa etapa foi importante para o diagnóstico da empresa e das práticas realizadas, revelando o que ainda poderia ser feito para que a sua atuação pautada na sustentabilidade corporativa pudesse evoluir.

Nesse contexto, a sustentabilidade como questão social se tornava emergente, já que muitas políticas e iniciativas de conscientização dos problemas sociais passaram a ser realizadas, além de ter início pesquisas sobre o tema. Esse estágio influenciou na gestão de novas práticas da CPFL, em que as ações da empresa passam a estar vinculadas às políticas vigentes, sendo marcadas na empresa pelo ano de 2001, quando foi estabelecido o sistema de gestão de responsabilidade social e ética. Ainda, juntamente com uma empresa brasileira do setor de cosmético e higiene pessoal, em 2002, empreendeu esforços para trazer para o Brasil o conceito do Global Reporting Initiative, o GRI - hoje fortemente explorado pelas empresas como modelo para reporte da sustentabilidade.

Foi no ano de 2004 que o conceito de responsabilidade social corporativa se tornou mais abrangente na empresa, avançando na busca de qualidade nos processos, mas principalmente nas relações. Este período foi denominado pela organização de Gestão das Relações com *Stakeholders* e incluiu a concepção de Sustentabilidade Organizacional.

Ao chegar ao ano de 2006, a empresa objetivava se tornar protagonista, almejando mobilizar e ser referência para as demais organizações, especialmente por meio do compartilhamento de conhecimento e práticas organizacionais. Este período é designado como Gerencial e se caracteriza pela inclusão de práticas responsáveis nas operações diárias da instituição, sobretudo com o desejo da mitigação da erosão do valor econômico a médio prazo e de atingir ganhos a longo prazo (Zadek, 2004). Como consequência, desde 2007, a empresa divulga para o mercado e públicos interessados seu inventário de emissões, produzido de acordo com a metodologia estabelecida pelo Programa Brasileiro do GHG Protocol.

Esse processo pode ser visto como um alinhamento das práticas organizacionais com as boas práticas do mercado, aliado à busca constante da empresa em manter-se à frente em questões-chave para a sua atuação, tais como: governança, novos mercados, abertura de

capital e, com relação à sustentabilidade, não foi diferente. Por conseguinte, a área de sustentabilidade na empresa caminhou para um estágio em que se mantém como guardião do tema em toda a companhia, guiando a atuação das demais áreas no que tange às questões essenciais e estratégicas para a sustentabilidade do negócio.

O quarto estágio do aprendizado organizacional consiste na integração da sustentabilidade às estratégias comerciais, alinhando estratégia e inovação em processos com a questão social. Esta etapa teve início na CPFL no ano de 2009, quando o foco de atuação empresarial mudou, voltando-se para novos negócios. Com diretrizes de inovação e mudança da cultura organizacional, a empresa transacionou para uma nova economia, chegando em 2013 com a concepção de sustentabilidade como alavanca de valor e, se inserindo nos negócios, como uma abordagem estratégica, caminhando para o que sugere Munck *et al.* (2016) como a visão micro da sustentabilidade organizacional.

Nesse estágio, a empresa começa a intensificar suas atividades no desenvolvimento de ações sustentáveis nas atividades diárias da empresa, o que deu início a uma preocupação com toda a cadeia de valor da companhia, de maneira a garantir que todos os processos fossem sustentáveis. Além disso, são levadas a cabo iniciativas para a gestão e mitigação dos impactos ambientais decorrentes da geração de energia, que se referem ao controle do desmatamento e do monitoramento e resgate da fauna. Soma-se a isso ações relacionadas à promoção de ecoeficiência voltadas para a redução de consumo de água e energia, tanto na parte interna da organização quanto externa, entre outras iniciativas.

No período em questão foi traçada a plataforma estratégica de sustentabilidade na empresa, que se apresenta como uma ferramenta de gestão utilizada para acompanhar a evolução do Grupo em relação à sustentabilidade, além de consolidar os indicadores estratégicos e *key performance indicators* (KPIs) de sustentabilidade, permitindo a mensuração e o monitoramento do desempenho. Na plataforma também são apresentados

temas críticos e possíveis diretrizes aos negócios. Desenvolvidas juntamente com os públicos de relacionamento, as alavancas de valor e metas foram estabelecidas pela empresa para orientar a melhoria contínua das atividades e processos e, assim, obter o aperfeiçoamento constante do sistema de gestão da sustentabilidade organizacional, como mostra a figura 2.

Na figura 2, também são apresentados os temas da plataforma de sustentabilidade organizacional, sistematizados pelo *Triple Bottom Line* (Elkington, 2004), abrangendo, assim, os aspectos econômicos, ambientais e sociais, agrupando os principais assuntos de forma a esclarecer a probabilidade, gravidade e meio de comunicação dos impactos externos, ou seja, que podem impactar a sociedade e meio ambiente. A figura 2 representa também dos impactos no negócio, por meio de implicações financeiras, no desempenho organizacional, na reputação e, até mesmo, na vantagem competitiva.

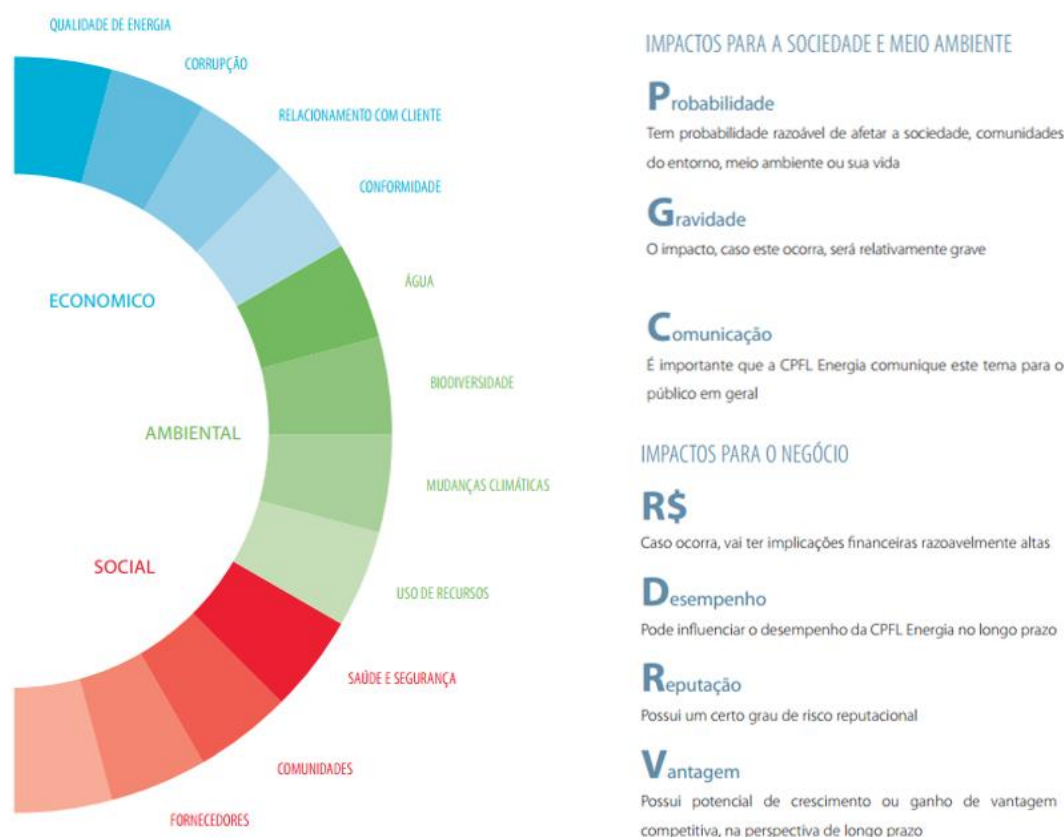


Figura 2 – Plataforma de sustentabilidade corporativa

Atualmente, a atuação da área é “transversal, corporativa e atinge todos os negócios da empresa”, segundo relato em entrevista. Assim, embora a sustentabilidade já fosse intrínseca aos direcionadores do negócio como a missão e visão há mais de uma década e tenha sido fortemente considerada em 2008, a inclusão do tema nas diretrizes do negócio e no planejamento estratégico ocorreu de fato a partir de 2013, corroborado pelo desenvolvimento da plataforma de sustentabilidade – momento em que a empresa se encontra e busca evoluir.

Como visto, apesar da preocupação com o tema e da crescente busca por aprimoramento da sustentabilidade organizacional, a CPFL ainda encontra uma limitação no que tange ao conhecimento e prática de sustentabilidade por parte de seus funcionários, sendo este o cerne do último estágio mencionado por Zadek (2004), nomeado de Cidadania, cuja expressão se intensifica na ação coletiva dos funcionários diretos ou indiretos da empresa, de modo a promover uma ampla participação, em que toda a empresa compreenda e vivencie a responsabilidade corporativa, entendida neste trabalho como via para o alcance da sustentabilidade (Szczyka, 2015).

Esta análise foi respaldada por meio das entrevistas, em que a analista da plataforma sustentável descreveu: “a comunicação está muito voltada para o marketing interno, [isto] foi necessário pois antes os colaboradores não sabiam da existência da área de sustentabilidade da empresa e para que a empresa tenha um bom desenvolvimento nas ações sustentáveis é necessário que toda a equipe entenda o papel da sustentabilidade na empresa e esteja voltada para ações sustentáveis”. Como pode ser constatado, a empresa reconhece a necessidade de tornar de domínio dos colaboradores os princípios sustentáveis que norteiam a estratégia organizacional.

Atualmente, a questão das responsabilidades das organizações e os preceitos da sustentabilidade já estão institucionalizados na sociedade, ou seja, neste estágio já estão estabelecidas normas de negócio e práticas sustentáveis que se tornam embutidas em todas as

ações do modelo estratégico das empresas, assim como leis que regem o tema em questão, sendo este já reconhecido por todos os setores da sociedade.

Nesse contexto, as organizações têm de buscar avançar em seu estágio de aprendizagem de modo a se deslocarem de uma zona de risco, em que suas ações não se diferenciam do que já é feito em todo o setor, para melhorar as chances de ganhos financeiros e de imagem no longo prazo. Sendo assim, há que se buscar uma ampliação do tratamento dado à sustentabilidade dentro da organização de maneira a tornar a empresa uma referência no setor, explorando a oportunidade de dividir conhecimento em práticas organizacionais para as demais empresas e de desfrutar do reconhecimento da sua postura cidadã pela sociedade.

Desse modo, foi considerado que a empresa estudada se encontra ainda no estágio “Estratégico” de aprendizagem organizacional sobre sustentabilidade (figura 3), porém com intenções de continuar evoluindo a fim de poder tornar as ações sustentáveis parte de todas as áreas da organização, tendo em vista que esse é o objetivo principal da área na empresa.

Isso porque, atualmente, as ações vinculadas à sociedade, tais como os programas desenvolvidos junto à comunidade ou a clientes específicos, se desvincularam da área de sustentabilidade da CPFL em 2015, e começaram a fazer parte do Instituto Cultural da empresa. O objetivo da área é se tornar parceira das demais na corporação, não se restringindo à responsabilidade social, mas buscando conscientizar todos os setores da empresa da forte intersecção existente entre sua atuação, a estratégia do negócio e a sustentabilidade, fortalecendo assim a sobrevivência do negócio no longo prazo - fato este inerente ao fenômeno em questão.

Essa mudança está ligada à modificação da prioridade da área de sustentabilidade da Companhia, que visa atuar com papel semelhante ao de uma consultora no tema, de modo que a área se responsabilize por viabilizar e incentivar ações sustentáveis em todas as demais

áreas que compõem a estrutura corporativa da organização, tornando-a uma meta a ser alcançada por todos.

Além disso, desde o início da trajetória da empresa na área, ela tem buscado envolver-se com as principais instituições que lidam com as questões críticas da responsabilidade corporativa e sustentabilidade, buscando representatividade e atuação intensa no sentido de mudar o modelo atual de negócio no setor elétrico brasileiro. Tal direcionamento encaminha a empresa para o quinto estágio do diagrama de maturidade proposto por Zadek (2004).

Sendo assim, a figura 3 apresenta um gráfico com a indicação da posição em que a CPFL está inserida de acordo com a Ferramenta de Aprendizado Cívico em intercepção com os Estágios de Maturidade da questão analisada na sociedade - a responsabilidade corporativa e a sustentabilidade organizacional. O gráfico indica que esta já está institucionalizada na sociedade e o nível de aprendizado organizacional da CPFL é o estratégico, como foi analisado anteriormente.

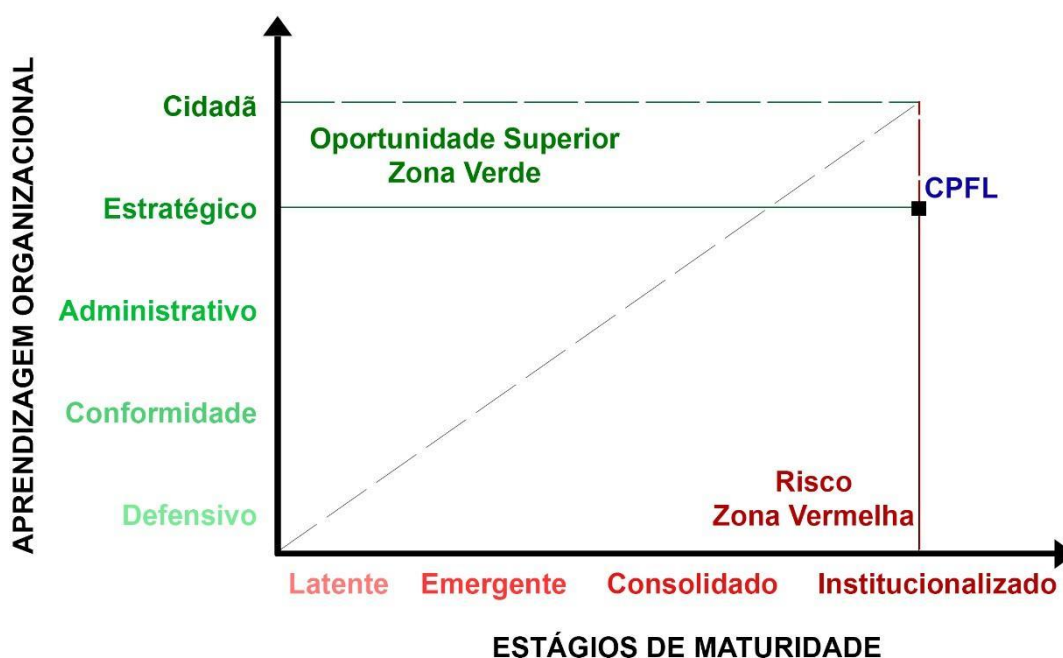


Figura 3 – Ferramenta de Aprendizado Cívico

A melhoria do nível de aprendizagem organizacional

Com o diagnóstico da posição da empresa na curva de aprendizagem organizacional (figura 3), foram clarificados os pontos de maior carência, facilitando a prospecção e apontamento de possíveis soluções. Assim, os gargalos encontrados na gestão da sustentabilidade foram divididos em três grandes áreas, a saber: gestão, marketing e indicadores.

Com relação à gestão, foi constatada a necessidade de se vincular e integrar as estratégias sustentáveis em todas as áreas da empresa, levando-a ao conhecimento de todos os colaboradores no sentido de ser este um valor compartilhado que dará subsídio para o comportamento da empresa no futuro, evoluindo para a categoria de Cidadã.

Além disso, deve buscar institucionalizar as estratégias sustentáveis dentro da Companhia, de modo que elas sejam vistas como ações necessárias e obrigatórias em todas as áreas de organização. Para isso, programas de treinamento, comunicação interna e participação dos funcionários na construção e revisão da plataforma de sustentabilidade da empresa poderiam fortalecer a sensibilização de todos os funcionários da corporação quanto ao tema.

Em relação ao marketing, foi verificada pouca articulação externa em promover a empresa como sustentável, estando ainda a divulgação de suas práticas e de sua estratégia incipiente. Em função de os consumidores serem “cativos” de seu produto (energia), ou mesmo, de seu posicionamento estratégico, possivelmente a empresa não visualize a agregação de vantagens financeiras ao se posicionar como empresa que tem a sustentabilidade como valor condutor de suas estratégias.

Contudo, seriam possíveis ganhos de imagem corporativa ao se disponibilizar com maior abrangência essas práticas de gestão – aprimorando a percepção dos consumidores cativos, além de uma possível repercussão no valor de suas ações.

Com relação aos indicadores para a sustentabilidade, é importante que os colaboradores da área considerem a existência de possíveis mensurações disponíveis no mercado, que agreguem informação necessária para a tomada de decisão. Assim sendo, as ações sobre salvaguarda da plataforma de sustentabilidade devem ser direcionadas para a atuação das áreas do negócio, considerando a questão de longo prazo, que é intrínseca ao tema, permitindo análises econômicas, ambientais e sociais, como também os possíveis impactos na sociedade – ainda que tal feito represente um desafio tanto para a academia quanto para as organizações.

A fim de se tornar uma empresa cidadã, conforme indicado no diagrama, o primeiro passo da CPFL encontra-se na superação dos gargalos. Posteriormente, ela deverá contribuir para que a sociedade melhore em seus aspectos sustentáveis ao longo do tempo. Isso ocorrerá quando as demais empresas do setor elétrico tomarem como base para suas ações de sustentabilidade algumas das desenvolvidas pela CPFL.

Desse modo, além da CPFL se tornar um exemplo para as demais, deixando acessíveis os métodos utilizados no desenvolvimento de suas ações, ela estará ainda contribuindo para que as empresas compreendam quais práticas responsáveis e sustentáveis são viáveis e necessárias, além de incentivar a evolução dessas ações na sociedade de modo geral. O objetivo da consolidação dessas práticas é que a CPFL Energia avance, então, como uma empresa cidadã.

Considerações Finais

Pressionadas e cientes da ampliação de suas responsabilidades perante a sociedade, o conceito de responsabilidade social corporativa emergiu no meio empresarial como resposta das organizações, que agiam por meio da adoção de práticas que visavam cumprir seus deveres para com seus *stakeholders*, passando a almejar a concretização do ideal da

sustentabilidade. Esta ganhou destaque com a divulgação do Relatório Brundtland (WCDE, 1987), popularizando o conceito de desenvolvimento sustentável e institucionalizando a questão.

Assim, as organizações passaram a inserir a sustentabilidade em seu negócio principal. Todavia, não de maneira estanque, mas gradativa, como evidenciado por Zadek (2004) ao descrever os estágios de maturidade na organização. Dessa forma, este estudo objetivou analisar como se deu a evolução da inserção do conceito de responsabilidade corporativa e das práticas de sustentabilidade em uma empresa do setor elétrico brasileiro, visando gerar algumas considerações sobre a atuação da empresa.

Neste sentido, foi conduzido um estudo de caso no Grupo CPFL Energia, analisando a evolução do modelo de responsabilidade social corporativa, diagnosticando a atual posição da empresa frente ao tema, além da busca pela identificação dos *gaps* em sua atuação com relação à sustentabilidade e a proposição de novos rumos para o seu direcionamento no sentido da cidadania empresarial.

Através da análise da evolução do modelo de responsabilidade social corporativa, averiguou-se que a busca pelas práticas sustentáveis na empresa remonta à expansão do conceito na sociedade (desde a filantropia, ligada a conceitos iniciais da RSC, até a definição de uma plataforma estratégica de sustentabilidade - conceito este ligado à sustentabilidade organizacional, considerado ainda mais abrangente, segundo a literatura consultada) e tiveram influência significativa dos líderes envolvidos na condução dos projetos da área e do apoio do alto escalão da empresa.

Passando por diversos estágios e percepções sobre os temas, a empresa chega à atualidade com uma plataforma estratégica de sustentabilidade organizacional em processo de consolidação, sendo aprimorada para que todos os setores sejam abarcados pelos princípios, práticas e mensurações (índices) da sustentabilidade. O entendimento da organização sobre a

multiplicidade de conceitos nesta temática é refletido na adoção do termo "plataforma de sustentabilidade organizacional" para designar a sua atuação frente aos seus *stakeholders*. Os entrevistados compreendem a sustentabilidade como conceito abrangente, sendo que práticas filantrópicas e sociais, consideradas por eles como responsabilidade social da corporação, acabaram sendo delegadas a um outro setor da companhia.

Ao pesquisar a empresa, foram verificadas oportunidades de atuação em áreas que ainda demandam atenção, apurando-se também a presença de diversas iniciativas em sua cadeia de valor que objetivam minimizar impactos sociais e ambientais resultantes de sua atuação como empresa de geração, distribuição e comercialização de energia. Assim, ela pode ser considerada uma empresa de vanguarda no setor, em função de sua história e das inovações em adotar práticas sustentáveis de gestão.

Apesar de a empresa estar em um patamar estratégico segundo a ferramenta proposta por Zadek (2004), o conhecimento da sua maior limitação para o alcance da Cidadania Organizacional é evidente para sua gestão, estando ligada à necessidade exordial que todos os colaboradores compreendam e vivenciem a sustentabilidade. Ademais, alguns gargalos do setor foram levantados e alguns apontamentos foram discutidos.

É importante ressaltar que a CPFL Energia é claramente um negócio, e para tal deve gerar resultados aos seus acionistas. Contudo, a companhia tomou decisões significativas ao envolver estratégia e práticas que a posicionam muito além de um objeto-alvo do ativismo civil, ou seja, como uma participante-chave nos processos e iniciativas da sociedade, buscando mudar o rumo dos negócios no setor em que atua.

Como a experiência da CPFL Energia demonstra, os benefícios de se aderir à questão da sustentabilidade são conquistados ao longo do tempo e com esforços de muitos, e, geralmente, os resultados obtidos, quando inserida neste novo paradigma, podem ser difíceis

de mensurar, requerendo uma postura inovadora e persistente da empresa rumo à sustentabilidade corporativa.

Assim, o presente artigo contribui para a compreensão da ação empresarial em prol da responsabilidade corporativa rumo ao alcance da sustentabilidade organizacional, por evidenciar o processo de inserção deste conceito na realidade da organização, podendo gerar novos entendimentos sobre a teoria utilizada. Ainda, permitiu uma análise sobre a abrangência do tema na realidade corporativa e possibilitou ampliar a discussão sobre a questão.

Apesar das limitações na generalização dos resultados levantados, por se tratar de um estudo de caso único, é importante ressaltar que, na área de Administração e, em particular, em Gestão, acredita-se que seja importante dar relevância à pesquisa com estudos de caso voltados à sustentabilidade nas organizações, por ser ainda uma área em franca expansão, em que os constructos estão sendo construídos e explorados a partir da prática vivenciada pelas organizações.

Referências

Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism: the construct and its measurement.

Journal of Business Research, 55(3), 177-191.

Bolis, I., Brunoro, C. M., & Sznelwar, L. I. (2014). Mapping the relationships between work and sustainability and the opportunities for ergonomic action. *Applied Ergonomics*, 45, 1225-1239.

Carrol. A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct.

Business and Society, 8(3), 268-295.

- Cheng, C. Y., Fet, A. M., & Holmen, E. (2010). Using a hexagonal balanced scorecard approach to integrate corporate sustainability into strategy. In *Proceedings for the 16th International Sustainable Development Research Conference*. Hong Kong.
- CPFL. *Relatório Anual 2014*. Recuperado em <http://www.cpfl.com.br/institucional/relatorio-anual/Documents/RA-8-cpfl-2014.pdf>.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: New Society Publishers.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In A. Henriques, & J. Richardson. (Eds.). *The triple bottom line, does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR*. London: Earthscan.
- Garvare, R., & Johansson, P. (2010). Management for Sustainability – a stakeholder theory. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(7), 737-744.
- Hart, S. (1995). A natural resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Jasiulewicz-Kaczmarck, M., & Drazyner, P. (2013). Social dimension of sustainable development – safety and ergonomics in maintenance activities. In: C. Stephanidis, C., & Antona, M. (Eds.). *Universal access in human-computer interaction. Design methods, tools, and interaction techniques for eInclusion*. UAHCI/HCI Part I, LNCS 8009.
- Lei nº 9.991, de 20 de julho de 2000*. (2000, 25 de julho). Dispõe sobre realização de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e em eficiência energética por parte das empresas concessionárias, permissionárias e autorizadas do setor de energia elétrica, e

- dá outras providências. Recuperado em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9991.htm.
- Lloret, A. (2016). Modeling corporate sustainability strategy. *Journal of Business Research*, 69(2), 418-425.
- Marcondes, A.W., & Bacarji, C.D. (2010). *ISE – Sustentabilidade no mercado de capitais*. São Paulo: Report Editora.
- Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. *Environmental Impact Assessment Review*, 18, 493-520.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Millan, J., Lora, E., & Micco, A. (2001). *Sustainability of the electricity sector reforms in Latin America*. Seminar towards competitiveness: the institutional path. Chile: Inter-American Development Bank.
- Moldan, B., Janoušková, S., & Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17, 4-13.
- Munck, L., Bansi, A.C., & Galleli, B. (2016). Sustentabilidade em contexto organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão. *Revista de Ciências da Administração*, 18(44), 91-110.
- Otubanjo, O. (2013). Theorising the interconnectivity between corporate social responsibility (CSR) and corporate identity. *Journal of Management and Sustainability*, 3(1), 74-94.
- Perrini, F., & Tencati, A. (2006). Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business Strategy and the Environment*, 15, 296-308.
- Post, J.E., Preston, L.E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6-28.

Schaltegger, S., & Burritt, R. L. (2005). Corporate sustainability. In: H. Folmer, & T.T.

Tietenberg (Eds.). *The international yearbook of environmental and resource economics 2005/2006*. Cheltenham: Edward Elgar.

Szczuka, M. (2015). Social dimension of sustainability in CSR standards. *Procedia Manufacturing*, 3, 4800-4807.

Smerenick, K. R., & Andersen, P. A. (2011). The diffusion of environmental sustainability innovations in North American hotels and ski resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(2), 171-196.

Todorov, V., & Marinova, D. (2011). Modelling sustainability. *Mathematics and Computers in Simulation*, 81, 1397-1408.

Venturelli, A., Caputo, F., Leopizzi, R., Mastroleo, G., & Mio, C. (2017). How can CSR identity be evaluated? A pilot study using a Fuzzy Expert System. *Journal of Cleaner Production*, 141, 1000-1010.

Verbong, G.P.J., & Geels, F.W. (2010). Exploring sustainability transitions in the electricity sector with socio-technical pathways. *Technological Forecasting & Social Change*, 77, 1214-1221.

World Commission on Environment and Development [WCED]. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

Yin, R.K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 1-11.