

# **ESTRATÉGIA SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL: CASOS NO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA.**

**José Milton de Sousa Filho**

## **Resumo**

A Responsabilidade Socioambiental das Empresas (RSAE) e a Estratégia Socioambiental (ESA) tornaram-se primordiais devido às imensas desigualdades sociais, o desrespeito ao meio ambiente, e à busca das empresas por maiores lucros. Desta forma, o objetivo principal do presente estudo foi investigar como duas empresas de distribuição de energia situadas no Nordeste do Brasil tratam a questão da RSAE e sua vinculação à estratégia empresarial. O interesse em eleger o setor de distribuição de energia para este trabalho advém da relevância e importância que este desempenha na sociedade e no mercado com seus investimentos e impactos sócio-econômicos, com o grande impacto no bem estar da sociedade, e com a grande importância para o mercado de capitais. A característica de setor ex-estatal também se mostra interessante, pois existe uma premissa de que as empresas estatais devem obrigatoriamente colaborar com o social, enquanto as empresas privadas poderiam fazer sua escolha em colaborar ou não. A pesquisa caracteriza-se como um estudo comparativo de casos, sendo os dados coletados a partir de entrevistas e documentos públicos, e analisados com a técnica análise de conteúdo. Como resultados, as empresas buscam inserir a RSAE em sua cultura organizacional, e dentre as principais áreas investidas estão educação e meio ambiente.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social. Estratégia Socioambiental. Distribuição de Energia.

## **Abstract**

The Corporate Social Responsibility (CSR) and the Social and Environmental Strategy (SES) became paramount due to the immense social inequality, disrespect for the environment, and the pursuit of higher profits for companies. Thus, the main objective of this study was to investigate how two power distribution companies located in Northeast Brazil address the issue of RSAE and its link to business strategy. The interest in electing the sector of energy distribution for this work stems from the relevance and importance it plays in society and the market with their investments and socio-economic impacts, with the greatest impact on the welfare of society, and the great importance for the capital market. The characteristic of ex-state sector also shows interesting because there is a premise that state enterprises are obliged to cooperate with social issues, while private companies could make their choice to cooperate or not. The research is characterized as a comparative case study, with data collected from interviews and public documents, and analyzed with content analysis. As a result, companies seek to enter CSR in their organizational culture, and among the main areas are endowed education and environment.

**Key-words:** Corporate Social Responsibility. Social and Environmental Strategy. Energy Distribution.

## 1 Introdução

No atual cenário de negócios, as empresas devem preocupar-se cada vez mais com questões que envolvem uma maior variedade de *stakeholders* e que anteriormente não eram levadas em consideração nas atividades gerenciais das organizações. Questões como a Responsabilidade Socioambiental das Empresas (RSAE) e a Estratégia Socioambiental (ESA) tornaram-se primordiais devido às imensas desigualdades sociais, o desrespeito ao meio ambiente, e à busca das empresas por maiores lucros. Desta forma, o objetivo principal do presente estudo foi investigar como duas empresas de distribuição de energia situadas no Nordeste do Brasil tratam a questão da RSAE e sua vinculação à estratégia empresarial.

O interesse em elege o setor de distribuição de energia para este trabalho advém da relevância e importância que este desempenha na sociedade e no mercado com seus investimentos e impactos sócio-econômicos, com o grande impacto no bem estar da sociedade, e com a grande importância para o mercado de capitais (LINS, OUCHI e STEGER, 2007). Com a privatização do setor, emergiram grandes empresas controladas pelo capital privado nacional e internacional, e foram realizados grandes investimentos. No entanto, o setor ainda funciona como uma espécie de monopólio, pois a distribuição de energia é feita regionalmente impedindo a concorrência entre as empresas na área de distribuição, e fazendo com que a competição entre elas seja baixa ou até mesmo nula. A característica de setor ex-estatal também se mostra interessante para esta pesquisa, pois existe uma premissa de que as empresas estatais devem obrigatoriamente colaborar com o social, enquanto as empresas privadas poderiam fazer sua escolha em colaborar ou não. Assim, ao que parecem, algumas estatais herdaram esta característica de colaboração com a sociedade e cuidado com causas sociais.

As empresas escolhidas no setor de distribuição de energia foram Coelce e Celpe, distribuidoras de energia do Ceará e de Pernambuco respectivamente. Vale ressaltar que estas empresas fazem parte de grandes grupos empresariais que atuam também no setor de energia em outros Estados, no entanto, devido o escopo da pesquisa o foco foi apenas nestas duas empresas do setor.

## 2 Estratégia Socioambiental Empresarial

Segundo Andrews (1987), a estratégia é um padrão de decisões de uma corporação que determina objetivos, propósitos, metas, políticas e planos para atingir as metas. A estratégia define ainda os negócios em que a companhia vai atuar, e a natureza econômica e não econômica de suas ações e contribuições, bem como, o relacionamento com os acionistas, funcionários, consumidores e comunidades.

Pode-se constatar nas idéias de Andrews (1987), um dos mais importantes autores da área de gestão estratégica, que a estratégia empresarial é bem mais complexa do que meras escolhas econômicas, pois as decisões dos executivos acabam por influenciar e impactar vários atores que estão direta e indiretamente ligados à empresa, inclusive as comunidades e a sociedade.

Na mesma perspectiva, Porter e Kramer (2006) argumentam que existe uma interdependência entre as empresas e a sociedade, já que as atividades da cadeia de valor das companhias impactam diretamente nos locais em que operam, e as atividades das comunidades também podem interferir na cadeia de valor da empresa, podendo gerar consequências positivas ou negativas para ambas.

Andrews (1987) argumenta ainda que as escolhas estratégicas têm um aspecto ético e que os estrategistas e executivos devem levar em consideração as expectativas da sociedade

em suas decisões, pois algumas alternativas podem se mostrar mais atrativas quando o bem público ou os serviços para a sociedade são considerados.

Segundo Husted e Allen (2000), o modelo de estratégia da Harvard Business School sempre tem incluído a RSAE entre os elementos principais da formulação estratégica. Os autores afirmam ainda que na literatura de administração, a ética e a RSAE têm sido frequentemente ligadas aos objetivos corporativos e incorporadas no discurso dos negócios.

Porter e Kramer (2002) utilizam o termo filantropia estratégica para designar as doações que convergem com o negócio principal da empresa, nesse sentido, o termo pode ser facilmente entendido como RSAE estratégica. Segundo Saiia, Carroll e Buchholtz (2003), a filantropia estratégica é caracterizada quando uma firma busca empreender esforços sinérgicos utilizando os recursos corporativos para resolver problemas sociais que estejam em consonância com os valores centrais e missão da empresa.

Em outro estudo, Husted e Allen (2007b) utilizaram o framework proposto por Burke e Logsdon (1996) e descobriram que a RSAE estratégica pode gerar valor superior aos negócios. Variáveis como visibilidade, projetos próprios e voluntarismo foram percebidas como características relacionadas com a criação de valor para o negócio. No estudo, criação de valor se referiu à influência nas decisões de compras, conquista de novos consumidores, desenvolvimento de novos produtos e serviços, e abertura de novos mercados. Desta forma constata-se que vale a pena investir em ações estratégicas de RSAE.

Para Porter e Kramer (2002) a empresa pode utilizar iniciativas socioambientais para melhorar seu contexto competitivo, ou seja, a qualidade do ambiente de negócios nos locais que a empresa opera. Focar no contexto permite à empresa alavancar suas potencialidades no apoio de ações de RSAE e contribuir com a sociedade de maneira estruturada. Para isso, as ações da empresa devem estar diretamente ligadas ao seu core business, pois desta forma existe a maximização do potencial das ações (PORTER; KRAMER, 2002). No entanto, para isso, faz-se necessário um maior entendimento sobre as questões sociais e como essas podem ser trabalhadas.

Em uma perspectiva mais voltada para o ambiente interno, Castelo Branco e Rodrigues (2006) exploram a interação entre a RSAE e a RBV e afirmam que investimentos em atividades socialmente responsáveis podem trazer benefícios por ajudar a desenvolver novos recursos e capacidades e agregar valor para a cultura organizacional. Os autores comentam ainda que tais capacidades podem ajudar a tornar mais eficiente a utilização dos demais recursos.

Corroborando com Castelo Branco e Rodrigues (2006), Black (2006) argumenta que a RSAE pode ser uma capacidade que auxilia a outras, como a gestão dos stakeholders, o comportamento ético, e o diálogo com os públicos interno e externo, por exemplo. Russo e Fouts (1997) e Hart (1995) também trabalham com a questão da RBV aplicando à gestão ambiental, mostrando que existem indícios de melhoria de desempenho a partir dessa abordagem.

Avaliando a partir de Barney (1991), pode-se afirmar que a RSAE é um conjunto de recursos valiosos e dependendo da forma a qual é implementada pode tornar-se rara e difícil de ser imitada.

Assim, um conjunto de recursos intangíveis como, cultura organizacional (BARNEY, 1986) voltada à RSAE, a boa cidadania corporativa, a execução eficiente de projetos socioambientais inovadores, e a gestão eficaz dos stakeholders, podem ser um diferencial importante e possível fonte de vantagens competitivas.

No entanto, deve-se ressaltar que só existe geração de vantagens competitivas através de RSAE se os benefícios à sociedade realmente existirem, já que estes devem estar implícitos na filosofia das estratégias socioambientais (HUSTED; ALLEN, 2001). As ações de RSAE

devem gerar resultados consistentes para a sociedade para serem fonte de vantagem competitiva.

Para Husted e Salazar (2005), as estratégias socioambientais resolvem as tensões existentes entre os objetivos sociais e a rentabilidade das empresas, já que ambos os desempenhos são cobrados, e os resultados devem ser positivos.

A RSE e estratégia empresarial têm sido vistas geralmente separadas, cada um contribuindo apenas com objetivos sociais e econômicos respectivamente, no entanto, podem ser trabalhadas conjuntamente no intuito de maximizar tanto os resultados econômicos como sociais das empresas (HUSTED; ALLEN, 2001).

### **3 Método da Pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa essencialmente qualitativa, uma vez que não se busca apontar regularidades ou relações de causa e efeito nos fenômenos, e sim levantar reflexões acerca das percepções dos gestores e das partes interessadas de empresas no que se refere às práticas de responsabilidade socioambiental. Conforme Richardson (1999, p. 80), a pesquisa qualitativa é “uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”.

Pode-se caracterizar esta pesquisa como exploratório-descritiva Conforme (Gil, 2006), as pesquisas exploratórias têm como principal objetivo a descoberta de intuições ou o aprimoramento de idéias. Para Marconi e Lakatos (1999) uma investigação exploratória possui uma tripla finalidade: desenvolvimento de hipóteses; aumento da familiaridade do pesquisador com o fato ou fenômeno para a realização de pesquisa mais aprofundada no futuro; ou modificação e clareamento de conceitos. Portanto, a pesquisa é exploratória devido ao caráter recente da articulação teórica proposta para a compreensão do fenômeno organizacional em questão. Ela também é descritiva porque expõe a percepção de uma determinada população sobre determinado fenômeno, através de uma técnica padronizada de coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 1999; GIL, 2006).

Quanto ao aspecto empírico, a pesquisa foi de campo e na forma de estudo de caso. Durante a pesquisa de campo as empresas foram visitadas para realização das entrevistas e posteriormente ocorreram contatos telefônicos para sanar dúvidas decorrentes da entrevista. Foram feitas entrevistas semi-estruturadas com profissionais da área de RSE das empresas analisadas no âmbito da estratégia de pesquisa denominada de estudo caso (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001). As entrevistas duraram em torno de 50 (cinquenta) minutos cada e foram realizadas com a Especialista em Sustentabilidade da Coelce (somente uma pessoa, à época da pesquisa, ocupava esse cargo) e a Analista de Comunicação e Responsabilidade Social da Celpe (da mesma forma, somente uma pessoa, à época da pesquisa, ocupava esse cargo).

Além das entrevistas, foram analisados os documentos coletados durante a pesquisa e estes deram subsídios não só para a preparação prévia anterior à entrevista, mas também para agregar valor e novas informações que vieram a compor o resultado final deste trabalho. Os documentos analisados eram públicos e o principal deles foi o Relatório de Sustentabilidade (Balanço Social) publicado anualmente pelas empresas. Os dados foram coletados (entrevistas e documentos) entre os anos de 2007 e 2008.

Durante as entrevistas foi utilizado um roteiro semi-estruturado onde as perguntas seguiam uma ordem lógica no intuito de facilitar o entendimento das questões associadas à temática estudada. No entanto, a ordem das perguntas pôde ser modificada durante a execução das entrevistas, e essas variações ocorreram devido aos acontecimentos aleatórios como interrupções, mudança de assunto por parte do entrevistado, dentre outros. Durante a coleta, todas as entrevistas foram gravadas e em seguida transcritas para que pudesse ser feita a análise de conteúdo (BARDIN, 2004).

Para operacionalizar a análise de conteúdo, deve-se estruturar categorias de análise e posteriormente elementos a serem analisados dentro de cada categoria. A partir do referencial teórico e das entrevistas foram estruturadas 02 (duas) categorias de análise, sendo, (a) inclusão da RSAE na estratégia e na cultura da empresa; e (b) características dos projetos e estrutura organizacional da RSAE.

A seguir, serão mostrados os resultados da pesquisa enfocando as categorias acima mencionadas nas duas empresas pesquisadas, Coelce e Celpe.

## **4 Resultados**

### **4.1 Inclusão da RSAE na Estratégia e na Cultura da Empresa**

#### **4.1.1 Coelce**

A Coelce foi privatizada em 1998 e desde então passou a ser controlada pelo Grupo Espanhol Endesa, a partir desse fato, por orientação da matriz, a empresa passou a adotar mais fortemente uma postura socialmente responsável, com políticas voltadas para a sustentabilidade e incorporando tais valores na estrutura organizacional. Conforme foi observado, o conceito de empresa sustentável já vem sendo a algum tempo institucionalizado nas políticas da empresa. Atualmente, as questões sociais e ambientais são debatidas no planejamento estratégico existindo assim objetivos estratégicos associados a essas questões. Desta forma pode-se corroborar as idéias de Husted e Allen (2001, 2007a, 2007b) e Husted e Salazar (2005, 2006).

“[...] isso [a sustentabilidade] vem desde a própria política, já é algo institucional dentro da empresa, nós falamos de desenvolvimento principalmente dentro dos departamentos e todas as empresas do grupo estabeleceram um modelo de negócios que tem que atuar com o Triple Bottom Line, que é o econômico, social e ambiental e o próprio planejamento estratégico da empresa hoje tem objetivos estratégicos que estão alinhados a esse modelo de negócios [...]”.

“[...] os objetivos da Coelce, os valores sociais da gente, ser responsável pelo desenvolvimento da comunidade e melhoria do meio ambiente, hoje a gente tem objetivos estratégicos focados na satisfação do colaborador [...]. As estratégias trazem valores, ou seja, não são situações pontuais, filantrópicas, estão desde a concepção do negócio, com instrumentos corporativos voltados para os objetivos, e claro, aliado a isso, existe um plano de ações anual em que devem acontecer esses objetivos estratégicos”.

Corroborando Andrews (1987), as estratégias devem levar em consideração questões relacionadas à sociedade, e desta forma a Coelce vem trabalhando, incluído tais questões em sua estratégia.

Observou-se que a aquisição da Coelce pelo Grupo Endesa foi primordial para esta nova política que leva em consideração os conceitos de RSAE e sustentabilidade e que hoje são disseminados pela empresa.

“Quando a empresa [Coelce] foi comprada pelo Grupo Endesa, houve uma reestruturação em todas as empresas do grupo, todas criaram um departamento focado nessa área [sustentabilidade]”.

“A gente [Coelce] teve certo avanço nesse ponto [inclusão da RSAE no planejamento estratégico] a partir da privatização, então em 1998 quando [a empresa] foi privatizada a gente tinha, senão o maior, o segundo maior recolhimento

de ICMS do Estado [Ceará], a partir daí, tem aquela lei de incentivo que fez com que a empresa apoiasse projetos culturais e isso veio se desenvolvendo até que em 2003 essa dimensão foi incluída em nosso Balanced Scorecard [...]”.

Já que anteriormente à aquisição não existiam valores nem foco em questões relacionadas a sustentabilidade, a criação imediata do departamento pode ser visto como uma transferência de valores e uma mudança na cultura organizacional, no caso, o controlador buscou inserir seus valores e alguns elementos de sua cultura na empresa adquirida. Conforme Andrews (1987), Husted e Allen (2001) e Burke e Logsdon (1996), os valores são sempre levados em consideração quando se formula uma estratégia, e neste caso, esses foram pautados em uma postura socialmente responsável.

Na perspectiva da RBV, os valores e cultura organizacional são considerados recursos internos importantes, assim, Castelo Branco e Rodrigues (2006) argumentam que a partir de valores pautados na RSAE e uma cultura que incentive esta prática, as estratégias podem mais facilmente contemplar as questões socioambientais.

Corroborando as idéias de Porter e Kramer (2002, 2006) e Husted e Salazar (2005, 2006), a Coelce utiliza as ações de RSAE para obter vantagens e agregar valor ao acionista, já que os autores argumentam que as estratégias socioambientais ajudam a empresa a resolver tanto as questões sociais quanto econômicas.

“O próprio nome diz, sustentabilidade, o Grupo [Endesa] acredita que negócios não se sustentam em sociedades que não se desenvolvem. É isso que a gente sempre escuta quando participa dos encontros dentro do Grupo, então tem uma forma de fazer negócio acreditando que esse negócio pode se sustentar no longo prazo, ele tem que atender as diversas partes interessadas, acho que não adianta você buscar lucros incessantes praticamente sem estar atento para demanda da comunidade, já que é essas comunidades que consomem os nossos serviços, então está nesse aspecto, a gente não pode dá retorno pro acionista se a gente não tem um bom serviço, sabendo que pra ter um bom serviço a gente tem que ter um colaborador que seja parceiro comprometido também, então acho que tudo leva a rentabilidade do acionista”.

Contudo, segundo a entrevistada, o investimento em RSAE pode trazer alguns benefícios, inclusive a empresa espera obtê-los no intuito de gerar vantagens competitivas, como melhoria de imagem, para obter retorno para os acionistas.

“[A RSAE] propicia essa boa imagem perante a sociedade, no próprio mercado, [e esperamos obter] a sustentabilidade do negócio numa perspectiva de longo prazo, e claro, o retorno para os acionistas”.

A Coelce possui um departamento de pesquisa, desenvolvimento e inovação que dá subsídios a algumas iniciativas socioambientais implementadas pela empresa, como em um projeto focado em reciclagem, onde o consumidor troca lixo reciclável por descontos na conta de energia em postos autorizados de atendimento. Esse projeto se enquadra nas características propostas por Hill e Jones (1998), pois é inovador, eficiente, e possui velocidade de resposta ao público atendido através do bônus financeiro imediato e tem proporcionado melhores condições para a população de baixa renda que participa.

Além disso, esse tipo de ação se enquadra no que Porter e Kramer (2002) denominaram melhoria do contexto, pois utiliza uma iniciativa socioambiental para gerar vantagens para a empresa e para a sociedade.

A Coelce possui ainda as certificações ISO 14001, que certifica o sistema de gestão ambiental e a OHSAS 18001, que certifica o sistema de gestão de saúde e segurança no trabalho. As certificações caracterizam a preocupação da empresa respectivamente com o meio ambiente e com a segurança dos colaboradores, mas servem também como diferencial

competitivo, pois colaboram com a melhoria da imagem da empresa, um recurso interno diferenciado.

“[...] temos aí implantado a ISO 14001, que a Coelce conquistou em Outubro do ano passado [2006], [...] e a outra, OHSAS 18001 também, que é uma certificação focada na saúde e segurança dos colaboradores [...]”.

A perspectiva da estrutura da indústria, de competição e concorrência, é praticamente nula no mercado da Coelce, já que não existem concorrentes no setor e na região de atuação. Segundo a entrevistada, a abertura dos mercados regionais deverá começar em 2010 e com isso deve iniciar também a concorrência no setor.

“[...] hoje a empresa é única na distribuição [de energia], mas já existem possíveis clientes em outras regiões, o mercado vai se abrir para clientes e empresas a partir de 2010 [...]”.

Contudo, ainda segundo a entrevistada, existe muito mais um sentimento de cooperação do que de competição entre as distribuidoras, que é incentivada pela Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica (ABRADEE), no que diz respeito à RSAE. É constante o contato e a visita de outras empresas do setor à Coelce e vice-versa no sentido de conhecer as melhores práticas.

“A gente [Coelce] sempre faz um *benchmarking*, a nível nacional e a nível regional, importante até pra trazer novas soluções, como também a gente está aberto para levar soluções práticas para serem implementadas, um exemplo disso, a gente recebe visitas de outras empresas, a gente faz visitas [...]”.

“[...] o próprio grupo de empresas estimula isso, há empresas que participam muito de fóruns, de encontros na própria ABRADEE, anualmente as empresas se encontram pra expor conceitos, há insistência da própria associação pra que a gente troque idéias e melhore [...]”.

Através dos projetos socioambientais, da disseminação do conceito pela organização, e da cooperação com outras empresas do setor, a Coelce tenta obter vantagens a partir da RSAE, como melhorar os serviços ao consumidor, agregar valor à marca, aumentar o retorno para os acionistas e colaborar com o social e o meio ambiente. Desta forma a empresa tem mais chances de obter vantagens competitivas através da RSAE.

#### 4.1.2 Celpe

A Celpe foi privatizada em 2001 e atualmente pertence ao Grupo Neoenergia, conglomerado de capital majoritariamente nacional que controla também outras distribuidoras de energia no Nordeste, como a Coelba na Bahia e a Cosern no Rio Grande do Norte.

As questões socioambientais estão incluídas no planejamento estratégico da Celpe, o que caracteriza, de certa forma, a intenção da empresa de tornar estratégicas tais questões. Na empresa, a RSAE mostra-se como uma estratégia que se integra ao negócio uma forma de ampliar os resultados econômicos através de um posicionamento e de projetos sociais que possam alavancar tais resultados. Incluir a RSAE na estratégia como uma forma de potencializar os resultados econômicos corrobora as idéias de Porter e Kramer (2002, 2006) e Husted e Salazar (2005, 2006).

“A responsabilidade social no planejamento estratégico da empresa é uma macroestratégia, a empresa vê que, se não investir na comunidade onde ela atua, se não investir no meio ambiente, ela não vai ter um consumidor apto e assim,

consciente para dar um retorno também para empresa, o próprio retorno financeiro [...]”.

Os relacionamentos que a empresa guarda com seus diversos públicos de interesse podem se configurar como um recurso interno, e na perspectiva da RBV (BARNEY, 1991), torna-se relevante sua utilização na geração de vantagens. Segundo a entrevistada, a empresa desperta a partir da RSAE uma preocupação com seus públicos de interesse e assim busca tratar de forma mais cuidadosa seus relacionamentos.

“[...] a gente não pode esquecer o relacionamento com fornecedor, o relacionamento com o meio ambiente, o relacionamento com os clientes, com os consumidores, com o público interno, a gente está sempre atento, esses indicadores a gente até responde pra ABRADDEE, e pra ANEEL”.

Contudo, deve ainda ser ressaltada a intenção da empresa em tratar a temática da RSAE de forma transversal, ou seja, fazer com que esta esteja incluída em todos os processos empresariais, e em um estágio mais avançado, na cultura da organização. A cultura organizacional se configura como um dos mais importantes recursos internos (BARNEY, 1986), assim, a inclusão da RSAE na cultura organizacional, ou seja, a institucionalização das práticas sociais e ambientais também se configura como um recurso interno na perspectiva da RBV (CASTELO BRANCO E RODRIGUES, 2006).

“Como eu já falei, ela [a RSAE] é uma macroestratégia, e hoje tem que ser tratada transversalmente em todos os processos que a empresa trabalha, tentando incluí-la na cultura da empresa”.

Além dos recursos internos, configurados aqui pela qualidade dos relacionamentos que a empresa constrói e pela inclusão da RSAE na cultura, também emergem da pesquisa questões voltadas para o ambiente externo, como por exemplo, a sustentabilidade das empresas nos mercados. Na opinião da entrevistada, dificilmente as empresas conseguirão se manter no mercado sem adotar uma postura que leve em consideração a RSAE, pois atualmente existe uma forte relação entre os negócios e a sociedade, corroborando assim as idéias de Porter e Kramer (2006).

“Total relação, eu acho que só se mantêm hoje no mercado, empresas preocupadas com a sustentabilidade, com a preservação ambiental, e com a questão social, o bem-estar das pessoas, a qualidade de vida, eu acho que se a gente não tiver preocupado com isso não tem empresa que se sustente porque ela tem que cuidar do meio ambiente, porque é de lá que ela tira os recursos; e ela tem que cuidar das pessoas, ela tem que ajudar as pessoas a melhorar de vida pra poder ter consumidores, senão ela vai existir pra quem? Eu acho que tem total relação”.

Uma outra questão que se relaciona com a estratégia empresarial é o constante monitoramento dos concorrentes, no entanto, no caso da estrutura da indústria em que Celpe atua, um setor monopolizado, a empresa passa a acompanhar as ações da RSAE de outras empresas do setor em outros Estados, inclusive das empresas do mesmo grupo a que pertence.

Contudo, tal monitoramento torna-se mais fácil devido à cooperação e a troca de informações entre as empresas, já que isto é incentivado pela ABRADDEE e o clima é muito mais de cooperação do que de competição em relação à RSAE.

“A gente acompanha [ações de RSAE], as do grupo Neoenergia, onde praticamente as ações são muito parecidas, a gente tenta nivelar, tanto é que os programas de responsabilidade das empresas têm o mesmo nome, têm o mesmo foco, claro que respeitando as individualidades, de cada região, de cada estado. Mas a gente acompanha outras empresas, por exemplo, a gente participa muito de reunião de troca de experiências com as grandes empresas que estão no topo como a própria



CPFL e Copel, seminários sobre as melhores práticas, as empresas estão se reunindo bastante pra essa troca, no setor elétrico eu vejo essa cooperação”.

Assim, a partir da pesquisa, pôde ser constatada uma relação entre a RSAE e a estratégia da Celpe, pois a temática ocupa um papel importante no processo de planejamento estratégico da empresa, além de ser considerada essencial para a permanência das empresas nos mercados.

## **4.2 Características dos Projetos e Estrutura Organizacional da RSAE**

### **4.2.1 Coelce**

Na Coelce, o departamento de sustentabilidade e meio ambiente é o órgão que cuida das questões voltadas para a RSAE. Esse departamento está alocado na diretoria institucional e de comunicação, a qual responde ao presidente da empresa e a uma diretoria em nível de América Latina.

O departamento de sustentabilidade e meio ambiente além de prestar contas com o diretor local, tem ligação direta com a gerência de sustentabilidade para a América Latina e em alguns casos presta conta com a gerência na matriz, que fica na Espanha.

“[...] o Brasil, por exemplo, o nosso diretor institucional, ele responde para um gerente na América Latina que por sua vez responde a um gerente geral. Para o departamento de sustentabilidade existe uma gerência a nível de América Latina que cobra informações da gente, além da nossa diretoria [local], não são coisas soltas, então a gente acaba tendo de prestar contas para diretoria a nível de Coelce, mas também a nível de América Latina e às vezes a nível de Espanha”.

A Coelce tem uma quantidade significativa de projetos socioambientais e conforme consta em seu relatório de sustentabilidade os principais focam o meio ambiente, a eficiência energética, a assistência social e a cultura.

Dentro do escopo das ações de meio ambiente, pode-se citar a educação ambiental para os funcionários, nas escolas e comunidades, projetos de reciclagem e gestão de resíduos. Um dos destaques é o projeto ECOELCE, o qual os clientes podem trocar lixo reciclável em postos autorizados de coleta da empresa por bônus na conta de energia. Neste projeto ninguém sai perdendo, pois o material coletado pela empresa é revendido para empresas de reciclagem e o dinheiro é utilizado para dar o bônus aos clientes.

“Existe o ECOELCE, que é uma forma de, a gente chama de economia solidária, ele foi desenvolvido no decorrer do ano passado [2006] e lançado, foi feito um piloto no final do ano passado aqui com a gente, com os empregados e já está em cerca de 10 comunidades. Esse projeto vem trazer três soluções, econômica, porque ele aumenta o pagamento das contas de energia, e isso aumenta a receita da empresa, da adimplência da empresa. É social, porque possibilita que o consumidor tenha acesso a energia elétrica, pois a empresa quer que o cliente tenha acesso à energia elétrica, mas também que pague por isso. E ambiental, porque [...] um cliente pode ir aos postos de coleta, levar o seu resíduo e trocar esse seu resíduo por bônus na conta de energia, então, esse [cliente] tem acesso em casa vários tipos de resíduos, papel, papelão, garrafa pet, vidro, lata, arame, ferro, plástico, tudo isso, pode ser reciclado e trocado no guichê do ECOELCE”.

Os projetos de eficiência energética beneficiam a empresa e a sociedade, e em sua maioria são desenvolvidos pelo departamento de pesquisa, desenvolvimento e inovação. No entanto, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) obriga que as empresas do setor possuam projetos neste sentido. Os projetos focam no uso racional dos recursos naturais, na redução do desperdício de energia e em ações educativas neste sentido.

“[...] é um projeto de eficiência energética que fica dentro desse departamento de inovação e de projetos de pesquisa, um projeto de eficiência energética, isso colabora no sentido de passar o conhecimento para as pessoas [da importância do] o uso eficiente de energia [...] num formato educativo, que é uma forma normal da gente tratar aqui no Ceará”.

Um dos principais projetos de eficiência energética é a troca de equipamentos para diminuir o consumo, como a troca de lâmpadas nos postes, e a troca de geladeiras e lâmpadas nas casas da população de baixa renda.

“[...] é o programa de assistência energética, eles [técnicos da Coelce] fazem uma visita à residência para ver os rendimentos familiares, as instalações, o ambiente, tudo, tem toda uma análise geral. Foi desenvolvida uma parceria com a Esmaltec [empresa que produz eletrodomésticos] para desenvolver um modelo, uma geladeira que atendesse essa demanda e que atendesse as especificações do programa nacional de conservação de produtos [...], então a gente troca a geladeira antiga, porque a gente parte do princípio que ela está consumindo mais energia, [...] dependendo do estado da geladeira ela pode consumir até 70% mais energia”.

No escopo das ações de assistência social, a empresa investe em projetos variados como o “Programa Coelce Solidária” que procede com doações para a comunidade, o “Coelce Voluntários” que libera os funcionários no horário de trabalho para executar ações sociais na comunidade, e o projeto “Arrecadação de Fundos através da Conta de Energia”, que conforme o próprio nome ressalta, arrecada fundos para entidades sem fins lucrativos manterem seus projetos. Conforme consta no relatório de sustentabilidade:

“O Programa Coelce Solidária visa colaborar com a comunidade através da doação de móveis e equipamentos, realização de parcerias com instituições beneficentes para a arrecadação de fundos e doação de recursos financeiros para a manutenção de projetos de entidades sem fins lucrativos”.

“O programa Coelce Voluntários nasceu [...] com o objetivo de sistematizar e potencializar as ações voluntárias, [...]. O programa prevê ações nas seguintes áreas: saúde, meio ambiente (educação ambiental), assistência social (educação para doação e ações emergenciais), educação (reforço escolar), e tecnologia (educação digital). Atualmente a Coelce conta com 47 colaboradores cadastrados no programa”.

“Desde 1999 a Coelce realiza parcerias com entidades sem fins lucrativos para arrecadação de fundos por meio da conta de energia. Para tanto, a Companhia disponibiliza seu sistema de arrecadação para que o cliente realize sua doação, repassando em seguida os recursos para as instituições conveniadas. Os recursos, por sua vez, são destinados à manutenção e ampliação de seus projetos para os beneficiados. Em 2006, a Coelce realizou 14 parcerias”.

Assim, a Coelce trabalha nesses projetos de assistência social com um público-alvo abrangente, como comunidades e entidades sem fins lucrativos, além disso, cada uma dessas entidades atua com diferentes públicos como crianças, jovens, adolescentes, idosos e deficientes de diferentes localidades do Estado do Ceará.

Vale ressaltar que a Coelce fez uma pesquisa junto aos seus consumidores para descobrir a área que estes julgam mais relevante para um investimento social, e segundo a pesquisa, “o cearense acredita que a educação é um valor essencial para seu crescimento”. Com isso, a empresa passou a investir e focar mais esforços nessa área, financiando entidades que trabalham com a temática, orientando os voluntários a trabalhar com educação e criando

projetos educacionais como o “Escola Coelce Caminhos Eficientes” e o “Projeto Baú de Leitura”.

Os incentivos aos projetos culturais são feitos através de recursos próprios, e das leis de incentivo à cultura, no caso, a Lei Rouanet, que é uma lei federal, e a Lei Jereissati, uma lei estadual. Em 2006 foram 48 projetos culturais apoiados que se dividiram em artes cênicas, como os projetos “Bienal de Dança do Ceará” e “Mostra Brasileira de Teatro Transcendental”; artes visuais, com foco em artes plásticas e fotografia; audiovisual, com projetos como o “Cine Ceará”; literatura e música. No total foram investidos nos últimos três anos o montante de R\$ 17,6 milhões para os projetos culturais, sendo 8 milhões somente em 2006.

“[...] tem uns projetos culturais que no ano passado juntando recursos próprios e de incentivo foram mais de 8 milhões de reais em cerca de 48 projetos culturais e agora com essa lei estadual teremos mais alguns [...]”.

Os beneficiados com os recursos são entidades sem fins lucrativos e o público-alvo, os expectadores dos espetáculos culturais, é muito abrangente, pois contempla crianças, jovens e adultos.

Os projetos são avaliados com indicadores quantitativos, como por exemplo, quantidade de pessoas atendidas, de entidades atendidas, de recursos investidos, dentre outros. Não existem indicadores de efetividade das ações, o que se caracteriza como ponto negativo, pois não se consegue avaliar ao certo qual o benefício ao público-alvo trazido pela iniciativa financiada pela empresa.

“[...] dentre os indicadores quantitativos, como a gente trabalha com educação, por exemplo, a gente fica muito naqueles critérios quantitativos de pessoas atendidas, de escolas atendidas, quantidade de alunos, quantidade de clientes [...]”.

Assim, a Coelce foca suas ações principalmente em meio ambiente, eficiência energética, assistência social e cultura, beneficiando um público-alvo abrangente e consolidando-se como uma empresa preocupada com as questões socioambientais.

#### **4.2.2 Celpe**

A Celpe não possui um departamento ou diretoria para a área de RSE, os projetos ficam sob coordenação de uma analista de comunicação institucional e responsabilidade social que está alocada no departamento de comunicação institucional. Este departamento está ligado diretamente ao presidente da Celpe, que trata dos assuntos relacionados à RSE com a diretoria do Grupo Neoenergia, controladora da empresa.

“a Celpe hoje não tem um departamento específico e nenhuma unidade de trabalho, a responsabilidade social é um tema estratégico e fica localizada no departamento de comunicação institucional, eu trabalho diretamente ligada ao gerente, e o gerente ligado diretamente ao presidente e à diretoria da Neoenergia”.

Apesar de não ter um departamento específico para tratar a área, a entrevistada deu ênfase à característica estratégica das questões socioambientais para a empresa, relatando inclusive o envolvimento do presidente da Celpe e dos diretores da holding ao tratar diretamente da temática.

“Então todos os projetos sociais [e ambientais], todas as ações sociais da gente são submetidas à presidência local da Celpe e da presidência direta para a diretoria da holding Neoenergia”.

“Ela [responsabilidade social] estaria subordinada da presidência, é [como se fosse] uma gerência da presidência, não tem diretoria, a presidência tem quatro gerências, que é a de comunicação institucional, suprimentos, jurídico e parte da tecnologia da informação, todas elas tão ligadas ao presidente direto. E especificamente o tema da responsabilidade social é tratado do presidente com os diretores da holding Neoenergia em reunião de diretoria”.

A empresa desenvolve ações voltadas para o serviço de distribuição de energia no intuito de melhorar os serviços, a eficiência energética e educar os usuários para a correta utilização dos recursos. Dentre as ações podem ser citadas, o combate ao furto de energia, pois outros consumidores pagam quando alguém furta; ações educativas na comunidade para provê-la de informação e com isso melhorar a utilização da energia; doação de geladeiras que consomem menos energia; campanha para troca de lâmpadas que consomem mais energia por lâmpadas que consomem menos energia; e ampliação das redes protegidas multiplexadas, as quais inibem impactos ambientais negativos e evitam acidentes devido o contato das árvores com a rede elétrica.

“[...] a empresa desenvolve ações de combate ao furto de energia, divulga uma forma como as pessoas podem usar a energia de forma consciente, socialmente responsável, sem desperdiçar esse recurso que a gente sabe que cada dia mais ele fica escasso, então já na própria distribuição de energia, no próprio serviço que a empresa oferece, [a empresa] desenvolve ações educativas na comunidade, doa geladeiras com selo Procel de energia, faz campanhas para que as pessoas façam a troca de lâmpadas ineficientes por lâmpadas eficientes, isso dentro do serviço de energia, da prestação do serviço de energia [...]”.

“[A Celpe] implementa hoje uma rede diferenciada que é uma rede embutida, é uma fiação que tira o contato com os galhos, com as árvores, além de diminuir os riscos de incêndio, de choque, ela protege também as árvores, diminui a questão do impacto da poda, é uma rede embutida, diferenciada, e hoje todas as novas ligações e as novas expansões, são feitas sempre com essa rede protegida, ou isolada chamadas de multiplexadas”.

Além disso, existem os projetos mais direcionados à ampliação da infra-estrutura de distribuição de energia, como o “Luz para Todos”, uma parceria com o Governo Federal para beneficiar a zona rural. A parceria com a Eletrobrás, para eletrificação do Estado de Pernambuco, também vem rendendo bons resultados, pois as metas de 2008 foram atingidas ainda em 2007. No entanto, a entrevistada afirma que tornar a energia acessível à população é a missão da Celpe e não deve ser encarado como um projeto social, e sim como a razão de ser da empresa.

“[...] projetos ligados à própria distribuição de energia, por exemplo, o projeto de eletrificação rural, o Luz para Todos, o governo vê isso como um projeto social e de fato a empresa além de recursos próprios, tem também a parceria com a Eletrobrás e investe pra eletricificar o Estado, hoje Pernambuco é um dos principais, é um dos primeiros estados com maior índice de eletrificação, eletrificação urbana e rural, tanto é que a meta de 2008 a gente atingiu em 2007, mas assim, na realidade eu num vejo, as pessoas dizem que esse é o grande projeto social da Celpe, eu acho que essa é a razão de ser da empresa, porque se ela distribui energia, ela tem que fazer com que a energia seja possível pra população”.

Contudo, também existem ações que não são focadas no serviço de distribuição, assim, a Celpe direciona tais esforços socioambientais para as áreas de educação, meio ambiente e cultura em um projeto estruturado chamado “Energia para Crescer”, onde cada ação apoiada guarda alguma relação com as “8 Metas do Milênio” propostas pela Organização das Nações Unidas (ONU).

“Além disso [dos projetos focados no serviço de energia], a empresa investe na comunidade, em projetos sociais. Os focos da empresa nos projetos sociais [...] [são] educacionais, culturais e ambientais, [que já existem] desde a privatização em 2001. Ela [a empresa] tem uma carteira de projetos que ela vem inovando a cada ano desde que gerem renda pra comunidade, que sejam sustentáveis, além disso ela tem uma grande política de qualidade de vida e benefícios para os empregados [...]”.

Os projetos educacionais são desenvolvidos em parceria com outras organizações, em sua maioria ONGs que têm um trabalho reconhecido em sua área de atuação. Dentre os parceiros estão o Instituto Airton Senna e a Junior Achievement, organizações reconhecidas por seus projetos e envolvimento social. Os principais projetos educacionais focam na melhoria da qualidade do ensino e no estímulo ao empreendedorismo na escola. Vale ressaltar que existem voluntários da Celpe em alguns desses projetos educacionais, prática que é incentivada pela empresa.

“O Instituto Airton Senna [...] aplica uma metodologia em três entidades aqui no Recife, que é o Movimento Pró-criança, o Espaço Ária que fica lá em Piedade, que entrou esse ano [2007] e o Instituto Vida, eram duas e agora passou pra três com o Espaço Ária. A gente [Celpe] tem uma parceria com o Instituto Qualidade no Ensino, [...] uma ONG que trabalha com educação, com a melhoria da educação nas escolas estaduais do governo de primeira à quarta série, a gente tem parceria também com a Junior Achievement, que é uma ONG internacional que trabalha com educação, empreendedorismo, geração de emprego e renda [nas escolas], [...] assim, as principais eu acredito que seriam essas [...] todas voltadas pra educação”.

“Tem [voluntários] sim, a gente atualmente está com uma turma do [projeto] mini-empresa [da Junior Achievement] que está sendo desenvolvida com 7 colaboradores como voluntários, e têm outros projetos que também tem participação [de voluntários]”.

Demonstrando uma preocupação social para inclusão de deficientes visuais a empresa foi uma das primeiras no Brasil a enviar a conta de energia com escritos em braile. A entrevistada afirma que atualmente essa prática é regulamentada por lei, no entanto, à época do início da ação ainda não existia a regulamentação. Desta forma pode ser contatada ainda a importância da pesquisa para dar início a ações inovadoras, pois foi através de um projeto de pesquisa que a empresa desenvolveu a conta em braile.

“[...] um dos projetos sociais que eu achei interessante, que a Celpe foi uma das primeiras empresas a implantar, foi a conta de energia em braile, [...] é um produto diferenciado. A gente sabe que hoje já é lei, que as empresas já têm que oferecer aos clientes mas infelizmente as leis aqui no Brasil... e a gente implementou através de um projeto de pesquisa e desenvolvimento e saiu na frente até antes da lei, até antes de ser lei a empresa já tinha”.

Em relação aos esforços ambientais, a entrevistada afirmou que existem poucos projetos focados na área, já que a empresa investe em seu Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que tem certificação ISO 14001, e com isso já desenvolve de forma satisfatória ações ambientais. Em sua maioria, estas ações focam no respeito às leis e normas ambientais, coleta seletiva, monitoramento dos impactos através do SGA, e disseminação de uma cultura de preservação do meio ambiente para o público interno e para as comunidades através de projetos de educação ambiental. Contudo existe ainda uma parceria com o “Projeto Tamar” em Pernambuco, que trabalha contra a extinção das tartarugas marinhas.

“Agora, projetos sociais na linha ambiental a gente [Celpe] tem poucos, a gente tem parceria com o Tamar [...]. Mas a gente tem ações ambientais da empresa na própria

gestão, a tem a ISO 14001, a tem a rede protegida [multiplexada] e a gente trabalha hoje na expansão da rede [...]”.

Na área cultural, a Celpe investe principalmente financiando projetos que tornem acessíveis espetáculos culturais para a população e colaborem para a preservação da cultura pernambucana, dentre esses podem ser citados, “Festival de Teatro para Crianças”, “Paixão de Cristo do Recife”, e “Mostra Brasileira de Dança do Recife”.

A empresa conta com indicadores de desempenho para avaliar os projetos desenvolvidos, principalmente aqueles que estão ligados ao SGA, para manutenção da certificação ISO 14001. Tais ações não ficam sob responsabilidade da analista de comunicação institucional e responsabilidade social, mas sim dos responsáveis pelo SGA.

“[...] cada projeto tem [indicadores], mas nem todos os projetos são executados aqui, aqui são os sociais, [...], por exemplo, projetos de eficiência energética têm indicadores, projetos de meio ambiente, até porque a gente tem algumas certificações, ISO 14001, então tem que ter o controle dos processos, a gente tem que estar sempre monitorando isso”.

Contudo, também existem indicadores para medir o desempenho dos projetos sociais, como por exemplo, a quantidade de pessoas atendidas. O ponto mais importante da avaliação é que a empresa consegue medir a efetividade de cada ação, ou seja, em cada projeto consegue-se avaliar a evolução do beneficiado após a sua saída. Sabe-se, por exemplo, quantos e quem foram àqueles que passaram no vestibular, ou ingressaram no mercado de trabalho, após sua participação nos projetos da empresa que tinham tal fim.

“Tem indicadores sim. A quantidade de jovens formados, a quantidade de jovens que conseguem ingressar na universidade, que conseguem ingressar no mercado de trabalho, porque são projetos de educação, formação para o empreendedorismo [...] e a gente tem que estimular eles [beneficiados] a entrarem numa universidade, [...] mas cada entidade apoiada tem os indicadores e a gente cobra através de relatórios anuais, de reuniões”.

Assim, a Celpe investe principalmente em projetos voltados para educação, meio ambiente e cultura, tendo vários parceiros para executar os projetos e cobrando avaliações mais profundas e minuciosas no que diz respeito ao impacto das ações nos públicos atendidos.

## **5 Considerações Finais**

Constatou-se que as empresas pesquisadas estão cada vez mais, buscando integrar a responsabilidade socioambiental à sua estratégia de negócios, operacionalizando isso com a inclusão a temática em seu planejamento estratégico. Ao que parece, as áreas responsáveis pela temática buscam agregar a responsabilidade corporativa aos valores e à cultura organizacional, e fazem isso de forma avalizada pela alta gestão. Quanto à análise do ambiente externo, no setor de distribuição de energia não é totalmente possível pelo fato do monopólio, no entanto, é válida enquanto exercício para futuras ações, devido a possível abertura de mercados do setor. Vale ressaltar que a integração da responsabilidade socioambiental à estratégia pode caracterizar a ocorrência de uma mudança no perfil das ações socioambientais nos próximos anos, deixando estas de serem destoantes e passando a ter mais consonância com a estratégia de negócios.

Em relação às áreas de atuação, constatou-se que as mais citadas foram educação, cultura e meio ambiente, temas abrangentes que têm forte aceitação pela sociedade, o que torna possível, e mais rápidos, os ganhos relacionados à imagem. Constatou-se ainda que crianças e jovens são os principais beneficiados das ações das empresas, o que faz sentido quando a educação é uma das principais áreas de atuação dos projetos. As distribuidoras de

energia focam ações em populações de baixa renda, isso explica-se devido o serviço prestado ser de utilidade pública e as empresas do setor não poderem fazer distinção entre consumidores, e com isso, tentam diminuir a inadimplência proporcionada por esse público.

Por fim, vale ressaltar as limitações desta pesquisa, (a) a impossibilidade de generalização dos resultados devido à utilização de método qualitativo, já que este tipo de método busca entender melhor o fenômeno e não generalizá-lo; e (b) por questões limitantes de recurso os demais *stakeholders* não foram entrevistados, no intuito de saber suas percepções em relação às ações socioambientais das empresas, prevalecendo apenas a percepção dos gestores, o que pode enviesar as análises deste pesquisador e os resultados da pesquisa. Para futuras pesquisas, recomenda-se acompanhar a evolução das ações socioambientais das empresas distribuidoras de energia, pois estas têm potencial para ampliar seus projetos e os impactos positivos na sociedade.

## Referências

ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. Homewood: McGraw-Hill, 1987.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, 11(3), 656-665, 1986.

\_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99-120, 1991.

BLACK, L. D. Corporate social responsibility as capability: the case of BHP Billiton. **The Journal of Corporate Citizenship**, 23, Autumn, 25-39, 2006.

BURKE, L.; LOGSDON, J. M. How corporate social responsibility pays off. **Long Range Planning**, 29(4), 495-502, 1996.

CASTELO BRANCO, M.; RODRIGUES, L. L. Corporate social responsibility and resource-based perspectives. **Journal of Business Ethics**, 69, 111-132, 2006.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 14(4), 532-550, 1989.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, 20(4), 986-1014, 1995.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Is it ethical to use ethics as strategy? **Journal of Business Ethics**, 27, 21-31, 2000.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Toward a model of corporate social strategy formulation. Paper presented at the Social Issues in Management Division, **Academy of Management Conference**. August, 2001.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Corporate social strategy in multinational enterprises: antecedents and value creation. **Journal of Business Ethics**, 74, 345-361, 2007a.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Strategic corporate social responsibility and value creation among large firm: lessons from the Spanish experience. **Long Range Planning**, 40, 594-610, 2007b.

HUSTED, B. W.; SALAZAR, J. J. Un estudio exploratorio de la estrategia social de empresas grandes ubicadas em México. **Contaduría y Administracion**, 215, Janeiro-Abril, 9-23, 2005.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. **Journal of Management Studies**, 43(1), 75-91, 2006.

LINS, C.; OUCHI, H. C.; STEGER, U. **Sustentabilidade corporativa – energia elétrica**. Relatório da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, 2007. Disponível em: [http:// www.fbds.org.br](http://www.fbds.org.br).

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, December, 2002.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, December, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSSO, M. V.; FOUTS, P. A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of Management Journal**, 40(3), 534–559, 1997.

SAIIA, D. H.; CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. Philanthropy as strategy: when corporate charity “begins at home”. **Business and Society**, 42(2), 169-202, 2003.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.