SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA – ENERGIA ELÉTRICA

Por Clarissa Lins (FBDS) e Hiroshi C. Ouchi (FBDS)
Revisado por Ulrich Steger (CSM/IMD)

INTRODUÇÃO

O presente artigo é fruto da pesquisa desenvolvida pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável – FBDS, que contou com apoio técnico e metodológico do *Forum for Corporate Sustainability Management* – CSM do *International Institute for Management Development* – IMD, instituição que havia realizado pesquisa semelhante na Europa, EUA e Ásia no biênio 2002-2003 em parceria com a World Wide Fund for Nature – WWF. A pesquisa, que contou também com o apoio de pesquisa do Instituo COPPEAD de Administração da UFRJ e com o patrocínio das empresas Klabin, Tetra Pak e Banco Real ABN AMRO, utilizou entrevistas, questionários e informações públicas setoriais e de empresas na busca de avaliar o caso de negócios para a sustentabilidade corporativa em três setores de negócios do Brasil, quais sejam: Papel e Celulose, Alimentos e Bebidas e Energia Elétrica.

O setor de Energia Elétrica (EE) foi escolhido para ser parte da pesquisa por diversos fatores, a saber: (i) grande interferência no e dependência do meio-ambiente, especialmente no caso da atividade de geração; (ii) impacto sobre o bem estar da sociedade, seja nas comunidades afetadas por barragens e linhas de transmissão, seja dando acesso à energia distribuída à população. Além disso, é um setor de grande relevância econômica para o País e muito representativo no mercado de capitais, conforme poderá ser visto no capítulo 1.

A pesquisa nesse setor contou com entrevistas estruturadas, no período de agosto de 2005 a fevereiro de 2006, realizadas com 33 executivos da alta administração das empresas Grupo AES (Eletropaulo e Tietê), CEMIG, CPFL Energia, Elektro e Neoenergia, além de dois executivos com atuação relevante no setor, um ligado ao órgão regulador e outro membro de Conselhos de Administração de empresas do setor, conforme gráfico 1 a seguir. Além disso, foram respondidos 50 questionários por executivos da alta e média gerência das empresas pesquisadas.

Gráfico 1 - Entrevistados no setor de EE

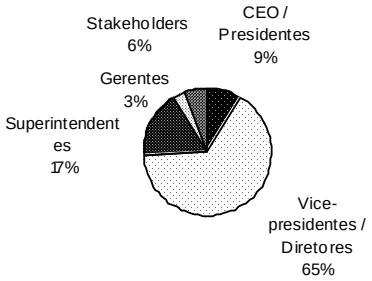
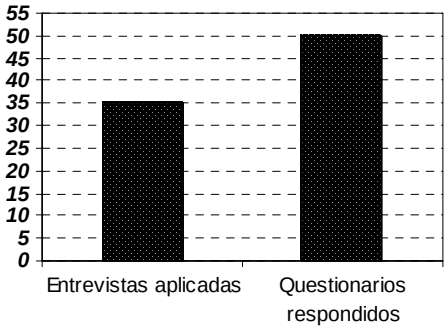


Gráfico 2 - Entrevistas e questionários da pesquisa no setor de EE



A partir dessas entrevistas e questionários, bem como da coleta de dados secundários[1], buscou-se avaliar os aspectos da sustentabilidade corporativa em um grupo de importantes empresas do setor de EE. Para isso, a pesquisa direciona o foco principalmente para a relevância econômica dos aspectos da sustentabilidade corporativa, de suas barreiras à implantação e de seu gerenciamento, bem como o alinhamento da gestão da sustentabilidade à estratégia de negócios.

No primeiro capítulo deste trabalho está apresentada uma análise resumida das características do setor, com informações que apontam sua relevância no País, bem como uma breve análise da competição, conforme modelo desenvolvido por Porter (1999). No segundo capítulo, são identificadas as principais questões do setor de EE ligadas ao contexto da sustentabilidade, com ênfase nas interferências econômicas e estratégicas.

O terceiro capítulo apresenta os resultados obtidos nas empresas pesquisadas no tocante ao seu desempenho em relação à sustentabilidade, especialmente em relação aos aspectos apontados no capítulo 2, dividindo a análise nos seguintes tópicos: (i) motivação para implementação do conceito, (ii) capacidade de implementação, (iii) alinhamento das diversas áreas da organização, (iv) utilização de ferramentas gerenciais e (v) peculiaridades setoriais.

O quarto capítulo aponta as principais conclusões da pesquisa sobre a sustentabilidade no setor de EE. Por fim, o quinto e último capítulo apresenta sugestões de ações a serem implementadas no setor de EE para o avanço da agenda da sustentabilidade corporativa.

[1] Alguns exemplos de dados secundários utilizados são relatórios públicos e websites das empresas pesquisadas e de instituições que representam o setor.

1 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO SETOR

1.1 - CARACTERÍSTICAS GERAIS DO SETOR

O setor de EE no Brasil é influenciado pela predominância da geração hidrelétrica na matriz energética. Mesmo tendo uma capacidade instalada total de 101 GW, ainda há um potencial hidráulico inutilizado de cerca de 260GW[2], confirmando o peso dessa geração na matriz energética do País. Daí decorrem especificidades do impacto da geração de energia sobre o seu entorno, seja no meio ambiente ou em comunidades afetadas. As atividades de transmissão e distribuição também impactam a sociedade, em aspectos que serão abordados com maiores detalhes posteriormente. Alguns dados relativos ao setor podem ser vistos na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Dados sócio-econômicos do setor de Energia Elétrica - 2005

• Geração o Parque gerador existente (dez/05): total de 101 GW, sendo 70% hidráulico, 19% térmico, 2% nuclear, 1% PCH e 8% importação o 260 GW é o potencial hidráulico do País, dos quais apenas 25% estão sendo utilizados o 1.959 usinas geradoras de energia elétrica • Comercialização o 20 comercializadoras operando no Mercado Atacadista de Energia (MAE)	• Distribuição o 64 concessionárias o 55 milhões de consumidores, em 5.561 municípios o Participação de 2,2% no PIB • Transmissão o Grandes extensões de linhas de transmissão o 72.000 Km de linhas de transmissão em tensões superiores a 230 Kv (ano 2002)

Fontes: Plano Decenal 2006-2015 (EPE) e Abradee

O setor de EE tem passado por profundas transformações nas últimas décadas no Brasil. Os principais marcos foram: (i) o início do processo de privatização (1995), cujo resultado marcante foi a privatização de grande parte da distribuição; (ii) a reformulação do contexto regulatório (1995),

[2] Dados de dezembro de 2005.

em função da privatização iniciada, com o surgimento da agência reguladora independente ANEEL e a modificação de atribuições do Poder Executivo e das empresas estatais federais; (iii) o período de racionamento de energia (2001) resultante de um quadro de escassez de chuvas e, por conseguinte, de geração de energia, fazendo com que todas as empresas do setor enfrentassem um cenário recessivo; (iv) nova reformulação das regras do setor, com a mudança do Governo Federal (2003).

As mudanças do setor no tocante à privatização e à nova regulamentação são baseadas em alguns pressupostos básicos, quais sejam: instalação do ambiente de competição, por meio da figura do cliente livre e da desverticalização das empresas elétricas; formação de um mercado competitivo de comercialização de energia; livre acesso às linhas de transmissão, por meio de uma rede bem estruturada que permite transportar a energia por longas distâncias mediante a cobrança de uma tarifa; e retirada do governo das atividades empresariais (algo ainda parcial, já que ainda há participação substancial das empresas estatais no parque de geração), migrando sua atuação para as atividades planejamento e regulação.

1.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS NO SETOR

Os principais critérios de escolha das companhias que deveriam fazer parte da pesquisa foram: (i) serem empresas de grande porte; (ii) quando possível, empresas de controle nacional e listadas em bolsa de valores; e (iii) com facilidade de acesso por meio dos contatos da FBDS e de seus parceiros.

Portanto, as empresas selecionadas para compor a amostra da pesquisa são, em sua maioria, organizações com capital privado e aberto na Bovespa, sendo que três das cincos companhias são integrantes do recém-criado Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE da Bovespa.

Além de contar com as empresas AES Eletropaulo e Tietê, CEMIG, CPFL Energia, Elektro e Neoenergia, houve também a tentativa de entrevistar executivos de mais uma empresa no setor, sem sucesso.

A Tabela 2 a seguir apresenta, de forma resumida, informações básicas das empresas que tiveram participação plena na pesquisa.

Tabela 2 - Indicadores selecionados das empresas pesquisadas - ano-base 2005

Empresa	AES (Eletropaulo)	CEMIG	CPFL	Elektro	Neoenergia
Receita Líquida Total (R$ milhões)	8.297	8.236	7.739	2.201	5.010
Patrimônio Líquido (R$ milhões)	1.955	7.185	4.796	1.035	5.562
EBITDA (R$ milhões)	1.117	2.488	2.120	756	2.216
Lucro Líquido (R$ milhões)	-184	2.003	1.021	658	822
Funcionários	4.377	10.271	5.838	2.558	5.247
Controle Societário	Estrangeiro	Nacional (estatal)	Nacional (não-familiar)	Estrangeiro	Misto (estrangeiro/nacional)
Ações em Free Float (%)	18%	77%	18%	0%	0%
Ações Ordinárias (%)	40%	44%	100%	47%	100%
Governança Corporativa - Bovespa	Bovespa - Nível 2	Bovespa - Nível 1	Bovespa - Novo Mercado	Não	Não
Bolsa de Nova York	Não	ADR - nível I (DJSI)	ADR - nível	Não	Não
Integrante do ISE Bovespa	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Relatório Social, Ambiental ou de Sustentabilidade	Sim	Sim	Sim	Não	Não

Fonte: Relatórios, websites ou informações cedidas por funcionários das empresas citadas

1.3 COMPETIÇÃO NO SETOR

Como dito anteriormente, com o processo de privatização e o início da regulamentação setorial a partir de meados da década de 90, o setor passou rapidamente de um monopólio estatal para um sistema de capital misto, com crescente participação de capital privado nas empresas de distribuição e com ensaios de ambiente concorrencial, baseado em um novo modelo com regulação governamental.

No tocante aos aspectos competitivos, aqueles fundamentais que merecem destaque neste novo modelo são: a criação do agente chamado de cliente livre e a desverticalização do setor. A figura do cliente livre, em oposição ao cliente cativo, se caracteriza pelo grande consumidor – industrial em geral - que tem o direito de comprar a energia diretamente de qualquer geradora, com liberdade de negociar preços e condições de fornecimento. Para que o setor se adaptasse de forma paulatina a esse novo modelo, foram definidos percentuais anuais crescentes de fatia da receita que deveriam ser alocados ao cliente livre, fazendo com que as empresas tivessem um período de

adaptação. A implementação da desverticalização, por outro lado, busca limitar a atuação de uma mesma empresa em todas as etapas do ciclo, isto é, geração, transmissão e distribuição.

A realidade mostra que boa parte do mercado consumidor ainda se mantém em ambiente monopolista, já que todos os consumidores que não se caracterizam como "clientes livres" são obrigados a comprar a energia da empresa distribuidora que tem a concessão de sua respectiva área geográfica. No tocante às atividades de geração e transmissão, a concorrência vem de novos empreendimentos licitados e não dos ativos existentes.

1.4 BARREIRAS À ENTRADA

Por ser um setor altamente intensivo em capital, impõe fortes barreiras à entrada. Esse argumento é reforçado quando se trata de usinas geradoras hidrelétricas, que exigem altos investimentos iniciais. Na distribuição, as áreas de concessão são delimitadas pela regulação, de forma a definir a área e o perfil de consumidores a serem atendidos por cada empresa, o que pode restringir novos entrantes. Os órgãos reguladores, além de definir as áreas de concessão, também impõem exigências muito significativas no que diz respeito ao meio ambiente, ao atendimento diferenciado a comunidades de baixa renda e à segurança de pessoas.

1.5 SUBSTITUTOS

Como ressaltado anteriormente, a matriz energética brasileira é predominantemente hidráulica, representando cerca de 79% da capacidade instalada. Embora exista uma pequena participação de outras fontes de energia como biomassa, gás natural, carvão mineral, nuclear e eólica, o peso da energia hidrelétrica na matriz tende a permanecer preponderante, dado que esta é considerada uma "energia limpa" e ainda existe um grande potencial de expansão no País. Contudo, rápidos avanços tecnológicos têm acontecido no setor de EE, o que, num futuro não muito distante, pode favorecer a utilização de outras fontes energéticas.

1.6 PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

O poder de barganha dos fornecedores no setor é diferenciado entre os seus segmentos. Os principais fornecedores das distribuidoras de energia são as próprias geradoras de energia, cujos contratos de fornecimento são em geral regulados e, portanto, com baixo poder de interferência.

Por outro lado, os fornecedores das geradoras de energia são, em geral, grandes fornecedores de equipamentos, com pouca concorrência em nível mundial. Em função disso, conseguem exercer algum poder de barganha.

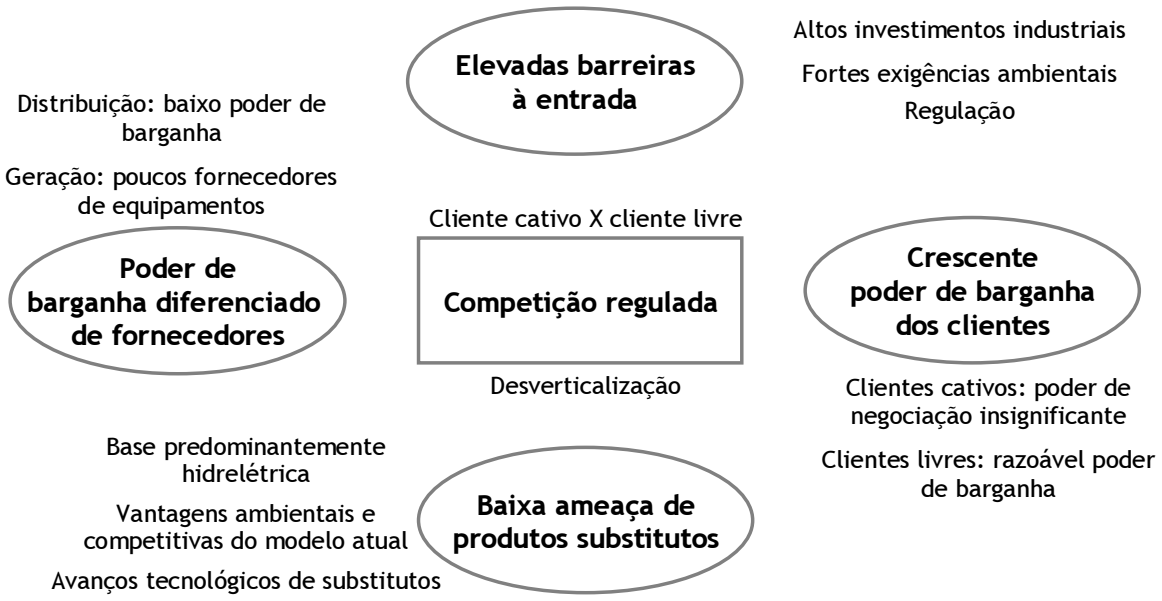
1.7 PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES

Os consumidores finais, clientes das empresas de distribuição, não têm grande poder de negociação, já que a grande maioria deles é de clientes cativos, sem liberdade de escolha e dependentes das tarifas impostas pelo órgão regulador.

O advento dos clientes livres tem promovido mudanças nesse quadro, já que estes têm e exercem uma liberdade de escolha para negociar preços e condições de fornecimento. Embora esses clientes sejam pouco numerosos em relação ao total de clientes, representam fatia importante do mercado, por serem clientes de grande consumo.

A figura 1 a seguir busca apresentar um resumo da análise da competição no setor de EE, utilizando o modelo de Porter (1999), que avalia como as forças competitivas moldam a estratégia. No capítulo seguinte, serão apresentadas as principais questões do setor diretamente relacionadas ao tema da sustentabilidade corporativa, bem como seus aspectos ligados à estratégia de negócios.

Figura 1 – Competição no setor de Energia Elétrica no Brasil



2 QUESTÕES ECONÔMICAS E ASPECTOS RELEVANTES DA SUSTENTABILIDADE

No setor de EE, a busca pela sustentabilidade está diretamente atrelada a fatores fundamentais do negócio, tais como: (i) necessidade de altos investimentos para a construção de usinas geradoras, redes de transmissão e distribuição; (ii) significativos impactos ambientais gerados por barragens e linhas de transmissão de energia e, em menor escala, pela convivência da rede com o ambiente urbano; (iii) externalidades sociais negativas causadas por deslocamentos de comunidades para a construção de barragens e positivas quando se dá acesso à energia distribuída; e (iv) atuação por meio da concessão de serviço público essencial para a sociedade.

Dessa forma, ao analisar as questões da sustentabilidade com maior impacto econômico no setor de EE, foram identificadas como preponderantes: regulação; realidade sócio-econômica brasileira; mercado de capitais; segurança de funcionários, terceirizados, outros fornecedores e comunidades; impactos ambientais de áreas alagadas e de redes de energia; impactos sociais na cidadania e em transposição e abrangência de comunidades; e, por fim, imagem e reputação. Tais questões estão apresentadas de forma detalhada a seguir.

2.1 REGULAÇÃO

A regulação é fator chave no setor de EE. Deve ser responsável por garantir segurança a investidores e consumidores, estabelecendo regras claras e estáveis, bem como fiscalizando o cumprimento das mesmas. Contudo, o contexto regulatório no Brasil ainda é recente, levando por vezes a muitas mudanças repentinas de regras. Nesse sentido, foram destacados nas entrevistas aspectos negativos tais como a incerteza regulatória, a morosidade no processo de licenciamento ambiental e o foco da regulação centrado apenas em instrumentos de comando e controle. Foi ressaltada ainda, como um dos principais desafios da regulação, a questão da eficiência tarifária, ou seja, como estabelecer uma tarifa que garanta o equilíbrio econômico-financeiro do contrato de concessão e que, ao mesmo tempo, seja adequada ao orçamento da população atendida.

Os investidores, quando assumem o compromisso de atuar na geração, comercialização, transmissão ou distribuição de energia, tomam essa decisão e se planejam com base em um conjunto de leis, regras e premissas estabelecidas pelos órgãos reguladores do setor. Portanto, o primeiro impacto importante da regulação é proveniente da incerteza regulatória, que pode transformar investimentos atrativos em não-atrativos, repelindo investidores que são essenciais para o desenvolvimento do setor. Nas dimensões social e ambiental isso se retrata em exigências

adicionais àquelas previstas inicialmente na legislação ou em, até mesmo, mudanças nas regras acordadas no contrato de concessão.

A morosidade da atuação dos órgãos públicos no processo de licenciamento ambiental pode afetar de forma significativa o equilíbrio econômico-financeiro do contrato de concessão. Essa lentidão pode ocorrer, em geral, por três motivos: falta de integração e coordenação das agências reguladoras, que muitas vezes utilizam linhas de abordagem diferentes e até mesmo conflituosas; interferência política nas questões técnicas ambientais; e responsabilização criminal da pessoa emissora da licença por eventuais erros cometidos.

A eficiência tarifária é uma outra questão chave para a regulação no setor de EE. Como a energia elétrica é uma utilidade essencial para a sociedade, a tarifa precisa estar adequada à capacidade de pagamento da população, diante de suas necessidades de consumo, de forma a garantir fluxo de caixa para as empresas e a utilização deste valioso item pela sociedade. Logo, os órgãos reguladores têm também o importante papel de tentar definir limites tarifários adequados à população e, ao mesmo tempo, ao rendimento esperado pelas empresas do setor.

Sendo assim, a definição de tarifas deve considerar, além das condições sócio-econômicas da sociedade, uma estratificação da população em faixas de consumo, garantindo no consumo mínimo tarifas mais baixas, subsidiadas pelos consumidores de grandes volumes. Esse mecanismo é importante diante do objetivo de levar energia à toda a sociedade e promover maior justiça social e cidadania para todos. Adicionalmente, as tarifas adotadas devem ser suficientes para cobrir os custos das empresas concessionárias, incluindo aí o custo de capital, onde se insere não apenas o custo do financiamento, mas também a remuneração dos investidores. Esse aspecto é fundamental, dado que se o setor não for capaz de remunerar seus acionistas de maneira atraente, estes migrarão seus recursos para outros investimentos, gerando uma possibilidade futura de desabastecimento energético.

Há ainda, na regulação do setor de EE, a tradição de atuação dos diversos entes reguladores em comando e controle. Entretanto, entende-se que os órgãos reguladores poderiam ir além, atuando como indutores pró-ativos da inclusão de práticas da sustentabilidade, nas empresas, além da obrigação legal. Uma forma possível seria utilizar mecanismos de reconhecimento e premiação de boas práticas[3].

[3] Ainda em final de 2006 a ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica, órgão regulador do setor, lançou o Prêmio Energia Cidadã com o objetivo de premiar boas práticas de gestão de responsabilidade socioambiental. Paralelamente, criou o Manual de Elaboração do Relatório de Responsabilidade Socioanbiental do Setor de Energia Elétrica – ANEEL. Contudo, tais iniciativas não foram contempladas nesta pesquisa pelo fato de terem ocorrido após o período de realização das entrevistas e de aplicação dos questionários.

2.2 REALIDADE SÓCIO-ECONÔMICA DO BRASIL

A realidade sócio-econômica do País tem um impacto muito forte sobre as operações das empresas concessionárias e sua sustentabilidade. Neste sentido, três pontos merecem destaque, quais sejam: o baixo nível de renda médio da população do País, o desperdício de energia e o furto de energia e de cabos.

O baixo nível de renda da população é muito relevante para as companhias do setor de EE, já que estas se concentram em uma atividade que necessita de escala para sua viabilidade econômico-financeira. Com grande concentração em consumidores de baixa renda, o volume de energia vendida pode não atingir a escala necessária. Além disso, a política de tarifas diferenciadas por faixas de consumo faz com que, em um contexto de má distribuição de renda, as tarifas das faixas mais altas cheguem a um nível que inviabilizem o consumo, causando um descasamento entre receitas e custos.

Um problema adicional que pode ser parcialmente atribuído ao baixo nível de renda, é o desperdício de energia. Muitas vezes, o alto consumo está associado à utilização de equipamentos pouco eficientes ou sem manutenção ou, ainda, a instalações precárias com fios expostos. Tais problemas podem ser atribuídos, em geral, a dois fatores: (i) falta de informação do consumidor sobre formas de consumo eficiente de energia; (ii) falta de capital para troca ou manutenção da rede e dos equipamentos. Ao primeiro fator, atrelam-se a falta de acesso à informação e a baixo nível de educação da população, que geram no cidadão a falta de conhecimento da questão ou incapacidade de fazer uma análise de custos versus benefícios de médio prazo. Diante deste quadro, uma alternativa para as companhias é levar o conhecimento destes aspectos à população, em especial a mais carente e, quando possível, facilitar a manutenção ou troca de suas redes elétricas e/ou de seus eletrodomésticos.

Finalmente, ainda fortemente relacionado à realidade do País está o problema de furto de energia e de cabos de transmissão. O que se verifica é que, embora isso possa ocorrer em qualquer ambiente, é mais comum que ocorra onde a ausência do poder público se faz mais evidente, isto é, em concentrações de população pobre ou paupérrima, onde há dificuldades de acesso físico dos técnicos às localidades, excesso de violência e falta de programas de educação e saúde. Nesses locais, muitos dos casos ocorrem não pela intenção do infrator em lesar a companhia, mas por uma real impossibilidade de incluir a conta de energia em seu orçamento, associada à necessidade básica de consumo deste item.

2.3 MERCADO DE CAPITAIS E ÍNDICES DE SUSTENTABILIDADE

Ainda há pouco engajamento no mercado de capitais para a valorização das ações socioambientais das empresas do setor de EE. Entretanto, existem algumas iniciativas como a da CBIEE – Câmara Brasileira de Investimentos em Energia Elétrica que, em 2005, em parceria com a ONG Comunitas, desenvolveu um estudo com os objetivos de: (i) analisar a situação dos investimentos sociais das empresas representadas pela CBIEE; (ii) conceber metodologia de planejamento e acompanhamento de futuros investimentos sociais; (iii) construir um Índice de Responsabilidade Social para o setor privado de energia elétrica, baseado em indicadores de gestão e de resultados; (iv) otimizar a eficiência e alcance dos futuros investimentos sociais dos agentes privados no setor. Dentre as diversas conclusões do estudo, que contemplou 14 empresas, foi identificado um índice de responsabilidade social (IRS) médio de 59 pontos (em uma escala de 0 a 100).

Como o setor é formado majoritariamente por empresas de capital aberto, o mercado de capitais pode exercer um papel fundamental na promoção da sustentabilidade no setor. Nesse sentido, cabe destacar a crescente existência de fundos e índices de bolsas voltados exclusivamente para empresas com forte atuação em sustentabilidade corporativa. Alguns exemplos são: o Dow Jones Sustainability Index – DJSI, índice de sustentabilidade da Bolsa de Nova York, onde a CEMIG é a única empresa brasileira listada do setor; e o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa - ISE Bovespa, onde o setor de EE é o de segundo maior peso e aquele com maior número de empresas na composição do índice, incluindo AES Eletropaulo, CEMIG e CPFL.

No mercado de dívida, espera-se que as agências de crédito multilaterais e nacionais, bem como os bancos privados que financiam empreendimentos do setor exerçam influência positiva sobre as práticas de sustentabilidade das empresas, dado o peso que têm na viabilização financeira de novos investimentos. Neste sentido, a adoção dos Princípios do Equador por grandes bancos financiadores tende a ter repercussões positivas no estímulo às boas práticas socioambientais.

2.4 SEGURANÇA – FUNCIONÁRIOS, TERCEIRIZADOS E COMUNIDADES

Um aspecto de fundamental importância para a sustentabilidade no setor de EE é o da segurança das pessoas envolvidas em todos os processos ligados à energia, indo desde a operação dos fornecedores até o consumo e o convívio da sociedade com redes elétricas. Essa é uma preocupação muito presente em todas as etapas do processo, dada a gravidade dos acidentes ligados ao setor. Diversos entrevistados ressaltaram que “no setor, um acidente significa uma morte”. Logo,

uma forte atuação no quesito segurança é imprescindível, abrangendo não só os funcionários e terceirizados, mas também os fornecedores, os consumidores e todas as pessoas que, de alguma forma, estão expostas a riscos.

2.5 IMPACTOS AMBIENTAIS

As etapas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica geram relevantes impactos ambientais. No entanto, tais externalidades podem ser minimizadas por meio de um bom planejamento e podem ser, adicionalmente, compensadas. Os impactos mais expressivos em geral ocorrem na construção de barragens para hidrelétricas, embora existam outras ações com impactos significativos, tais como: a construção e operação de outros tipos de usinas de energia elétrica (termelétricas por exemplo); a convivência de linhas de transmissão com o ambiente; a poda de árvores em áreas urbanas; e a destinação de resíduos sólidos, em especial óleos isolantes de transformadores elétricos.

No aspecto específico de construção de barragens, a interferência ambiental é significativa, causando redução de florestas, com perda da capacidade de absorção de gás carbônico e redução da biodiversidade. Contudo, passada a fase de implantação da usina e de sua barragem, a geração hidrelétrica está categorizada dentre as mais limpas do setor. O desafio colocado é, portanto, o de desenvolver meios para minimizar e compensar os impactos ambientais, sem deixar de realizar novos investimentos.

2.6 IMPACTOS SOCIAIS

Na dimensão social, o principal desafio da geração é o tratamento dado às comunidades afetadas pela construção de barragens e conseqüente alagamento de áreas originárias desses grupos sociais. Isso envolve um trabalho de mapeamento, avaliação, preparação de infra-estrutura e indenização a proprietários, bem como questões não materiais como apego à moradia e à história do local (por exemplo respeito aos mortos enterrados em cemitérios localizados nas áreas em questão).

Um outro aspecto muito importante da dimensão social é o da cidadania proporcionada pelo acesso à luz elétrica e pelo recebimento da conta de energia. Pelo fato desta conta poder comprovar o endereço de residência, especialmente em localidades mais pobres, é muito valorizada por aqueles que precisam de um documento para comprovar esse tipo de informação, seja para conseguir um

emprego ou para obter crédito. Sendo assim, é importante que as distribuidoras de energia tenham a sensibilidade de auxiliar o consumidor de baixa renda na adequação de seu consumo de forma que ele tenha uma conta de energia que seja passível de se enquadrar ao seu orçamento.

Ainda em relação a questões sociais, dada a dispersão geográfica e a grande diversificação social das áreas de concessão das distribuidoras, é fundamental que estas consigam manter um elevado padrão de qualidade na prestação de seus serviços, adaptando-se às diferentes realidades sociais que encontram em consumidores de diferentes comunidades.

2.7 IMAGEM

Dado seu caráter de concessão de serviço público essencial, o setor de EE é visto como alavancador obrigatório de desenvolvimento social e econômico do País. Aliado a esta percepção, o caráter público do serviço prestado por empresas e o papel destas na condução de políticas públicas acabam por vezes sendo confundidos. Isso é agravado, ainda, pelo fato do setor ter sido tradicionalmente estatal e por não ter completado seu processo de privatização.

Com isso, o setor ainda é muito demandado por projetos assistencialistas como a distribuição de benefícios a populações carentes desassistidas pelos governos, demandas essas que são reforçadas muitas vezes por movimentos sociais organizados. Dessa forma, cabe às empresas e às entidades de classe do setor esclarecerem de forma transparente e objetiva qual deve ser o seu papel na sociedade no tocante ao apoio à melhoria social da população.

Após conhecer algumas características do setor e de entender como questões socioambientais podem gerar grande impacto nas empresas de EE, o capítulo 3, a seguir, busca trazer uma avaliação mais estruturada da sustentabilidade corporativa em um conjunto de significativas empresas do setor.

3 AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

Conforme mencionado anteriormente, as empresas analisadas no setor de EE foram AES (Eletropaulo e Tietê), CEMIG, CPFL Energia, Elektro e Neoenergia. Para a avaliação das mesmas, além das entrevistas realizadas com seus principais executivos e dos questionários aplicados, também foram consultados seus relatórios públicos e seus *websites*.

Desse conjunto de informações foram extraídos cinco temas de análise, seguindo a metodologia do CSM/IMD, quais sejam: (i) motivação para construir o caso para a sustentabilidade; (ii) capacidade de implementação do mesmo; (iii) alinhamento das diversas áreas da organização; (iv) utilização de ferramentas ligadas ao tema; e (v) peculiaridades do setor que interferem na sustentabilidade.

3.1 MOTIVAÇÃO

As empresas pesquisadas apresentaram forte motivação para implementar o *business case* para a sustentabilidade corporativa. Nas últimas três décadas, o entendimento do conceito nas empresas do setor tem evoluído de projetos sustentáveis à empresa sustentável, uma mudança sutil na terminologia, porém consistente e importante na prática. Nos cenários de planejamentos de longo prazo, há inserção de variáveis socioambientais, reforçando a presença de critérios de sustentabilidade na estratégia de negócios das companhias.

Os agentes reguladores são s*takeholders* externos com grande poder de influenciar as empresas do setor de EE na adoção de práticas de sustentabilidade, já que definem as regras e tarifas de operação. Nesse sentido, existem regras ambientais rígidas e definições de obrigações sociais em projetos de políticas públicas, como é o caso do programa de universalização do consumo de energia.

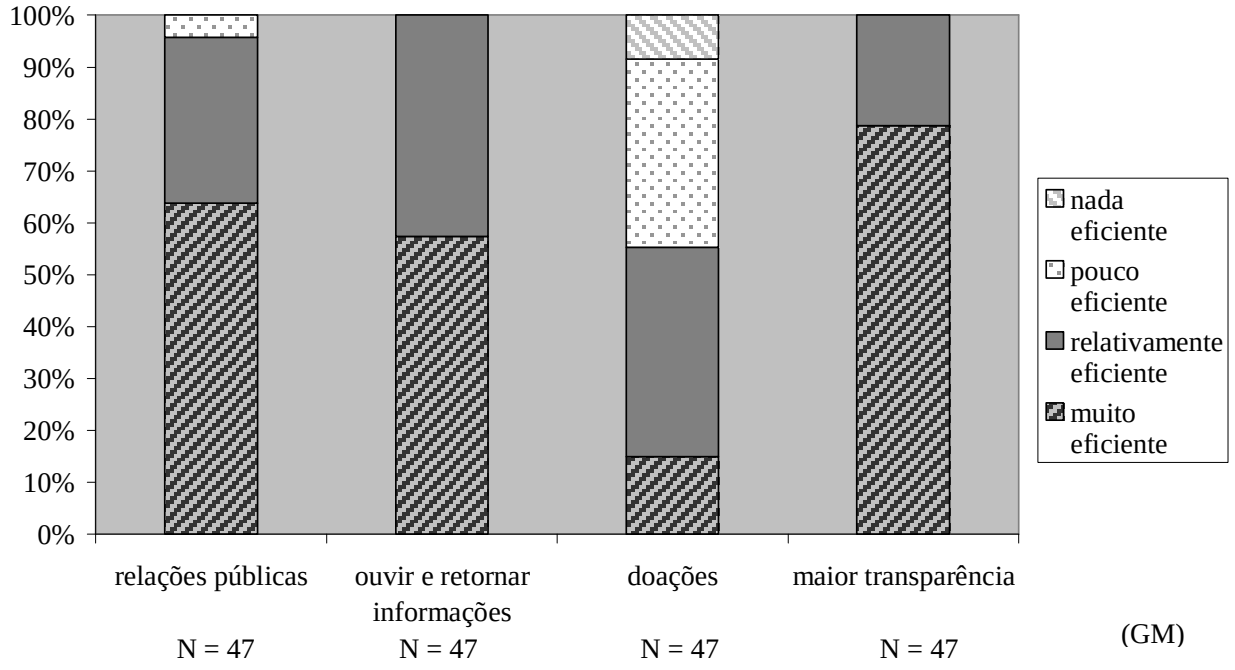
Contudo, ainda falta um foco maior em sustentabilidade corporativa, auxiliando na integração das ações ambientais e sociais aos objetivos econômicos da estratégia de negócios. Os agentes reguladores poderiam, por exemplo, incentivar as empresas na promoção de práticas que vão além das obrigações legais, o chamado *beyond compliance*, o que ainda não ocorre no Brasil.

Outros *stakeholders* que impactam na motivação das companhias de EE são as ONGs, embora sua influência tenha apresentado resultados controversos. Em alguns casos, as empresas se sentem motivadas a promover boas práticas socioambientais diante das demandas das ONGs.

Contudo, em outras situações as companhias evitam ceder às pressões das ONGs por considerarem-nas inadequadas ou por temerem a abertura de precedente para infinitas novas demandas. Dessa forma, a contribuição das ONGs para a sustentabilidade do setor de EE ainda não está muito bem definida na visão dos entrevistados.

Ao avaliar o relacionamento com *stakeholders*, verifica-se que maior demonstração de transparência por parte das empresas tem uma avaliação mais positiva do que a antiga prática de doações, conforme demonstrado no gráfico a seguir.

Gráfico 3 - Eficiência na relação com *stakeholders*



Olhando agora não mais para a influência dos *stakeholders* externos, mas sim para os *value drivers* mais citados pelos entrevistados como motivadores para a sustentabilidade, destacam-se: o fato do produto ser um serviço público, imagem e reputação, visão de longo prazo, segurança, e perenidade econômica.

O fato das companhias do setor serem concessionárias de um serviço público faz com que elas tenham grande preocupação para com a responsabilidade sobre os serviços prestados, tanto em relação à sua qualidade quanto em relação à sua continuidade.

Por serem empresas que atuam com grandes massas de consumidores, sua reputação é fundamental, como forma de evitar despesas, problemas e riscos relacionados a reclamações de

clientes. Sendo assim, as empresas pesquisadas entendem que atuar com sustentabilidade, e demonstrar isso, melhora a imagem e garante o resultado futuro das organizações.

Ainda segundo os entrevistados, outro aspecto que motiva as empresas a adotarem práticas alinhadas com a sustentabilidade é a necessidade de atuar com a o máximo de cautela em todas as operações, garantindo segurança aos trabalhadores, consumidores e demais agentes que tenham interações com o consumo de energia elétrica.

Como os contratos de concessão são compromissos de longos períodos, de até três décadas e prorrogáveis por igual período, a necessidade de planejar para o longo prazo é imprescindível. E isso inclui tanto os fatores socioambientais quanto, fundamentalmente, os fatores econômicos, buscando resultados de curto, médio e longo prazos. Assim, as empresas pesquisadas têm buscado, cada vez mais, atuar no caminho da sustentabilidade como forma de delinear o melhor planejamento possível para o longo prazo.

3.2 CAPACIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO

Para construir o *business case* para a sustentabilidade, as organizações têm que ter capacidade de implementação e alinhamento organizacional. No tocante à capacidade de implementação, as empresas do setor demonstram que já começam a integrar de forma sistemática as três dimensões da sustentabilidade em suas estratégias de negócios e nas principais decisões, embora ainda de forma mais tímida do que o desejado. As avaliações de novos investimentos, por exemplo, passam por análises mais rigorosas de critérios ambientais e sociais, além dos econômico-financeiros. De certa forma, essa é uma conseqüência natural, dado que, especialmente no segmento de geração, os impactos socioambientais são muito visíveis e determinantes do sucesso econômico do investimento.

Ainda na vertente positiva, outro aspecto que contribui para a implantação de novas práticas é o fato da cultura organizacional das empresas pesquisadas estar receptiva ao tema. Não foi encontrada, nas entrevistas, qualquer opinião contrária à idéia da instituição ampliar suas práticas na direção da sustentabilidade.

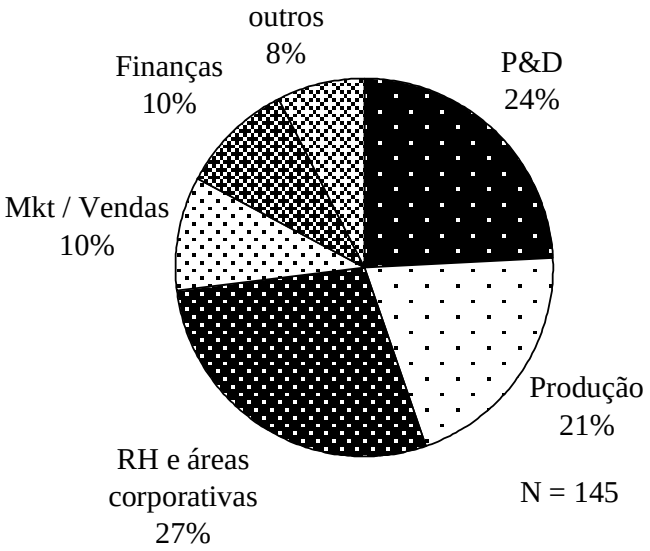
Porém, a pesquisa sobre a atribuição de responsabilidade para a construção do *business case* e a disseminação de práticas revelou que essa atividade é difusa em diversas áreas, dentre elas engenharia, meio ambiente, comunicação, responsabilidade social e segurança.

Adicionalmente, há dificuldade em identificar uma liderança clara para promover a adoção da sustentabilidade como novo modelo de negócios. Dada a pouca maturidade das empresas pesquisadas com relação ao tema, isto deve ser entendido como fator inibidor do *business case*.

3.3 ALINHAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Talvez devido à falta de uma liderança clara para o tema nas organizações, há uma baixa integração entre as diversas áreas envolvidas com a sustentabilidade corporativa, conforme apontado na seção anterior. A responsabilidade para a implementação da sustentabilidade encontra-se, na maioria dos casos, difusa em diversas áreas, fazendo com que visões parciais (ambiental, social ou de segurança) prevaleçam. As companhias líderes vêm, aos poucos, adaptando suas estruturas às novas exigências da sociedade, permitindo com isso maior integração das dimensões e apreciação do tema pela alta administração da companhia. O gráfico a seguir demonstra, na visão dos respondentes ao questionário, as áreas com maior possibilidade de promover a sustentabilidade.

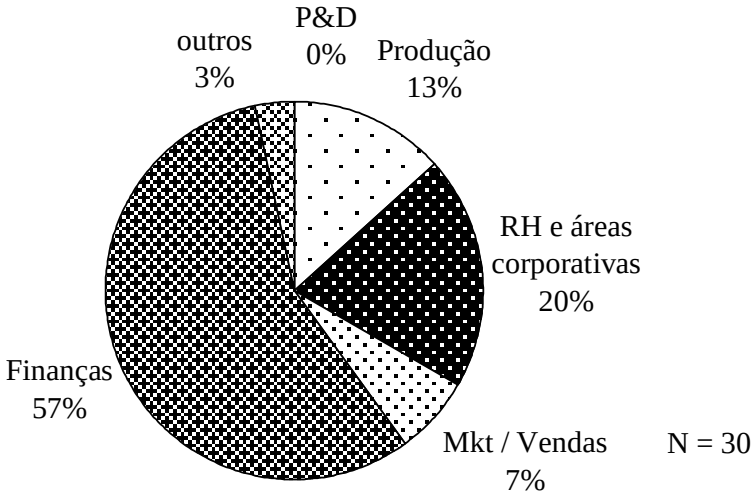
Gráfico 4 - Áreas que mais podem promover a sustentabilidade



Por outro lado, o tema não enfrenta grandes resistências, até pelo fato anteriormente citado a respeito da boa receptividade por parte da cultura organizacional. Entretanto, dentre as áreas que ainda parecem reticentes, a de finanças se destaca, conforme é possível verificar no gráfico a seguir,

evidenciando a necessidade de maior aprofundamento do tema com os gestores da área. Isso se torna ainda mais premente dado o papel potencialmente indutor dos mercados de capitais, mencionado anteriormente.

Gráfico 5 - Áreas com maior resistência ao tema



3.4 UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS

A implementação completa do conceito de sustentabilidade corporativa passa pela utilização de instrumentos gerenciais ligados à disseminação do conceito nas organizações, como forma de conscientização dos colaboradores em adotar a agenda da sustentabilidade e inseri-la em suas práticas.

No quesito estratégia, verificou-se que a sustentabilidade está sendo contemplada, de maneira crescente, nos planejamentos estratégicos das empresas, embora ainda seja bastante tímida e incipiente a sua inserção nos desdobramentos dos planos estratégicos em ferramentas tais quais Planos de Ação, *Balanced Scorecard* (BSC) e outras.

Nesse sentido, as companhias pesquisadas têm avançado no desenvolvimento de sistemas abrangentes de gestão de riscos, onde contemplam, de forma significativa, aspectos sociais e ambientais. Isso se faz mais presente nas empresas do segmento de geração, especialmente durante as fases de planejamento, execução e monitoramento de projetos de novas usinas.

As figuras 2 e 3, a seguir, apresentam abordagens de riscos da CPFL Energia e da CEMIG. Na figura 2 estão destacados os pontos contemplados nos sistemas de prevenção de riscos da CPFL Energia. Já na figura 3, apresenta-se o modelo de implantação adotado pela CEMIG para o gerenciamento corporativo de riscos.

Figura 2 - CPFL Energia - Sistemas de Prevenção de Riscos

Âmbito	Pontos abordados na prevenção de riscos
Financeiro	. Taxa de Câmbio sobre Compras de Energia Elétrica . Taxa de Câmbio sobre Passivos Financeiros . Taxas de Juros . *Covenants* Financeiro . Crédito . Planejamento no Mercado de Compra de Energia . Plano de Previdência Privada . Gestão de Seguros
Operacional	. Meio Ambiente . Riscos Hidrológicos . Consumo Irregular . Comunidades
Informacional	. Tecnologia da Informação
Trabalho	. Segurança no Trabalho
Regulatório	. Riscos Regulatórios

Fonte: CPFL Energia - Relatório Anual 2004

Figura 3 - CEMIG - Implantação do Gerenciamento Corporativo de Riscos

1ª etapa	2ª etapa	3ª etapa	4ª etapa	5ª etapa
Iniciar	Conscientizar	Monitorar	Quantificar	Integrar
. Melhoria pontual do ambiente de controles internos . Maior eficiência do processo de auditoria interna	. Melhoria ampla do ambiente de controles internos . Definição da arquitetura de gestão de riscos (política, estrutura, processos) . Descentralização da gestão de riscos e controle	. Incorporação da gestão de riscos nas atividades diárias . Priorização corporativa da administração dos riscos	. Métodos específicos de quantificação de riscos	. Gestão do negócio integrada à gestão de riscos

Fonte: CEMIG - Relatório Anual 2004

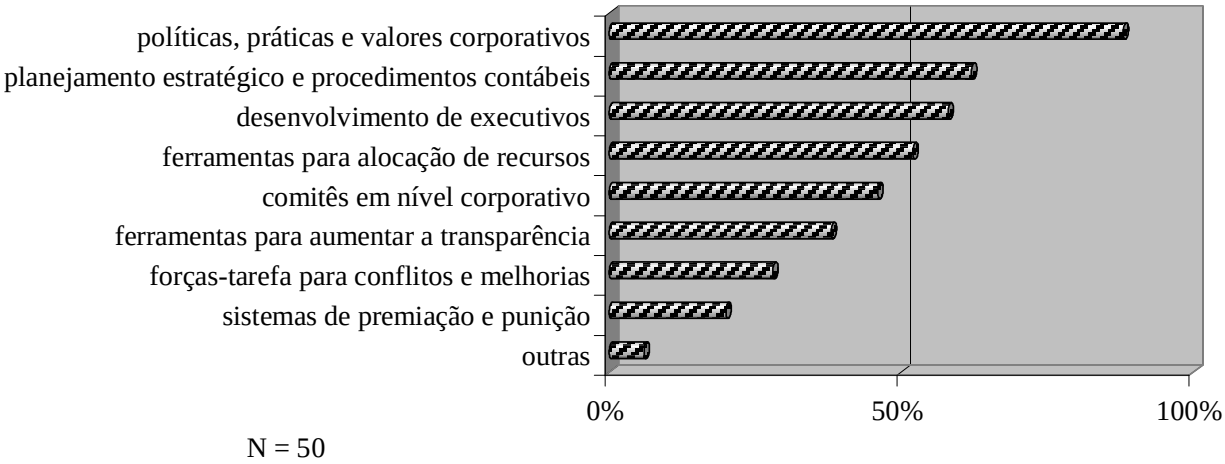
Outras ferramentas utilizadas e ligadas à sustentabilidade são aquelas do segmento de distribuição que visam pesquisar a satisfação e as demandas dos consumidores. Esse é um exemplo de como órgãos reguladores e entidades de classe podem auxiliar no caminho da sustentabilidade. A ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica exige padrões mínimos de desempenho em pesquisas de satisfação com consumidores e a ABRADEE – Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica realiza uma pesquisa ainda mais ampla neste sentido. Esta última procura promover um melhor desempenho das empresas por meio de premiação daquelas com melhores resultados em diferentes categorias, inclusive responsabilidade social e gestão econômico-financeira, e do apoio à implementação e compartilhamento de boas práticas entre as empresas.

Ainda deve ser mencionado que, a despeito da resistência evidenciada pelos executivos da área financeira, a implementação de instrumentos com foco na sustentabilidade corporativa tem sido muito favorecida e, até mesmo, direcionada pelas novas demandas dos mercados financeiros e de capitais, como exigências para financiamentos ou para inserção em índices de sustentabilidade e de governança corporativa. Vale mencionar o caso da CEMIG, que utiliza esta ferramenta para pautar e monitorar suas ações em sustentabilidade corporativa e está listada no DJSI desde o primeiro ano (1999), tendo sido, inclusive, líder do setor na edição de 2005.

No entanto, algumas ferramentas importantes para o desenho e desenvolvimento da sustentabilidade ainda não estão presentes de forma marcante nas empresas. Há necessidade de se aprimorar a inserção do conceito nos diversos instrumentos de gestão presentes no dia-a-dia de cada gestor, o que parece ser o grande desafio nas empresas pesquisadas para a definição de um *business case*. Esse é o caso, por exemplo, de sistemas de avaliação, premiação e punição de colaboradores em relação ao seu desempenho relativo à sustentabilidade corporativa. Outro exemplo é a pouca quantificação econômica dos benefícios advindos da implementação do conceito na gestão dos negócios. Ambos constituem desafios para os gestores que pretendem fazer a agenda da sustentabilidade ser inserida de forma inequívoca nas empresas.

O gráfico a seguir ilustra a baixa utilização de ferramentas na maior parte das organizações. Dos nove instrumentos potenciais apresentados no questionário, apenas quatro deles são citados em mais do que 50% dos casos como sendo utilizados. Vale observar, ainda, que estes têm um caráter mais normativo e são, portanto, de uso quase obrigatório nas organizações que buscam boas práticas de gestão.

Gráfico 6 - Utilização de ferramentas gerenciais com foco em Sustentabilidade Corporativa



3.5 PECULIARIDADES DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA

Como peculiaridades citadas pelos entrevistados em relação ao setor de EE no Brasil, destacam-se dois pontos amplamente apresentados no capítulo 2, quais sejam: o contexto regulatório do setor e a realidade sócio-econômica dos consumidores. No primeiro ponto, foram citados com mais ênfase os aspectos de as empresas atuarem como concessionárias de serviço público, o processo de privatização ainda não ter sido concluído e não ter previsão para conclusão, e o fato da regulação implantada estar em mutação constante, sem ter sido testada ainda durante um ciclo completo.

Já no que diz respeito à realidade sócio-econômica dos consumidores, dois aspectos foram mais fortemente evidenciados pelos entrevistados: a renda da população consumidora com baixo nível médio e alta dispersão; e a falta de educação dos usuários do serviço, afentando o padrão de consumo, incluindo situações de desperdício e furto de energia.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A SUSTENTABILIDADE NO SETOR

Uma constatação bastante relevante para a pesquisa foi a de que as empresas mais expostas ao mercado de capitais tendem a buscar mais rapidamente o prêmio da sustentabilidade, como é o caso da CEMIG e da CPFL Energia, ou seja, fatores externos às companhias exercem forte motivação na direção de boas práticas de sustentabilidade.

Um segundo aspecto é que, em geral, as empresas ainda contam com uma baixa integração entre as áreas envolvidas com o tema, gerando uma segmentação indesejável no desenho da sustentabilidade entre as dimensões ambiental e social. A dimensão ambiental ainda recebe uma visão mais operacional, ligada à força da engenharia em uma empresa do setor de EE, enquanto a dimensão social ainda carrega, em alguns casos, um resquício da postura estatal paternalista e assistencialista.

Como terceira constatação tem-se que, embora ainda não conte com um modelo integrado de implementação e gestão, o conceito vem ganhando espaço na agenda das empresas e vem sendo inserido, com peso bastante expressivo, nas estratégias das organizações pesquisadas.

Contudo, verifica-se que tanto a inserção na estratégia quanto a implementação no modelo de gestão estão em estágios bastante diferenciados entre as companhias. Neste sentido, percebe-se que a utilização de *benchmarks* e o compartilhamento de melhores práticas entre as empresas do setor podem auxiliar na redução dessa dispersão, fato comprovado por iniciativas mais pontuais em andamento, como é o caso do compartilhamento de práticas promovido pela ABRADEE para o segmento de distribuição.

Por fim, como conclusão principal do estudo, tem-se a não identificação de um *business case* setorial para a sustentabilidade em EE, embora exista um ambiente bastante favorável para a construção do mesmo.

5 PROPOSTAS PARA UMA AGENDA DA SUSTENTABILIDADE NO SETOR

Diante das constatações obtidas ao longo da pesquisa e da conclusão alcançada, são apresentadas algumas propostas de ação para o avanço na agenda da sustentabilidade corporativa no setor de energia elétrica, sendo quatro as principais.

A primeira ação proposta é fortalecer mecanismos de compartilhamento de melhores práticas, algo que era prática corrente quando o setor era estatal. Embora existam algumas iniciativas, como por exemplo aquelas já citadas e promovidas pela ABRADEE, estas ainda não têm o peso e a freqüência desejada.

A segunda sugestão é a de aprimorar, nas organizações, a utilização de ferramentas de gestão com base na aplicação do conceito de *triple bottom line*, garantindo a adoção das melhores práticas ambientais, sociais e econômicas nos principais processos gerenciais.

Em terceiro lugar, propõe-se envolver de forma mais efetiva os reguladores, no intuito de orientar e premiar avanços voluntários nessa agenda[4]. Cabe ressaltar, no entanto, que tal proposta tende a ser bem sucedida se baseada no estímulo à adoção de boas práticas, tendo compreensão plena de que as ações empresariais para a sustentabilidade devem ser fundamentalmente voluntárias e indo além da obrigação legal.

Por fim, sugere-se estimular o envolvimento de instituições de financiamento no fomento a melhores práticas, tendo em vista que empresas que implantam sistemas de gestão da sustentabilidade corporativa devem ser, em geral, aquelas com melhor gestão de riscos.

[4] Vide nota 3.

BIBLIOGRAFIA

AES Eletropaulo. **Relatório Anual 2004**. São Paulo: 2005. Disponível em: http://www.mediagroup.com.br/eletropaulo/port/index.asp?.

ARAYA, Mônica. Ensaio: A política da boa transparência. **Adiante: inovação para a sustentabilidade**. São Paulo: n.0, p.36-39, dez. 2005.

ASHLEY, Patricia A.; COUTINHO, Renata B. G.; TOMEI, Patrícia A. **Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa.** IAG/PUC-Rio: Rio de Janeiro, 2000.

BRAGA, Paulo. Todos choram e todos querem ter razão na crise das "papeleiras". **Valor Econômico**. Caderno Especial. São Paulo: 15/03/06. Disponível em: http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/primeirocaderno/especial/Todos+choram+e+todos+querem+ter+razao+na+crise+das+papeleiras,Botnia%20Ence,,59,3581512.html.

BRITO, Bruno M. B. **A Reação do Mercado Acionário Brasileiro a Eventos Ambientais**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

CEMIG. **Relatório Anual 2004: crescer e agregar valor**. Belo Horizonte: 2005. Disponível em: http://cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/relatorios.asp.

CPFL. **Relatório Anual 2003**. São Paulo: 2004. Disponível em: http://ri.cpfl.com.br/index_port.htm.

CPFL. **Relatório Anual 2004**. São Paulo: 2005. Disponível em: http://ri.cpfl.com.br/index_port.htm.

Elektro. **Relatório Anual 2004**. Campinas: 2005. Disponível em: http://www.elektro.com.br.

FISMAN, Ray; HEAL, Geoffrey; NAIR, Vinay B. **Corporate Social Responsibility: Doing Well By Doing Good?**. Preliminar Draft. 2005. Disponível em: http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=%22Corporate+Social+Responsibility:+Doing+Well+By+Doing+Good%3F%22&spell=1.

FRIEDMAN, R. E. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**: 13 de setembro de 1970.

GRI. **Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative – Versão Brasileira**. São Paulo: Instituto Ethos e Uniethos, 2002.

HAWKEN, Paul; LOVINS, Amory; LOVINS, L. Hunter. **Capitalismo Natural: Criando a Próxima Revolução Industrial**. 3ª ed. São Paulo: Pensamento-Cultrix LTDA, 1999.

HOLIDAY, Charles O.; SCHMIDHEINY, Stephen; WATTS, Philip. **Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 3ª ed. São Paulo: IBGC, 2003.

LEMME, Celso F. Sustentabilidade e Finanças. In: GARDETTI, Miguel A. (Org.). **Textos en Sustentabilidad Empresarial: integrando las consideraciones sociales, ambientales y económicas con el corto y largo plazo**. Buenos Aires: LA-BELL e Learning/World Resources Institute, 2005. p.129-169.

MACHADO FILHO, Cláudio P. **Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

Neoenergia. **Relatório Anual 2004**. Rio de Janeiro: 2005. Disponível em: http://www.neoenergia.com/investidoresRelatorioAnual.asp.

_____. **Balanço Social 2004**. Rio de Janeiro: 2005. Disponível em: http://www.neoenergia.com/balancosocial.asp.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Tradução de: On competition.

SALZMANN, Oliver. **CSM/WWF Research Project: The Business Case for Sustainability: Utilities Sector Report**. Working paper series. Lausanne: CSM/IMD, 2003. Disponível em: www.businesscaseforsustainability.com.

SALZMANN, Oliver; IONESCU-SOMERS, Aileen; STEGER, Ulrich. **Quantifying Effects os Corporate Sustainability Management**. Working paper. Lausanne: CSM/IMD, 2005.
_____. **The Business Case for Sustainability – Review of the literature and Research Options IMD / CSM**. Lausanne: CSM/IMD, 2003. Disponível em: www.businesscaseforsustainability.com.

SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. **The Triple Bottom Line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

STEGER, Ulrich (Editor). **The Business of Sustainability: building industry cases for corporate sustainability**. Basingstoke: Palgrave Macmillan**,** 2004.

SustainAbility; IFC; Instituo Ethos. **Developing Value: The business case for sustainability in emerging markets**. London: SustainAbility, 2002. Disponível em: www.sustainability.com.

SustainAbility; Standard & Poor's; UNEP. **Risk & Opportunity: Best Pratice in Non-Financial Reporting**. London: 2004. Disponível em: www.sustainability.com.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

UNEP FI. **Show Me The Money: Linking Environmental, Social and Governance Issues to Company Value**. Geneva: 2006.

Websites:

www.abradee.org.br

www.aestiete.com.br

www.aneel.gov.br

www.bovespa.com.br

www.businesscaseforsustainability.com

www.cemig.com.br

www.ces.fgvsp.br

www.cpfl.com.br

www.elektro.com.br

www.eletropaulo.com.br

www.ethos.com.br

www.fbds.org.br

www.globalreporting.org

www.imd.ch/csm

www.neoenergia.com

www.nospodemos.org.br

www.pactoglobal.org.br

www.sustainability.com

www.tractebelenergia.com.br

www.wbcsd.org