



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

O caminho para a sustentabilidade corporativa: um estudo de caso em empresa do setor elétrico brasileiro

LARISSA MARCHIORI PACHECO

lari.marchiori@gmail.com

CAROLINE KRÜGER GUIMARÃES

FEA-RP

kruger@usp.br

MARINA TOLEDO DE ARRUDA LOURENÇÃO

FEA-RP

malourencao@gmail.com

ADRIANA CRISTINA FERREIRA CALDANA

Universidade de São Paulo

adrianacaldana@gmail.com

O CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

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. A sustentabilidade passa a ser primazia e seus valores e práticas vão sendo inseridos conforme o ciclo de aprendizado da organização, no que tange o seu papel frente às questões sociais, ambientais e econômicas decorrentes de sua atividade. Visando compreender como ocorre a evolução do conceito de sustentabilidade 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 passa por um ciclo de aprendizado, tendo seu avanço fortemente influenciado pela posição de seus líderes quanto ao tema. A organização em questão possui uma plataforma estratégica para a sustentabilidade bastante avançada, mas com alguns pontos carentes de melhoria. Estes itens foram questionados e tratados na discussão dos resultados.

Palavras-chave: sustentabilidade corporativa; estudo de caso; setor elétrico.

THE PATH TO CORPORATE SUSTAINABILITY: A CASE STUDY IN A COMPANY IN THE BRAZILIAN ELECTRIC SECTOR.

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 pressed by its stakeholders, companies began a search for remodeling its social role and values that drive their business. Sustainability becomes primacy and its values and practices are being inserted according to the organization's learning cycle regarding its role in the face of social, environmental and economic issues arising from their activities. Seeking to understand how the evolution of the concept of sustainability does occurs within an organization and how is your current position against the subject, it was conducted this case study applied in a Brazilian electricity company. The results show that the organization goes through this learning cycle, with its advance strongly influenced by the position of their leaders on the subject. The organization in question has a strategic platform for sustainability well advanced, but with some needy areas for improvement. These items were questioned and treated in the discussion topic.

Key words: corporate sustainability; case study; electric sector.

1. Introdução

Durante a história da humanidade, as grandes mudanças que ocorreram em termos de desenvolvimento econômico e tecnológico, uso e exaustão dos recursos e reestruturações na sociedade levaram significativos lapsos de tempo para serem percebidas (MEADOWS; MEADOWS; RANDERS, 1992). Contudo, nas últimas seis décadas, as mudanças 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 vida humana e, neste contexto, as organizações passaram a ser questionadas e pressionadas a responderem a estas mudanças, redefinindo seus valores e seu papel na sociedade.

A popularização do termo sustentabilidade suscitou discussões acerca da necessidade da preservação dos recursos naturais no sentido de garantir que as gerações futuras também tenham acesso a estes (WCED, 1987). Dessa forma, a sustentabilidade está ligada a uma preocupação com o uso de recursos visando um equilíbrio dos aspectos sociais, ambientais e econômicos da vida humana. Sendo as organizações integrantes da sociedade, dentro do paradigma da sustentabilidade, sua atividade também deve prezar pela eficiência ambiental, redução de desperdícios, recursos e impactos, tanto naturais quanto sociais. Assim sendo, pressionada pelos atores sociais, que são fundamentais para a sobrevivência das corporações, as organizações começaram a empenhar-se para inserir o valor sustentabilidade em seu negócio principal, buscando ganhos e agregação de valor no longo prazo.

Essa combinação entre sustentabilidade e corporação passa por etapas, nas quais a atuação da empresa desloca-se por uma posição defensiva e de negação de impactos relativos à sua atividade até uma posição cidadã, que visa vivenciar de forma corporativa e difundir a questão da sustentabilidade entre as demais empresas do setor (ZADEK, 2004). Logo, este estudo foi proposto com o objetivo de analisar como se deu a evolução da inserção do conceito e das práticas de sustentabilidade em uma empresa do setor elétrico brasileiro, verificando o seu posicionamento atual frente ao tema, gerando assim, algumas considerações sobre a atuação da empresa.

O estudo contribui ainda, para a compreensão da ação empresarial em prol da sustentabilidade, por evidenciar o processo de inserção deste conceito na realidade da organização, podendo gerar novos entendimentos sobre a teoria utilizada. Ainda, permite uma análise sobre a abrangência do tema na realidade corporativa e possibilita ampliar a discussão sobre a questão. As limitações do estudo estão ligadas a escolha metodológica, sendo esta a seleção de caso único para análise, restringindo a generalização dos resultados obtidos.

Doravante, 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, sendo assim, a sexta seção.

2. Referencial Bibliográfico

2.1 Sustentabilidade Corporativa

De acordo com Bolis, Brunoro e Szelwar (2014) o termo sustentabilidade foi primeiramente citado em um estudo publicado em 1713 por Von Carlowitz (1732)¹, o qual discutia a necessidade de se considerar as limitações dos recursos naturais no desenvolvimento econômico de uma região. 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 (2007, *apud* TODOROV; MARINOVA, 2011, p.1937)² “sustentabilidade se refere ao desenvolvimento de todos os aspectos da vida humana que

¹ Von Carlowitz, H. C. *Sylvicultura oeconomica, oder haubwirthliche Nachricht und naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht*. Friederich Brauns Erben:Leipzig, 1732.

² HASNA, A. M. Dimensions of sustainability. *Journal on Engineering for Sustainable Development: Energy, Environment and Health*, vol 2, p.47-57, 2007.

afetam o sustento”. 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 – apresentado 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. 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.

Logo, as questões incutidas na sociedade, ou questões sociais, acompanham um processo de evolução que é nomeado por Zadek (2004) como estágios de maturidade. Quando uma questão socioambiental ainda está em um estágio inicial de pesquisas, na qual apenas as ONGs e comunidades ativistas estão cientes sobre a sua existência, havendo pouca evidência sobre a mesma, esta se encontra em um estágio latente de maturidade. A partir do momento 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 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 ser questionadas direcionando a criação de normas voluntárias. Quando a questão está institucionalizada na sociedade, há leis e práticas empresariais estabelecidas para endereçá-las, 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 DE MATURIDADE DA SUSTENTABILIDADE NA SOCIEDADE	
Etapas	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. • Iniciativas voluntárias baseadas em ações sustentáveis são estabelecidas em todo o setor. • Há litígios e reconhecimento da necessidade de leis. • As normas voluntárias são desenvolvidas e ocorre ações coletivas.
Institucionalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Leis ou normas empresariais são estabelecidas. • As práticas incorporadas tornam-se uma parte normal de um modelo de negócios de excelência.

Quadro 1. Os quatro estágios da Maturidade da Questão Social. Fonte: Adaptado de Zadek (2004, p. 6).

Assim como a visão da sociedade sobre uma questão social cresce e amadurece, também a das organizações passa por esta evolução. O processo de aprendizagem vivenciado pelas organizações é complexo e iterativo 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 pró ativa frente a tais questões (ZADEK, 2004). O mesmo autor sugere uma curva de aprendizado organizacional composta por cinco estágios, nos quais o comportamento estratégico 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, na primeira etapa do ciclo chamada “defensiva”, as empresas tendem a negar a existência de práticas problemáticas ou de sua responsabilidade em 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 as organizações adotam uma abordagem de conformidade baseada em políticas, o fazendo 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 as 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 prazo ao ampliar o seu valor. Já na quarta etapa, as empresas com comportamento estratégico, integram as questões sociais à estratégia do negócio, buscando ganhos no longo prazo e vantagens de pioneiro contra os concorrentes.

AS CINCO FASES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL		
Etapa	O que as organizações fazem?	Por que elas fazem isso?
Defensivo	Negam práticas, resultados, ou responsabilidades	Para se defender contra ataques à sua reputação que, no curto prazo podem afetar vendas, produtividade, recrutamento e a marca
Conformidade	Adoptam uma abordagem baseada em políticas de conformidade como o custo de “fazer negócios”	Para mitigar a erosão do valor econômico a médio prazo, por causa da reputação corrente e de riscos de litígio
Administrativo	Incorporam a sustentabilidade em seus processos centrais de negócio	Para mitigar a erosão do valor econômico a médio prazo e para conseguir ganhos a longo prazo por meio da integração de práticas empresariais responsáveis em suas operações diárias
Estratégico	Integram a sustentabilidade nas estratégias centrais de negócio	Para aumentar o valor econômico a longo prazo e para ganhar a vantagem de ser pioneira, alinhando estratégia e inovações de processo com a sustentabilidade
Cível	Promovem uma ampla participação do setor em sustentabilidade corporativa	Para aumentar o valor econômico a longo prazo, superando quaisquer desvantagens de ser pioneira e para realizar ganhos por meio da ação coletiva

Quadro 2. Cinco Fases da Aprendizagem Organizacional. Fonte: Adaptado de Zadek (2004, p. 5).

Finalmente, quando a empresa aprende a ser cidadã, o seu comportamento é o de promover a participação de todo o setor no movimento de responsabilidade 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), neste 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 são por ela são afetados (PERRINI; TENCATI, 2006).

Sendo assim, estas relações impactam a maneira pela qual a organização é gerida e o comportamento organizacional repercute em todas as partes interessadas ou *stakeholders*. Post *et al.* (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.

Isto porque a sustentabilidade corporativa pode ser compreendida como uma abordagem que visa 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, 1994) 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, *in press*).

2.2. O setor elétrico e a sustentabilidade

Lloret (*In press*) 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 esta percepção, se pode 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 a sustentabilidade, que atualmente está presente nas políticas e leis nacionais e vem crescendo nas práticas das organizações.

Especificamente, o setor elétrico passou por uma transição institucional significativa na década de 90, 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 as questões da sustentabilidade, buscando torna-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 a distribuição final da eletricidade para os consumidores residenciais e corporativos em voltagens mais baixas (MILAN; LORA; MICCO, 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 força as empresas do setor, por meio de investimentos compulsórios nos termos da Lei nº9.991 de 24 de julho de 2000 (BRASIL, 2000), a buscar a eficiência energética via Pesquisa & Desenvolvimento e inserir a questão da sustentabilidade em seu negócio principal.

3. 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 dos valores de sustentabilidade no setor elétrico brasileiro e por deter grande faixa do mercado em termos de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. 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 a sustentabilidade e o crescimento da demanda por energia em todo o mundo. Ainda o fato de a empresa possuir um estabelecimento no Estado de São Paulo foi relevante na seleção, já que isto facilita a mobilidade dos pesquisadores.

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

3.1 Instrumento de coleta

Para a coleta de dados secundários foram realizadas pesquisas em referenciais bibliográficos como livros, artigos publicados em anais de congresso e encontros, revistas, 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 na empresa. As entrevistas seguiram um roteiro de perguntas relativas ao problema de pesquisa. Estas foram gravadas em meio digital e posteriormente transcritas, sendo estas previamente agendadas e realizadas em comum acordo com os entrevistados em seu local de trabalho. Desse modo, estas fontes possibilitaram o processo de triangulação de dados, o que conduz a validade interna e ao aumento na confiabilidade da pesquisa (YIN, 2010), que pode ser visualizada na figura 1.



Figura 1. Instrumentos de Coleta de Evidências. Fonte: Adaptado de Yin (2010).

3.2 Análise de dados

A análise dos dados foi feita a partir do levantamento, reconhecimento e interpretação do material coletado, buscando organização e categorização dos dados da pesquisa de campo em associação com os objetivos do presente trabalho. Dessa forma, três categorias emergiram da análise dos dados: perfil organizacional, análise da evolução do modelo de sustentabilidade organizacional e levantamento das debilidades com possíveis soluções para os gargalos encontrados. Após a análise individual do caso, este foi enviado para a empresa, por e-mail, para apreciação dos entrevistados, objetivando que estes 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.

4. Resultados encontrados

4.1 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, onde as cidades cresciam e o país começava a ganhar contornos urbanos, havendo assim, uma necessidade emergente de energia elétrica, que logo despertaria interesse a companhia American & Foreign Power (Amforp), que permaneceria em seu controle acionário de 1927 a 1964, e traria um avanço a 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 a 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 em formas de energia limpa, em 2008, a empresa constituiu a CPFL Bioenergia, empresa especializada em negócios a partir da biomassa, que culminou em 2009 com a 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: eólica, pequenas centrais hidrelétricas, biomassa de cana de açúcar e 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 sustentabilidade pela organização, estando esta, estreitamente relacionada às suas práticas e aos impactos decorrentes, como veremos no tópico a seguir.

4.2 Análise da Evolução do Modelo de Sustentabilidade Corporativa

A organização estudada acredita que sustentabilidade, responsabilidade corporativa, eficiência ambiental, inovação, investimento social privado, são todas nomenclaturas que não podem ser encaradas separadamente. Apesar de ser bastante íntima com a concepção de sustentabilidade vigente, a citação de encabeçamento da plataforma de sustentabilidade da CPFL evoluiu, assim como a literatura sobre o tema expandiu o conceito: da preservação dos recursos naturais (WCED, 1987), abrangendo os aspectos econômicos e sociais (MEBRATU, 1998) e 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 ao decorrer do tempo, influenciando e sendo influenciada pelo meio, podendo ocasionar impactos positivos ou negativos através de suas práticas. Neste interim, a sustentabilidade elevaria a empresa a oportunidades superiores, visto que, a sua internalização mudaria a mentalidade organizacional, salvaguardaria a reputação empresarial, além de trazer uma real possibilidade de renovo para o negócio e de efetiva diferença para a sociedade.

As Cinco Fases de Aprendizado Organizacional apresentam o encadeamento de mudanças sustentáveis em uma instituição, sendo assim dividido pelo autor em cinco etapas (Figura 2), tendo seu início em uma fase defensiva, onde a empresa nega seus deveres, seus resultados ou responsabilidades. Em suma, tomando uma posição defensiva, como meio de proteger sua reputação, porém, sem perceber que tal posicionamento possa vir a afetar suas vendas, seu recrutamento e principalmente sua marca (ZADEK, 2004).

Aplicando esta ferramenta para análise da evolução do modelo de sustentabilidade da empresa em estudo, percebe-se que a mesma, passou por uma remodelagem em sua compreensão a respeito da sustentabilidade, apreendendo o conceito de forma mais abrangente ao decorrer do tempo, pois até meados de 1999 o conceito estava limitado ao assistencialismo, sendo externalizado por meio de ações de apoio junto à comunidade, sobretudo através de doações pontuais.

No contexto da época, é importante frisar que o próprio conceito de sustentabilidade ainda estava em um estágio latente na sociedade, quando apesar de existir consciência dos problemas sociais e ambientais existentes, 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 relato do gerente entrevistado, a gerência de sustentabilidade existe na CPFL há quinze anos. Desde sua criação, 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 distinto do que era realizado no início, quando o foco ainda eram ações filantrópicas desvinculadas a 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 entre os anos de 2000 a 2003, em que a empresa passou por um estágio vinculado a 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, nesta época, ainda não eram vastamente conhecidos. Esta 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 pudesse evoluir.

Neste 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. Este estágio influenciou na gestão da Sustentabilidade na CPFL, onde as ações sustentáveis da empresa passam a estar vinculadas às políticas vigentes, sendo marcadas na empresa pelo ano de 2001, onde 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, sendo uma das primeiras empresas a ter um relatório neste formato - hoje fortemente explorado pelas empresas como modelo para reporte da sustentabilidade.

Foi no ano de 2004 que o conceito de responsabilidade se tornou mais abrangente para empresa, avançando na busca de qualidade além dos processos, principalmente nas relações. Este decurso foi denominado pela organização de Gestão das Relações com *Stakeholders* e incluiu a concepção de Sustentabilidade Corporativa. Ao chegar no 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 pela Companhia de Gerencial e se caracteriza pela inclusão de práticas responsáveis nas operações diárias da instituição, sobretudo, com o desejo de mitigação da erosão do valor econômico à 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 Protocol³.

Este processo pode ser encarado como um alinhamento das práticas organizacionais as boas práticas de mercado, aliado a busca constante de manter-se à frente em questões chaves para a sua atuação, como governança, novos mercados, abertura de capital e com relação a sustentabilidade, não foi diferente. Por conseguinte, a área de sustentabilidade caminhou para um estágio na qual se mantém como guardião do tema em toda a empresa, guiando a atuação das demais áreas no que tange as questões essenciais e estratégicas para a sustentabilidade do negócio.

Esta etapa é denominada por Zadek (2004) de quarto estágio do aprendizado organizacional e consiste na integração da sustentabilidade as estratégias comerciais, alinhando estratégia e inovação em processos, com a questão social. Esta fase teve início na CPFL no ano de 2009, onde o foco de atuação empresarial mudou, se voltando para novos

³ O GHG Protocol é uma ferramenta utilizada para entender, quantificar e gerenciar emissões de Gases de Efeito estufa.

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.

Neste 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 sejam 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, dentre tantas 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 conduções dos negócios. Elencado juntamente com os públicos de relacionamento, a empresa estabeleceu alavancas de valor e metas para orientar a melhoria contínua das atividades e processos, e assim, obter o aperfeiçoamento constante do sistema de gestão da sustentabilidade, como mostra a Figura 2.

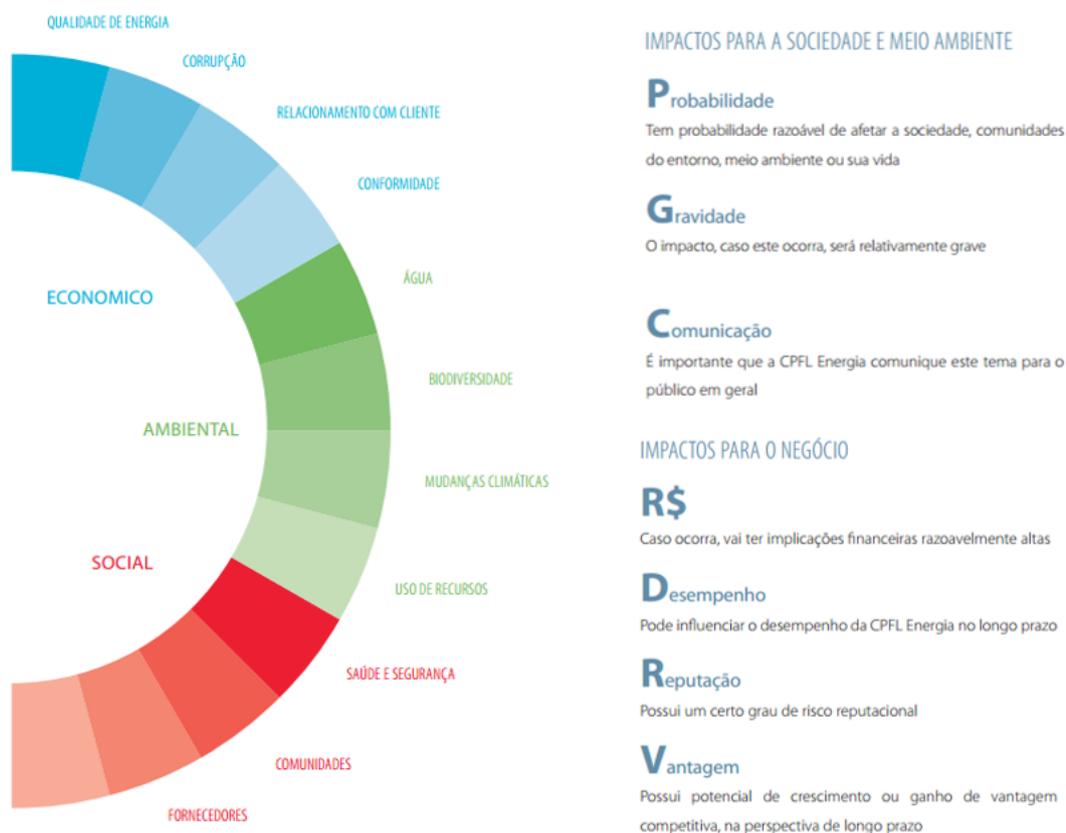


Figura 2. Plataforma de Sustentabilidade Corporativa. Fonte: Grupo CPFL Energia, 2014.

Na figura acima, 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 possível probabilidade, gravidade e meio de comunicação dos impactos externos, ou seja, a sociedade e meio ambiente e dos impactos ao negócio, por meio de implicações financeiras no desempenho organizacional, na reputação e até mesmo, na vantagem competitiva.

Segundo os relatos durante as entrevistas, a atuação da área é “*transversal, corporativa e atinge todos os negócios da empresa*”. Assim, embora a sustentabilidade já fosse intrínseca há mais de uma década aos direcionadores do negócio como missão e visão, 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, muito em função do desenvolvimento da plataforma de sustentabilidade – momento no qual a empresa se encontra e busca evoluir.

Além disso, a CPFL Energia enxerga no processo de mudança climática uma oportunidade para o desenvolvimento de negócios sustentáveis, entendimento que vem conduzindo a sua estratégia empresarial ao longo dos últimos anos. Sendo demonstrada pelo pioneirismo na construção de Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCH) e na comercialização de energia elétrica de usinas de açúcar e álcool, como também, na criação de um modelo de negócio para explorar o potencial energético do bagaço de cana-de-açúcar brasileiro, firmando acordos com usineiros para a construção de novas termelétricas a biomassa dentro das usinas.

A combinação desses ativos com os da Ersa resultou, em 2011, na criação da CPFL Renováveis, sendo esta, a maior empresa de energia renovável do Brasil a partir de usinas eólicas, solares, a biomassa e PCH. Com esse investimento, a sustentabilidade ganhou ainda mais relevância dentro do Grupo. A CPFL Brasil, empresa que atua no segmento de comercialização de energia, se tornou a maior vendedora de energia renovável do País. No final do ano passado, o Grupo criou a CPFL Eficiência, companhia que oferece soluções de eficiência energética (cogeração, geração distribuição, retrofit de equipamentos, climatização, etc) para os consumidores. Essas ações estão em linha com a tendência da economia de baixo carbono, contribuindo para mitigar os efeitos das mudanças climáticas.

Essa cultura também vem influenciando os planos futuros de crescimento do Grupo. Os principais projetos de P&D da CPFL Energia têm como característica principal a promoção da sustentabilidade dos negócios e das comunidades, como o Programa de Mobilidade Elétrica e a usina solar Tanquinho, no qual a companhia estuda, entre outros pontos, os efeitos da operação integrada de placas solares e torres eólicas no mesmo local. Segundo o gestor de sustentabilidade, a CPFL Energia vem seguindo orientação estratégica, pois acredita que o *Brasil e suas organizações empresariais são parte da solução para os desafios atuais trazidos pelo aquecimento global e que isso pode alavancar novas oportunidades de negócios para o País, trazendo desenvolvimento, inovação, tecnologia e geração de empregos.*

Como visto, apesar da preocupação com o tema e crescente busca por aprimoramento da sustentabilidade organizacional, a CPFL ainda encontra-se limitada 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 sustentabilidade corporativa. Esta análise foi respaldada por meio das entrevistas, onde 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 na ações sustentáveis

é necessário que toda a equipe entenda o papel da sustentabilidade na empresa e esteja voltada para ações sustentáveis.

Como pode ser constatada, a empresa reconhece a necessidade de tornar de domínio dos colaboradores os princípios sustentáveis que norteiam a estratégia organizacional.

Atualmente, a questão da Sustentabilidade já está institucionalizada 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 organizações. Assim como leis que regem o tema em questão, sendo este já reconhecido por todos os setores da sociedade. Neste contexto, as organizações têm de buscar avançar em seu estágio de aprendizagem sobre a Sustentabilidade, de modo a se deslocarem de uma zona de risco, na qual suas ações não se diferenciam do que já é feito em todo o setor. Sendo assim, há que se buscar uma ampliação no tratamento dado a Sustentabilidade dentro da organização, de maneira a tornar a empresa uma referência no setor, explorando a oportunidade de dividir conhecimento em práticas organizacionais sustentáveis para as demais organizações e de desfrutar do reconhecimento da sua postura cidadã pela sociedade.

Logo, foi considerado que a empresa estudada encontra-se no estágio “Estratégico” de aprendizagem organizacional sobre sustentabilidade (Figura 3), porém com intenções de continuar evoluindo a fim de poder tornar as ações de sustentabilidade parte de todas as áreas da organização, tendo em vista que este é o objetivo principal da área na empresa. O objetivo da área é se tornar parceira das demais áreas da corporação, no sentido de conscientizar sobre a forte intersecção existente entre sua atuação, a estratégia do negócio e a sustentabilidade, reforçando que a área está centrada na leitura da sobrevivência no negócio no longo prazo - fato este inerente ao fenômeno em questão.

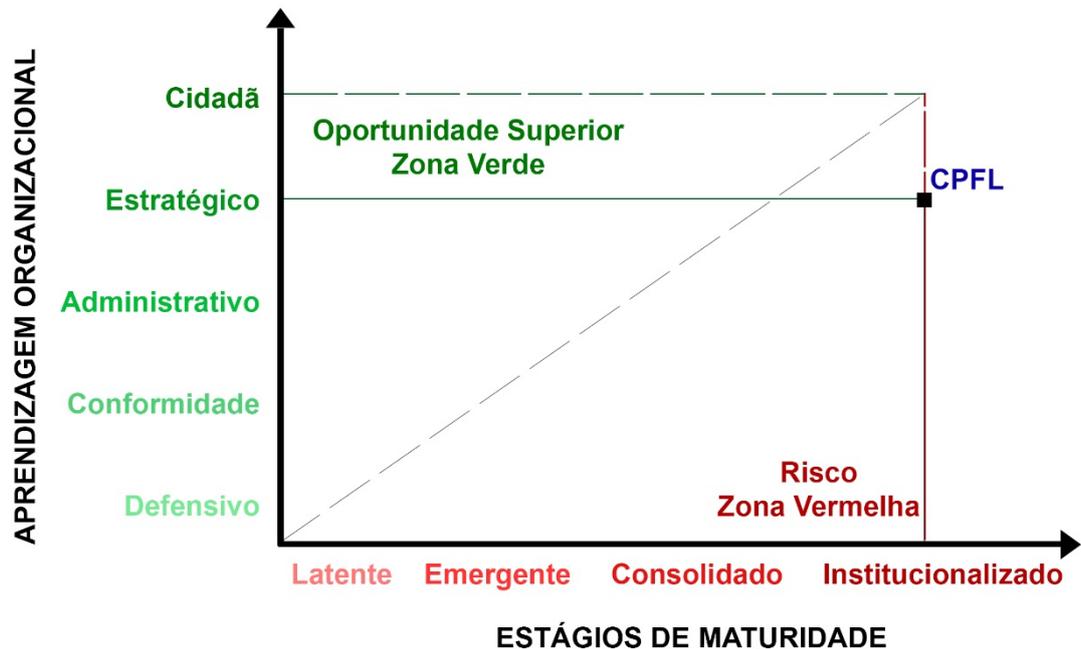


Figura 3. Ferramenta de Aprendizado Cívico. Fonte: Adaptado de Zadek (2004 p. 4).

Esta mudança está ligada a modificação na 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 do alto escalão. Além disso, desde o início da trajetória da organização na área, a empresa tem procurado envolver-se com as principais instituições que lidam com as

questões críticas para a Sustentabilidade e para o futuro do negócio, 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 sustentável proposto por Zadek (2004).

Sendo assim, a figura 3 apresenta um gráfico que indica a posição em que a CPFL está inserida de acordo com a Ferramenta de Aprendizado Cívico em interceptação com os Estágios de Maturidade da questão analisada na sociedade (no caso, a Sustentabilidade). O gráfico indica ainda que, a sustentabilidade já está institucionalizada na sociedade e o nível de aprendizado organizacional da CPFL é o estratégico, resultante do que foi analisado anteriormente.

4.3 Alguns passos para a Sustentabilidade Corporativa

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 a 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, a empresa deve buscar institucionalizar as estratégias sustentáveis dentro da Companhia, de modo que elas sejam vistas como ações necessárias e obrigatórias em todas as áreas da Organização. Programas de treinamento, comunicação interna e participação dos funcionários na construção e revisão da plataforma de sustentabilidade da empresa, poderiam sensibilizar os funcionários da corporação.

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 dos 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 disponibilizar com maior abrangência estas 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 nos segmentos afetados. 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 a questão, e permitindo análises econômicas, ambientais e sociais de seu impacto na sociedade – ainda que tal feito ainda represente um desafio tanto para a academia quanto para as organizações.

A fim de se tornar uma empresa cidadã na classificação de aprendizado organizacional indicada no diagrama, a CPFL necessitará conseguir primeiramente superar estes gargalos. Posteriormente, a empresa 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, ela terá de deixar acessíveis os métodos utilizados para desenvolver suas ações, pois, dessa forma, estará

contribuindo para que as empresas compreendam quais ações sustentáveis são viáveis e necessárias, além de incentivar a evolução das ações sustentáveis na sociedade de modo geral. O objetivo ao concretizar estas ações propostas é que a CPFL Energia se torne, então, uma empresa considerada cidadã no nível de aprendizado organizacional analisado neste estudo.

5. Considerações Finais

Nos dias atuais, as organizações estão inseridas em um contexto complexo de ampliação da demanda e escassez de recursos. Pressionadas e cientes de seu novo papel na sociedade, elas têm de buscar inserir a sustentabilidade em seu negócio principal por meio da sua estratégia corporativa. Desta forma, este estudo objetivou analisar como se deu a evolução da inserção do conceito 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 sustentabilidade, diagnosticando a atual posição da Companhia 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.

Ao pesquisar a empresa, foi verificada várias 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 resultante de sua atuação como empresa de geração, distribuição e comercialização de energia. Assim, a organização pode ser considerada uma empresa de vanguarda no setor, em função de sua história e das inovações em adotar práticas sustentáveis de gestão.

Por meio da análise da evolução do modelo de sustentabilidade, averiguou-se que a busca pelas práticas sustentáveis na empresa, remontam a expansão do conceito na sociedade e tiveram influência significativa dos líderes envolvidos na condução dos projetos da área e do apoio do alto escalão. Passando por diversos estágios e percepções sobre o tema, a empresa chega à atualidade com uma plataforma de sustentabilidade em processo de consolidação, sendo aprimorada para que todos os setores sejam abarcados pelos princípios, práticas e mensurações (índices) da sustentabilidade.

Apesar da empresa se encontrar em um patamar estratégico, segundo a ferramenta de aprendizagem organizacional, o conhecimento da sua maior limitação para o alcance da Cidadania Organizacional, é evidente para sua gestão. Se refletindo na necessidade primordial em 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 dar resultados para os 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 esforço de muitos, e, geralmente, os resultados obtidos quando inserida neste novo paradigma, podem ser difíceis de serem mensurados, requerendo uma postura inovadora e persistente da empresa desde o início da empreitada rumo à Sustentabilidade Corporativa.

Assim, o presente artigo contribuiu para a compreensão da ação empresarial em prol da sustentabilidade, por evidenciar o processo de inserção deste conceito na realidade da Companhia, podendo gerar novos entendimentos sobre a teoria utilizada. Ainda, permite uma análise sobre a abrangência do tema na realidade corporativa e possibilita 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 permitir o avanço do entendimento em uma área com necessidades energéticas de disseminação.

Referências

BOLIS, I.; BRUNORO, C. M.; SZNELWAR, L. I. Mapping the relationships between work and sustainability and the opportunities for ergonomic action. **Applied Ergonomics**, v. 45, p. 1225-1239, 2014.

BRASIL. **Lei nº 9.991**, de 20 de julho de 2000. 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9991.htm.

CPFL. **Relatório Anual 2014**. Disponível em: <http://www.cpfl.com.br/institucional/relatorio-anual/Documents/RA-8-cpfl-2014.pdf>. Consultado em: 25/08/2015.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers: Oxford, 1997.

_____ **Enter the triple bottom line**. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (Eds.). *The triple bottom line, does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR*. London: Earthscan, 2004. p. 1-16.

GARVARE, R.; JOHANSSON, P. Management for Sustainability – a stakeholder theory. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 21, n.7, p.737-744, 2010.

HART, S. A natural resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v.20, n.4, p. 986–1014, 1995.

LLORET, A. Modeling corporate sustainability strategy. **Journal of Business Research**, *In Press*, 2015.

MEADOWS, D.H.; MEADOWS, D.L.; RANDERS, J. **Beyond the limits: global collapse or a sustainable future**. London: Earthscan Publications Ltd, 1992.

MEBRATU, D. Sustainability and Sustainable Development: historical and conceptual review. **Environmental Impact Assessment Review**, v.18, p.493-520, 1998.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILLAN, J.; LORA, E.; MICCO, A. Sustainability of the electricity sector reforms in Latin America. **Seminar: Towards Competitiveness: The Institutional Path**. Chile: Inter-American Development Bank, 2001.

MOLDAN, B.; JANOUŠKOVÁ, S.; HÁK, T. How to understand and measure environmental sustainability: indicators and targets. **Ecological indicators**, v. 17, p. 4-13, 2012.

PERRINI, F.; TENCATI, A. Sustainability and Stakeholder Management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. **Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env.**, v.15, p.296-308, 2006.

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

POST, J.E.; PRESTON, L.E.; SACHS, S. Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. **California Management Review**, v.45, n.1, p.6-28, 2002.

SCHALTEGGER, S., BURRITT, R.L., 2005. Corporate sustainability. In: Folmer, H., Tietenberg, T.T. (Eds.), **The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006**. Edward Elgar, Cheltenham, p. 185–222.

SMERENICK, K. R.; ANDERSEN, P. A. The diffusion of environmental sustainability innovations in North American hotels and ski resorts. **Journal of Sustainable Tourism**, vol. 19, n. 2, p. 171-196, Março, 2011.

TODOROV, V.; MARINOVA, D. Modelling sustainability. **Mathematics and Computers in Simulation**, vol. 81, p.1397-1408, 2011.

VERBONG, G.P.J.; GEELS, F.W. Exploring sustainability transitions in the electricity sector with socio-technical pathways. **Technological Forecasting & Social Change**, v.77, p. 1214-1221, 2010.

WCED. **Our Common Future**. World Commission on Environment and Development. Oxford: Oxford University Press, 1987.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZADEK, S. The path to corporate responsibility. **Harvard Business Review**, p. 1-11, dec. 2004.