



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

APLICAÇÃO DO FRAMEWORK DO SDG COMPASS EM UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO DO BRASIL

MARINA TOLEDO DE ARRUDA LOURENÇÃO
FEA-RP
malourencao@gmail.com

LARISSA MARCHIORI PACHECO
lari.marchiori@gmail.com

CAROLINE KRÜGER
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
kruger@usp.br

ADRIANA CRISTINA FERREIRA CALDANA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
adrianacaldana@gmail.com

APLICAÇÃO DO FRAMEWORK DO SDG COMPASS EM UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO DO BRASIL

Resumo

São diversos os desafios aos quais as organizações estão expostas atualmente, sendo pressionadas pela demanda crescente por um papel mais ativo e pelo reconhecimento das demandas latentes mundiais por ações que se traduzam em intervenções promotoras de desenvolvimento sustentável. Neste interim, a presente pesquisa utilizou o framework do *SDG Compass*, para verificar como uma organização do setor elétrico brasileiro tem incorporado os ODS em suas políticas e práticas de sustentabilidade. A seleção da organização se deu devido à importância do setor para a sustentabilidade, como também, pela expressividade da mesma no mercado brasileiro. Os resultados das entrevistas semi-estruturadas e de um levantamento do tipo survey realizado na organização, revelam que a empresa em estudo, tem criado uma base estratégica para a gestão da sustentabilidade organizacional e, mesmo que ainda não abranja todas as metas dos ODS, indiretamente a sua estratégia (e metas decorrentes) contribuem para a consecução de ações promotoras do desenvolvimento sustentável em sua totalidade. Contudo, as análises revelam que a sustentabilidade não está integrada em todos os setores da organização, e a divulgação destas práticas, ainda demandam respaldo de metas claras e objetivas.

Palavras-chave: Sustentabilidade corporativa; SDG Compass; Estudo de caso; Setor elétrico.

FRAMEWORK OF THE APPLICATION OF SDG COMPASS IN A COMPANY ELECTRIC SECTOR OF BRAZIL

Abstract

There are several challenges to which organizations are now exposed, being pressured by a more active role and the recognition of the global latent demand for actions that translate into interventions that promote sustainable development. In this context, the present study used the SDG Compass framework to verify how an organization of the Brazilian electric sector has incorporated the SDGs in its sustainability policies and practices. The selection of the organization was due to the importance of the sector for sustainability, but also its relevance in the Brazilian market. The results of the semi-structured interviews and a survey conducted in the organization show that the organization under scrutiny has created a strategic base for managing organizational sustainability, and even though not covering all the goals of SDGs, its strategy (and goals arising from this) indirectly contributes to the conduction of actions which support sustainable development in its entirety. However, the analyses show that sustainability is not integrated in departments of the organization and the dissemination of these practices still require support of clear and objective goals.

Key Words: Corporate sustainability; SDG Compass; Case study; Sector electric.

1. INTRODUÇÃO

A atualidade tem sido marcada por grandes desafios econômicos, sociais e ambientais que afetam a vida no planeta. Frente a esse cenário, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), formalizado em Setembro de 2015, busca através de objetivos globais para 2030, mobilizar os esforços de governos, empresas e sociedade, para que tomem medidas urgentemente necessárias para o alcance de um mundo mais justo e com oportunidades para todos. Com este objetivo, governos de todo o mundo foram convidados a firmar acordo, se comprometendo com essas metas (UNGLOALCOMPACT, 2015).

No campo empresarial, avanços em direção ao Desenvolvimento Sustentável tem ocorrido, seja pela pressão das organizações da sociedade civil (OSCs), pela legislação ambiental ou, até mesmo, pela busca de visibilidade e protagonismo no respectivo setor (WILDHAGEN et al., 2015).

Entendendo que as empresas são fundamentais para o Desenvolvimento Sustentável, foi criado o *SDG Compass*, que visa auxiliar as organizações a alinhar suas estratégias com os ODS. O guia é desenvolvido com foco em explicar como os ODS afetam o negócio, oferecendo ferramentas e conhecimento para colocar a sustentabilidade no centro da estratégia empresarial (UNGC, GRI, WBCSD, 2015).

Diante deste contexto, é pertinente entender como as empresas têm conduzido suas práticas de sustentabilidade, com vistas à atingir os ODS. Assim, utilizando o framework do *SDG Compass*, esta pesquisa busca verificar como uma organização do setor elétrico brasileiro tem incorporado os ODS em suas políticas e práticas de sustentabilidade. A escolha do setor elétrico se deu, devido a relevância do mesmo para o país e para o Desenvolvimento Sustentável.

Para o alcance do objetivo, a pesquisa é de caráter quali-quantitativo, sendo o caso elaborado utilizando-se como ferramenta de coleta de dados: entrevistas, levantamento do tipo survey e análise de documentos. Sendo assim, a contribuição da pesquisa, consiste na aplicação da metodologia do *SDG Compass*, de modo a gerar um protocolo de pesquisa a ser replicado nas demais empresas do setor selecionado para o estudo.

Com esse intuito, o trabalho foi organizado em cinco seções a contar com a presente introdução. A próxima seção aborda o referencial teórico, seguido dos aspectos metodológicos, logo após são apresentados os resultados e discussões, finalizando com as considerações finais.

2. O DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL E O FRAMEWORK DO SDG COMPASS

O século XX foi marcado pelo crescimento populacional e industrial vertiginoso, acompanhado do aumento proporcional do uso de recurso naturais (RESENDE e SINAY, 2016), o que trouxe consequências ambientais e sociais que começaram a ter efeitos sobre a vida humana (MEBRATU, 1998). Esse cenário, repercutiu em importantes discussões, como as de Boulding (1966), com o início da consolidação do entendimento atual de sustentabilidade, o debate do Clube de Roma em 1972, que tratou das limitações dos recursos naturais em contraposição ao consumo (MEADOWS et. al., 1972), e a Conferência de Estocolmo, onde se deu, um debate em nível mundial sobre os problemas ambientais globais.

Tais circunstâncias, coloram em choque o modelo de desenvolvimento que preconizava o crescimento econômico, avançando para questões sociais e ambientais (DREXHAGE e MURPHY, 2011). Estabelecendo-se assim, o desenvolvimento sustentável, como uma proposta de equilibrar a satisfação das necessidades atuais, sem o comprometimento da capacidade de manutenção das gerações futuras (WCED, 1987). Os debates continuaram na década de 90, com a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, onde 179 países se reuniram (UNCED, 1992), repercutindo em diversos pressupostos, como a Agenda

21, as convenções sobre mudanças climáticas, biodiversidade e desertificação, declaração sobre as florestas, Rio +20, entre outros.

Em decorrência, as organizações passaram a ser questionadas e incentivadas a responderem a estas mudanças, redefinindo seus valores, estratégias e práticas. No âmbito corporativo, o papel das Organização das Nações Unidas (ONU) foi fundamental, pois lançou em 1999 do *Global Compact* (GC), que convidou as empresas a se responsabilizarem por metas ligadas ao Desenvolvimento Sustentável (CORTINA, 2002). No ano 2000, foram lançados os Objetivos do Milênio (OM), que diante de novos desafios, foi substituído em 2015 pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que consiste em uma declaração, 17 ODS (QUADRO 1) e 169 metas (PNUD, 2015).

Quadro 1. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

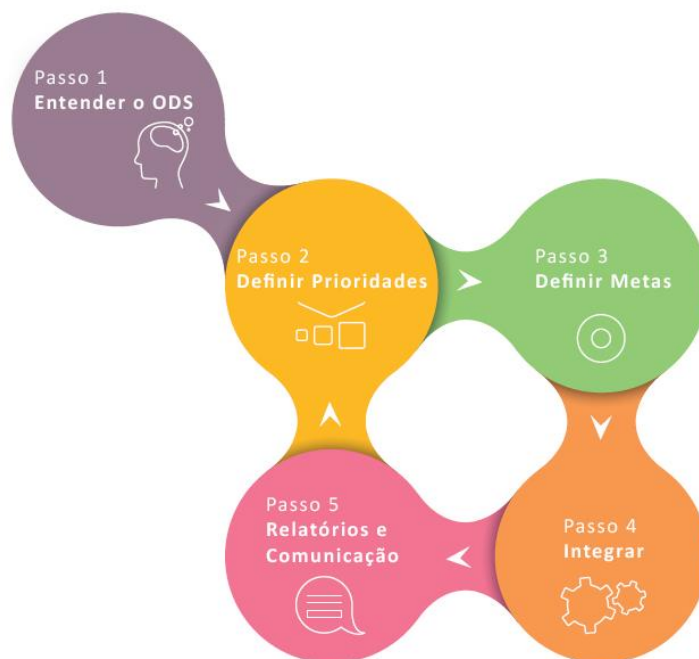
OS 17 OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PARA 2030	
Meta 1	Erradicar a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;
Meta 2	Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável;
Meta 3	Garantir uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
Meta 4	Garantir a educação inclusiva com equitativa qualidade e promover a aprendizagem ao longo da vida com oportunidades para todos;
Meta 5	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar as mulheres e meninas;
Meta 6	Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável de água e saneamento para todos;
Meta 7	Assegurar o acesso à energia acessível, confiável, sustentável e moderna para todos;
Meta 8	Promover um crescimento económico sustentável e inclusivo, com pleno emprego e trabalho digno para todos;
Meta 9	Desenvolver infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável e promover a inovação;
Meta 10	Reduzir as desigualdades dentro e entre países;
Meta 11	Tornar as cidades e assentamentos humanos inclusivos, seguros, fortes e sustentáveis;
Meta 12	Assegurar padrões de consumo e produção sustentáveis;
Meta 13	Tomar medidas urgentes para combater as mudanças climáticas e seus impactos;
Meta 14	Conservar o uso sustentável dos oceanos, mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
Meta 15	Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater à desertificação, deter e reverter a degradação da terra e travar a perda de biodiversidade;
Meta 16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;
Meta 17	Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável ODS Compass;

Fonte: UNGC, GRI, WBCSD, 2015.

A Agenda 2030, se “constitui em excelente oportunidade de alavancar novos negócios. Contudo, para transformar os desafios em oportunidades é preciso compreender de forma bem estruturada as implicações das novas metas para o setor produtivo”. Para isso, os ODS trouxeram consigo o framework do *SDG Compass*, em outras palavras, a Bússola para o alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que consiste em um guia de cinco etapas, que

versam sobre o alinhamento da responsabilidade de toda a empresa para com os ODS (Figura 1) (UNGC, GRI, WBCSD, 2015, p.5).

Figura 1. As cinco etapas do *SDG Compass*



Fonte: Adaptado de *SDG Compass* (UNGC, GRI, WBCSD, 2015, p. 5).

O primeiro passo, consiste em **Entender os ODS**, ou seja, na familiaridade que a empresa possui quanto aos ODS e, no conhecimento dos benefícios de moldar, conduzir, comunicar e relatar as suas estratégias, metas e atividades por meio dos ODS. Estes benefícios incluem: identificação de oportunidades de negócios futuros, aumento do valor da sustentabilidade corporativa, fortalecimento das relações com outros atores e manutenção da legalidade e reputação empresarial, além da estabilidade na sociedade e no mercado, da utilização de uma linguagem comum e uma finalidade compartilhada. Todavia, é importante esclarecer que a base para internalização dos ODS na empresa é a manutenção dos padrões mínimos reconhecidos internacionalmente e do respeito aos direitos universais (UNGC, GRI, WBCSD, 2015; OGREAN, 2015; FISK, 2010).

Já o segundo passo, encontra-se em **Definir prioridades**. Porter e Kramer (2006), propõem um modelo de mapeamento da cadeia de valor, que compreende todas as atividades que a empresa esteja envolvida. As respectivas áreas da cadeia estratégica de valor, após serem mapeadas, devem ser analisadas de forma a avaliar os impactos atuais, potenciais, positivos e negativos que as atividades do negócio têm sobre os ODS em toda a cadeia de valor. Todavia, nem todos os 17 ODS serão igualmente relevantes para a organização. Contudo, ajudará a identificar onde os impactos positivos podem ser ampliados e onde os impactos negativos podem ser reduzidos ou evitados (UNGC, GRI, WBCSD, 2015).

A **Definição de metas** é o terceiro passo, e se traduz mediante o alinhamento dos objetivos da empresa com os ODS. Essa etapa consiste em se estabelecer metas e selecionar KPIs, em resposta ao diagnóstico dos impactos positivos e negativos (levantados no tópico anterior através do mapeamento da cadeia de valor). Além disso, é importante que seja estabelecido o período e nível de ambição para o alcance das metas (UNGC, GRI, WBCSD, 2015), de forma que algumas ou todas sejam tornadas públicas, pois a divulgação da busca pela

sustentabilidade pode inspirar e engajar funcionários, assim como diversos stakeholders (MOSEÑE et al., 2013).

O quarto passo é definido como **Integrar**. Neste passo, identifica-se como a sustentabilidade está incorporada em todas as funções da empresa. A consecução de objetivos partilhados é mais acessível, assim, após a integração da sustentabilidade na estratégia dos negócios e a incorporação das metas nas funções da empresa, a organização é levada a envolver-se em parcerias em toda a cadeia de valor, dentro de seu setor ou com os governos e organizações da sociedade civil (UNGC, GRI, WBCSD, 2015; BENN, DUNPHY, GRIFFITHS, 2014).

Segundo Mirvis e Googins (2005), a sustentabilidade pode estar integrada às práticas organizacionais em diferentes níveis. Em um estágio elementar, a sustentabilidade está vinculada a estratégia organizacional e maneira marginal, ou seja, as empresas neste estágio limitam-se a cumprir as leis. Em um estágio engajado, posteriormente, a organização aloca ações de sustentabilidade em uma perspectiva funcional, ou seja, limitada as áreas funcionais de sua estrutura. No inovador, busca-se mais integração entre as áreas funcionais promovendo uma coordenação das ações de sustentabilidade. Já no estágio responsável, preza-se por um alinhamento, tentando aproximar a estratégia organizacional as suas práticas, de maneira que possam gerar valor. E finalmente, no estágio transformador, as práticas de sustentabilidade fazem parte da missão da organização e os seus valores embasam o desenvolvimento do planejamento estratégico da organização (MIRVIS; GOOGINS; 2005).

E por fim, o quinto passo, se refere aos **Relatórios e comunicação**. Com a análise dos tais, identificar-se-á a veracidade e transparência na prestação de informações sobre o desempenho do desenvolvimento sustentável às partes interessadas (UNGC, GRI, WBCSD, 2015). Apesar da prática de divulgar relatórios de sustentabilidade estar sendo difundida, os modelos para divulgação devem ser constantemente desenvolvidos e melhorados (CAMPOS et al., 2013).

O sucesso no alcance dos ODS, depende da ação e colaboração de todos os intervenientes, estando as empresas no cerne deste processo. Sendo assim, primordial a pesquisa das práticas empresariais relativas a sustentabilidade, pois as empresas detêm um amplo conhecimento de tecnologias e processo inovadores de gestão para viabilizar uma economia sustentável. Sendo este *know-how* empresarial extremamente valioso e determinante para dar escala às boas práticas de sustentabilidade (UNGC, GRI, WBCSD, 2015). Conforme será contemplado nas próximas seções desse artigo.

3. METODOLOGIA

Este estudo combina uma abordagem qualitativa e quantitativa, fazendo uso das estratégias de pesquisa de análise documental, entrevistas semi-estruturadas e a condução de um levantamento do tipo *survey* na empresa CPFL Energia. A seleção da empresa se deu por conveniência e em função de ser pioneira no setor em termos de gestão estratégica da Sustentabilidade e estar na vanguarda com relação à novas questões, como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

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

Para a obtenção dos dados necessários, os sujeitos-alvo das entrevistas foram os responsáveis diretamente pela gestão da sustentabilidade corporativa (gerente e analista), uma

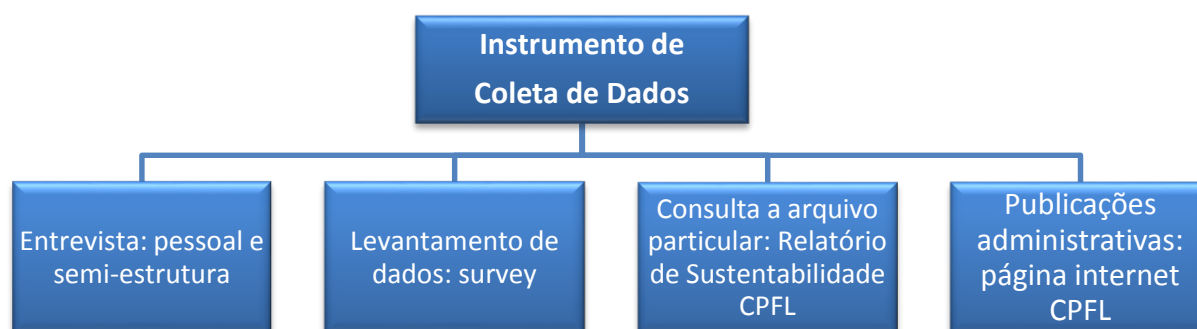
vez que são peças fundamentais em sua implementação e disseminação na organização. Além das entrevistas e da análise documental, foi realizado também um levantamento do tipo *survey*, sendo que 49 questionários foram validados.

Este formato foi adotado em função de objetivar produzir informações quantitativas de uma população fazendo uso de um instrumento previamente definido, conforme sugerido por Freitas et al. (2000). Neste estudo, a *survey* pode ser classificada quanto ao seu propósito como exploratória (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993), isto porque visa testar relações causais baseadas em uma teoria, questionando também a razão da existência destas. Ainda, os dados foram coletados uma única vez buscando “descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento” (FREITAS et al., 2000), o que também a caracteriza como uma *survey* de corte-transversal (*cross-sectional*).

3.1 Instrumento de coleta

No sentido de coletar dados secundários, foram realizadas pesquisas em referenciais bibliográficos como livros, artigos publicados em anais de congresso e encontros, revistas e jornais científicos. Já para coletar os dados primários, foram conduzidas entrevistas em profundidade semiestruturadas, análise documental e uma *survey* com os funcionários da empresa (Figura 2). Desse modo, estas fontes possibilitaram o processo de triangulação de dados, o que conduz a validade interna e ao aumento na confiabilidade da pesquisa (YIN, 2010).

Figura 2. Instrumentos de Coleta de Evidências



Fonte: Adaptado de Yin (2010).

As entrevistas seguiram um roteiro de perguntas semi-estruturadas que foi dirigido a três gestores e uma colaboradora da empresa. Estas foram gravadas em meio digital e posteriormente transcritas, sendo previamente agendadas e realizadas em comum acordo com os entrevistados em seu local de trabalho. Já a *survey*, seguiu o seguinte protocolo de pesquisa: o questionário foi enviado aos gestores e então divulgado aos funcionários, sendo que dois lembretes foram publicados posteriormente para reiterar o convite. O instrumento de coleta selecionado segue o proposto por Mirvis e Googins (2006) traduzido para o português, fazendo uso do método de tradução reversa (Hill & Hill, 2012).

3.2 Análise de dados

A análise dos dados da pesquisa se deu por meio do levantamento, reconhecimento e interpretação do material coletado, buscando organização e categorização dos dados da pesquisa de campo em associação com os objetivos da pesquisa. Sendo assim, na próxima seção são apresentados os resultados encontrados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Etapas do *Compass* aplicadas à CPFL

Primeira etapa: Entendendo os ODS

Sabendo que a primeira etapa do *SDG Compass* é referente ao entendimento e familiarização das empresas com os ODS, de modo a compreender as oportunidades e responsabilidades que eles representam para o negócio (UNGC, GRI, WBCSD, 2015), através de entrevista com gestores da CPFL, identificou-se que a discussão sobre os ODS se encontra em etapas iniciais na empresa. Um gestor entrevistado relatou que é necessário buscar uma visão de longo prazo quanto aos ODS na organização, e que eles estão bem atentos quanto a esse tema.

No entanto, mencionou também, que os ODS são tendências e, portanto, não estão contidos na plataforma de sustentabilidade elaborada pela organização. Ainda na entrevista, o gestor descreveu: “olhar para o agora é fundamental para o futuro. É o que eu consigo gerir. É muito difícil falar de indicadores e metas para algo que eu não consigo mensurar. Temos que cuidar do presente, cuidar daqui para poder chegar lá [*sic*]”.

Sendo assim, ao comentar que a CPFL pretende atender aos ODS em parte, fazendo um cruzamento entre esses objetivos e a plataforma de sustentabilidade da empresa na atualidade, para poder entender como e quais serão as ações necessárias para atingir as metas propostas, a gestão transparece um interesse da empresa pelo tema, porém, ainda em estágio inicial.

Adicionalmente, foi dito que a estratégia elaborada pela organização é de cinco anos, e que embora exista um pensamento no futuro, a equipe só está preparada no presente para esse período, porque não é possível realizar um monitoramento em um prazo superior a período. Sendo assim, como comenta a gestão, ainda existem espaços para um melhor planejamento de quais serão as ações realizadas no futuro.

Segunda etapa: Definindo prioridades

Para definição das prioridades, foram avaliados os impactos atuais e potenciais sobre os ODS em toda a cadeia de valor da empresa. Com base nos dados coletados, a cadeia de valor para a sustentabilidade organizacional da empresa em foco, foi mapeada segundo Porter e Kramer (2006). Conjuntamente, cada uma das atividades identificadas na cadeia de valor foi analisada segundo seus impactos positivos e negativos em relação aos 17 ODS evidenciados no Quadro 1 (UNGC, GRI, WBCSD, 2015). Claramente é possível observar que nem todos os ODS podem ser abrangidos pelas estratégias da empresa, mas muito do que é realizado contribui significativamente para a agenda do Desenvolvimento Sustentável.

Quadro 2. Definição das prioridades através do levantamento dos aspectos positivos e negativos da cadeia de valor em relação com ODS.

CADEIA DE VALOR		POSITIVO	NEGATIVO	ODS
Infraestrutura da empresa	Práticas de relatórios financeiros	<i>Carbon Disclosure Project 20F</i> Relatórios socioambientais da ANEEL Relatório Anual	Nem todas as ações sustentáveis possuem indicadores concretos (de impacto). O relato das ações pode ser enviesado e imparcial.	Meta 12
	Gestão	Princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social corporativa.	Não são todas as áreas da empresa que já adotaram práticas sustentáveis.	Meta 16
	Transparência	Relatórios de acordo com o GRI e princípios do Pacto Global. Auditoria externa para relatórios.	Relatórios não são obrigatórios, podendo gerar viés e imparcialidade no reporte das atividades.	Meta 12 Meta 16

	Uso de <i>Lobbying</i>	Influência nas decisões políticas relevantes para o desenvolvimento sustentável do setor.	Atividade não regulamentada no Brasil.	Meta 9 Meta 17
Recursos humanos	Treinamentos	Oportunidade de educação profissional e aprendizagem.	Abrangência dos treinamentos é limitada.	Meta 8 Meta 9
	Segurança	Acidentes fatais e taxa de frequência de lesões está diminuindo. Indicadores de segurança	Ainda existem acidentes ligados a atividades de risco.	Meta 8
	Atenção à saúde	Acesso à assistência médica e odontológica dos colaboradores.	Ações de saúde direcionadas apenas aos colaboradores e seus dependentes.	Meta 8
	Diversidade e descriminalização	Indicadores do número de colaboradores da empresa por faixa etária e por raça.	Não são reportados indicadores de gênero. Baixa diversidade entre os colaboradores.	Meta 5 Meta 8
	Políticas de remuneração	Todas as grades salariais asseguram que seus colaboradores terão: assistência médico-hospitalar e odontológica, vale-alimentação, auxílio farmácia, empréstimo consignado, seguro de vida, gratificação por aposentadoria e auxílio creche.	Remuneração e pacotes de benefícios não são os mesmos em todas as unidades da companhia.	Meta 8
Políticas de demissões	Levantamento por região, faixa etária, gênero e taxa de <i>turnover</i> .	Altas taxas de <i>turnover</i> têm impacto no mercado de trabalho.	Meta 8	
Desenvolvimento tecnológico	Relação com universidades	Incentivo à pesquisa que levem a melhorias nas práticas gerenciais. Integração universidade-empresa: estágios.	Pesquisas direcionadas à questões relevantes para o negócio podem não responder à pontos de carência da comunidade. Programas de estágios ainda não atendem toda a demanda.	Meta 7 Meta 8 Meta 9 Meta 17
	Ética em pesquisa prática	Código de Ética e Conduta Empresarial da CPFL	Instituições com as quais a empresa se relaciona podem não estar totalmente alinhadas com os códigos de ética e conduta.	Meta 16
	Qualidade do produto	Melhora no fornecimento de energia.	Questões de acesso à energia ainda impactam os clientes.	Meta 7 Meta 9
	Conservação de matérias primas	Carro elétrico. Políticas de eficiência. Políticas de educação para consumo consciente.	Altos custos e falta de infraestrutura para os carros elétricos. Tecnologias ainda em desenvolvimento. Comportamento de consumo (clientes) ainda não visa longo prazo.	Meta 12 Meta 13
	Reciclagem	Economia de água. Economia de energia.	Ainda há espaço para programas de educação para as comunidades nas quais atua.	Meta 12 Meta 15
Aquisições	Gestão de compras	Políticas de compra do grupo: ausência de trabalho infantil e/ou trabalho forçado, saúde e segurança de seus colaboradores e realização de ações de responsabilidade socioambiental.	Alguns fornecedores ainda são priorizados pelo fator de custo, não sendo a responsabilidade social o primeiro fator de escolha.	Meta 12
	Recursos naturais utilizados	Recupera e preserva a biodiversidade em áreas de proteção que estão próximas as usinas. Monitoramento da fauna e da flora nativas.	Uso de recursos naturais	Meta 12

Logística de entrada	Fornecedores monitorados pelo SBM	Alto número de fornecedores limita a profundidade do monitoramento.	Meta 12 Meta 17	
Operações	Emissões	GHG Protocol. Créditos de carbono	Emissões ligadas à geração de energia elétrica Mudanças climáticas afetam a geração de eletricidade.	Meta 13
	Impacto ecológico	Resgate da fauna e icitofauna. Programa de arborização.	Impactos ecológicos.	Meta 13 Meta 15
	Energia e uso da água	Ações de eco-eficiência: redução de consumo de água e energia	Tecnologias em desenvolvimento. Comportamento de consumo	Meta 12
	Trabalhos seguros e atividades perigosas	Plano de Ação de Segurança em 2015.	Ainda existem acidentes ligados a atividades de risco.	Meta 8
Logística de Saída	Ações que reduzem o desmatamento	Expansão da geração hidroelétrica. Linhas de transmissão afetam arborização.	Meta 15	
Marketing e vendas	Comunicação interna incentiva práticas sustentáveis em todas as áreas de empresa. Bandeiras tarifárias.	Necessidade de comunicação das ações sustentáveis para o público externo. Consumidor ainda não atrela impactos de longo prazo ao consumo atual.	Meta 12	
Serviços de pós-vendas	Monitoramento do atendimento. Pesquisas de satisfação. Call Back emergencial.	Especificidade do produto/serviço oferecido limita análise de todas as atividades (geração, distribuição e transmissão).	Meta 12	

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir do Relatório de Sustentabilidade CPFL (2015), Porter e Kramer (2006, p. 9) e UNGC, GRI, WBCSD (2015, p. 12).

As entrevistas, tornaram ainda possível perceber, que as prioridades definidas pela empresa em relação aos ODS centram-se nas metas 7 e 13, estando estas relacionadas a assegurar energia acessível, confiável, sustentável e moderna para todos, e em tomar medidas urgentes para o combate as mudanças climáticas e seus impactos.

Terceira etapa: Estabelecendo metas

A terceira etapa do *SDG Compass* é referente à definição de metas (UNGC, GRI, WBCSD, 2015). No caso da CPFL, é notório que foram definidas metas pela organização, que compõem a chamada plataforma de sustentabilidade elaborada pela empresa. Segundo o Relatório de Sustentabilidade da mesma, a plataforma de sustentabilidade consiste em uma ferramenta de gestão, com indicadores de desempenho e metas relacionadas à temas relevantes (alavancas de valor) para a sustentabilidade da empresa, definidos com base em seu posicionamento e sua estratégia, bem como na perspectiva dos públicos de interesse.

Apesar da plataforma de sustentabilidade não ter sido desenvolvida com foco em atingir os ODS, é possível compreender que algumas das metas definidas nela podem levar ao alcance de resultados positivos ligados aos ODS. Para maior compreensão desta relação, são apresentados no Quadro 3, os temas e alavancas da plataforma de sustentabilidade da CPFL 2016-2020. O alinhamento dessas metas com os ODS permite uma comunicação mais clara do comprometimento da organização com o desenvolvimento sustentável. Analisando-se ainda o Quadro 3, verifica-se que diversos ODS são abrangidos pela plataforma de sustentabilidade e, os pontos chaves são explorados na organização em estudo.

Quadro 3. Plataforma de sustentabilidade da CPFL relacionada aos ODS.

Temas	Alavancas de Valor	ODS
Saúde e Segurança	Redução de acidentes; cultura e comportamento seguro; saúde.	Meta 3; Meta 4
Gestão de Pessoas	Clima organizacional; desenvolvimento e sucessão; atração e retenção.	Meta 4; Meta 8
Fornecedores	Risco de terceiros; performance; desenvolvimento.	Meta 8; Meta 12; Meta 17
Logística Reversa	Reaproveitamento e/ ou reciclagem de materiais; destinação de resíduos.	Meta 12; Meta 13; Meta 15
Comunidade	Qualidade do serviço; relacionamento; reputação.	Meta 7
Mudanças Climáticas	Economia de baixo carbono; eficiência energética e operacional; energias renováveis.	Meta 7; Meta 13

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir da Plataforma de Sustentabilidade CPFL (2015) e UNGC, GRI, WBCSD (2015).

Quarta etapa: Integração

Em entrevista, ao buscar entender como está integrada a sustentabilidade no negócio principal da empresa, e como se encontra incorporada as metas do desenvolvimento sustentável em todas as funções dentro da organização, os gestores mencionaram que, atualmente “traduzir a sustentabilidade para as demais áreas da empresa é o maior desafio”. Eles informaram também, que “houve uma diversificação muito rápida em todas as áreas corporativas e de suporte. Têm que estar preparadas para entender todos esses negócios, se preparar para o crescimento e desenvolvimento da área”.

Adicionalmente, o questionário respondido por quarenta e nove colaboradores da CPFL, também possibilitou uma maior compreensão sobre a questão da integração da sustentabilidade na empresa. O maior número dos respondentes (38.8%) indicou que a sustentabilidade é classificada como funcional, ou seja, existem unidades com responsabilidades específicas de sustentabilidade, no entanto, as atividades ainda estão departamentalizadas (MIRVIS; GOOGINS, 2006).

Importante destacar que, 24,5% dos respondentes acreditam que a sustentabilidade está integrada, sendo ela impulsionada pelo negócio de modo que as atividades relacionadas a ela são prioridades das funções e unidades do negócio. Já para 22,4% dos participantes, a sustentabilidade é classificada como uma coordenação multifuncional, ou seja, ela é coordenada entre as unidades. Com uma redução um pouco maior, 12, 2% dos entrevistados indicam que ela está alinhada, porque existe um suporte verticalizado na empresa e as linhas de negócio são engajadas. Por fim, a minoria dos funcionários respondentes (2%) disse que a cidadania corporativa é vista como algo marginal, ou seja, os chefes fazem a sua parte, no entanto a responsabilidade em cidadania é fragmentada ou inexistente (MIRVIS; GOOGINS, 2006).

É possível perceber, portanto que embora 24,5% dos entrevistados afirmem que a sustentabilidade já está integrada nas ações da empresa, ainda existe uma fragilidade nesta afirmação, tendo em vista que a maioria dos respondentes (75,5%) discorda e a classifica em outros estágios.

Com o objetivo de compreender melhor quais são os desafios para a gestão da integração da sustentabilidade na organização, foi feita uma entrevista em profundidade com os gestores da área. A entrevista permitiu identificar três desafios principais relacionados a etapa da integração: (i) preparar o negócio e os colaboradores para atender às necessidades do futuro, tendo em vista que todas as áreas da empresa devem se preparar para o crescimento e desenvolvimento da empresa; (ii) vincular e integrar as estratégias sustentáveis com todas as áreas da organização; e (iii) colocar como metas corporativas ações de sustentabilidade e gestão de valor. Sendo assim, os gerentes de todas as áreas da empresa deverão ter uma meta de valor.

Por conseguinte, é perceptível que a CPFL está ciente da importância da integração de ações sustentáveis em todos os setores da empresa e que, apesar de ser um desafio atual para a organização, esse foi identificado e, a partir disso, estão sendo planejadas ações para possíveis melhorias na gestão sustentável. Foi identificado também, que alguns desafios de integração das ações sustentáveis poderiam ser associados às práticas da área de marketing da empresa. Como pode ser visto na frase a seguir, a gestão afirma que o marketing interno da empresa poderia contribuir para a integração de práticas de sustentabilidade,

[...] hoje 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.

Outra questão relacionada à área de marketing é a comunicação das ações sustentáveis aos stakeholders. A gestão da empresa menciona, a importância de traduzir para os grupos de interesse tudo o que a CPFL faz e o benefício que ela gera para a sociedade de forma mais ampla. Este tipo de comunicação pode auxiliar no desenvolvimento de parcerias com os mesmos valores, o que também é mencionado no *SDG Compass* como sendo um atributo contributivo (UNGC, GRI, WBCSD, 2015).

Assim, ao indicar que as empresas devem estabelecer parcerias com os objetivos de: estabelecer metas compartilhadas, alavancar suas respectivas competências essenciais, despolitizar projetos, desenvolver claras estruturas de governança, criar um quadro de acompanhamento único com foco sobre impactos, prevendo as necessidades futuras de recursos e criando um processo de gestão do conhecimento; o *SDG Compass* sugere que para o alcance dos ODS, a abordagem não pode ser conduzida isoladamente (UNGC, GRI, WBCSD, 2015; OGREAN, 2015).

Adicionalmente também é mencionado que, a construção de parcerias eficazes de desenvolvimento sustentável requer um alto grau de comprometimento de pessoas com a causa, o que pode ser auxiliado com ações de comunicação bem desenvolvidas, como mencionado pela gestão da CPFL.

Quinta etapa: relato e comunicação

Na quinta etapa do *SDG Compass*, que consiste na elaboração de relatórios e comunicação sobre os tópicos abordados nos ODS, é aconselhado que as empresas prestem informações sobre o desempenho do desenvolvimento sustentável, com base em indicadores comuns em um conjunto compartilhado de prioridades (UNGC, GRI, WBCSD, 2015).

Com referência a essa etapa, segundo o relatório anual da CPFL de 2014, a organização é responsável pela elaboração de diversos indicadores de ações sustentáveis, sendo eles: (i) Relatório anual: publicado anualmente com o objetivo de manter um relacionamento transparente com todos os seus públicos e prestar contas das ações, projeto e resultados alcançados pela holding; (ii) Relatório 20 F: submetido à SEC (órgão vinculado à Bolsa de Nova York) que contém análise completa do desempenho financeiro; (iii) Relatório CDP: relata as estratégias e desempenho em relação às mudanças climáticas; (iv) Relatório socioambientais da Aneel: são submetidos pelas distribuidoras e geradoras do grupo, onde são relatados os detalhes relativo ao desempenho de cada uma delas; (v) Relatório da administração: principais resultados da companhia com demonstrações financeiras.

As entrevistas com os gestores também permitiram compreender que ainda existem alguns indicadores que precisam ser desenvolvidos. Sendo o caso dos indicadores para mensurar qual é o retorno dos projetos sociais da CPFL. Os gestores comentam que este tipo

de indicador é necessário para poder justificar a relevância dos projetos já existentes para a área financeira da empresa, para que haja aprovação para continuidade dos mesmos.

Outros exemplos de indicadores que ainda precisam ser desenvolvidos são: relação entre o projeto de escola de eletricitistas e aumento no desempenho dos funcionários; relação entre o projeto de gestão dos hospitais e a redução de sua inadimplência; relação entre o desenvolvimento de projetos sociais e o aumento no valor da marca da empresa.

A gestão entrevistada menciona ainda que:

[...] hoje o que a gente está trabalhando é justamente tentar mensurar a sustentabilidade, então a gente entrou com uma iniciativa que chama ROI de sustentabilidade, que tenta indicar os resultados. É pequeno ainda em frente ao que a gente deseja, mas é um exercício. Porque hoje os nossos projetos têm bastante resultados, mas poucos eu consigo quantificar, tem investimento no projeto, mas o que trouxe para o setor?

Sendo assim, é possível perceber a importância da etapa de relatórios e comunicação para o desenvolvimento da área de sustentabilidade da empresa, que pode contribuir para a efetivação dos ODS, como demonstrado através do levantamento na CPFL, analisado através da definição de prioridades, que se constitui como a segunda etapa do *SDG Compass* (UNGC, GRI, WBCSD, 2015).

4.2 Síntese da aplicação do framework do *SDG Compass* na empresa em estudo

Com a finalidade de facilitar a análise dos resultados é apresentado o Quadro 4, com a síntese dos resultados obtidos de todas as etapas do *SDG Compass* aplicado à CPFL.

Quadro 4. Síntese da aplicação do framework do *SDG Compass* à CPFL

Etapas	Análise
1º etapa: entendendo os ODS	Discussão em etapas iniciais, já compreendem a importância de buscarem os ODS.
2º etapa: definindo prioridades	Prioridades: Metas 7 e 13 que são relacionados a assegurar energia acessível, confiável, sustentável e moderna para todos e tomar medidas urgentes para combater as mudanças climáticas e seus impactos
3º etapa: estabelecendo metas	Plataforma de sustentabilidade como instrumento de gestão, permitindo a definição de temas críticos para a <u>organização</u> , as alavancas de valor e as metas para alcançá-las.
4º etapa: integração	Estão cientes da importância de integração de ações sustentáveis em todos os setores da empresa, no entanto a sustentabilidade não se encontra integrada.
5º etapa: relato e comunicação	Já existem vários relatórios desenvolvidos na empresa, no entanto existem alguns indicadores de projetos sociais que ainda precisam ser desenvolvidos.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir levantamento e análise dos dados.

Do quadro depreende-se que as ações da empresa direcionadas à sustentabilidade têm um contorno estratégico claramente definido, por meio da plataforma da sustentabilidade da organização. Este instrumento de gestão estratégica permite, mesmo que indiretamente, que a questão seja direcionada a todas as áreas da empresa por meio de metas objetivas de desempenho nos temas críticos. Ainda, esse cascadeamento possibilita uma maior integração da sustentabilidade na empresa e compreensão de seu valor e significado. Desta maneira, a organização almeja um alinhamento das práticas organizacionais à questão do desenvolvimento sustentável, e tem buscado meios para o seu maior alcance.

No tocante a divulgação das práticas, a empresa adotou diversos tipos de relatórios para o público externo e divulgação das informações relevantes para que os seus clientes, mesmo que cativos, possam estar cientes de seu papel na sociedade e na promoção do desenvolvimento sustentável. Contudo, alguns de seus projetos, ainda carecem de metas objetivas. O desafio vem sendo superado por meio de discussões com pares de outros setores e universidades, no sentido de valorar da melhor maneira o impacto de seus projetos e, conseqüentemente, oferecer informações mais claras e objetivas a seus *stakeholders*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do reconhecimento das demandas latentes mundiais por ações que se traduzam em intervenções promotoras de desenvolvimento sustentável, a presente pesquisa utilizou o framework do *SDG Compass*, para verificar como uma organização do setor elétrico brasileiro tem incorporado os ODS em suas políticas e práticas de sustentabilidade. A seleção da organização se deu devido à importância do setor para a sustentabilidade, como também, pela expressividade da mesma no mercado brasileiro.

Os dados levantados indicam que a empresa tem ciência da importância da busca pelos ODS, no entanto as discussões de como irão fazê-lo ainda encontram-se em etapas iniciais – até mesmo em função da carência da questão e da existência de metas anteriormente definidas em sua plataforma de sustentabilidade. Neste sentido, adentrando à etapa três, a organização delimitou uma base estratégica para gestão da sustentabilidade por meio da seleção de temas críticos e alavancas de valor, bem como de metas para alcança-las em sua plataforma de sustentabilidade.

Mesmo que indiretamente, as metas contidas nesta plataforma contribuem para o alcance de diversas metas dos ODS, ainda que a empresa tenha como foco apenas as metas 7 e 13. Dessa forma, é possível afirmar que a organização busca que suas ações em prol do desenvolvimento sustentável estejam integradas na estratégia e façam parte da rotina organizacional, podendo por meio destas promover o alcance de diversas metas contidas nos ODS, ainda que não desenvolvam metas específicas para tal.

No que diz respeito à etapa quatro, foi visto que os gestores da área de sustentabilidade da organização estão cientes da importância de integração de ações sustentáveis em todos os setores da empresa, no entanto, não é possível considerar que as ações de sustentabilidade já se encontrem integradas. Algumas medidas como o marketing interno, que tem por finalidade divulgar a importância de ações sustentáveis, já foram iniciadas com o objetivo de melhorar esta integração.

Na etapa cinco, referente aos relatórios e comunicação, foi visto que a empresa se preocupa em desenvolver vários relatórios para possibilitar a divulgação de seus resultados financeiros para a sociedade, no entanto existem alguns indicadores de projetos sociais que ainda precisam ser desenvolvidos, uma vez que estes são importantes para que seja comprovada a viabilidade destes projetos para a organização, os quais contribuem também para a realização dos ODS. A necessidade de desenvolvimento destes relatórios já foi diagnosticada pela empresa, e eles estão buscando recursos para sua concretização.

De um modo geral, a organização tem criado meios para responder aos desafios da sustentabilidade e a sua estratégia em muito contribui para o estabelecimento de ações que contribuem para a sua concretização. Ainda, a iniciativa e pró-atividade da empresa no setor servem como inspiração para as demais organizações, todavia, o papel de liderança deve ser usado no sentido de compartilhar o conhecimento gerados por meio de sua experiência. Ainda que muitas ações careçam de resultados mais objetivos e de um alinhamento à missão da organização, pode-se afirmar que o *SDG Compass* permite uma análise completa e fornece mecanismos suficientes para que as organizações atuem em prol da sustentabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENN, S.; DUNPHY, D.; GRIFFITHS, A. **Organizational Change for Corporate Sustainability**. Nova Iorque: Routledge, 2014.

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

CAMPOS, L. M. DE S. et al. Relatório de sustentabilidade : perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 913–926, 2013.

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

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

DREXHAGE J, MURPHY D. **Sustainable Development: From Brundtland to Rio 2012**. In: Background Paper prepared for consideration by the High Level Panel on Global Sustainability at its first meeting. New York: United Nations Headquarters; 2010.

FISK, P. **People planet profit: How to embrace sustainability for innovation and business growth**. Kogan Page Publishers.

MIRVIS, P. & GOOGINS, B. *Stages of Corporate Citizenship: a developmental Framework*. Chestnut Hill, MA: Center for Corporate Citizenship at Boston College, 2006.

MEADOWS, D. H. et al. **The limits to growth**. *Washington: Potomac Associates*, 1972.

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

MOSEÑE, J. A. et al. Environmental reporting in the Spanish wind energy sector: an institutional view. **Journal of Cleaner Production**, v. 40, p. 199–211, fev. 2013.

OGREAN, C. Corporate initiatives and strategies to meet the environmental challenges – contributions towards a green economic development. **Studies in Business and Economics**, v. 10, n.3, p.62-70, 2015.

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

PNUD. **Objetivos de desenvolvimento do milênio**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/odm.aspx>>. Acesso em 07 nov. 2015.

REZENDE, J.; SINAY, M. Methodology for leading indicators on sustainable regional development. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 50(3):395-423, maio/jun. 2016.

UNGC; GRI; WBCSD. **SDG Compass: the guide for business action on the SDGs**. Sept/2015. Disponível em: <<http://sdgcompass.org/>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

UNCED. **AGENDA 21** (reproduced in an abridged form in The Earth Summit London: Regency Press, 1992).

UNGLOALCOMPACT - United Nations Global Compact. **Sustainable Development Goals**. Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/sustainable-development/sdgs>>. Acesso em: 30 out. 2015.

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

WILDHAGEN, R. et al. Novas fronteiras teóricas para a Responsabilidade Social Empresarial: o papel das empresas no Desenvolvimento Sustentável dos territórios. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 3-23, set./dez., 2015.

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