UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

ADRIANA FIORANI PENNABEL

Percepção de valor da gestão sustentável – um estudo sob a perspectiva dos stakeholders

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ADRIANA
CRISTINA FERREIRA CALDANA

RIBEIRÃO PRETO

2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. João Luiz Passador
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações

ADRIANA FIORANI PENNABEL

Percepção de valor da gestão sustentável – um estudo sob a perspectiva dos stakeholders

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ADRIANA CRISTINA FERREIRA CALDANA

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Pennabel, Adriana Fiorani

Perpecção de valor da gestão sustentável – um estudo sob a perspectiva dos stakeholders/ Adriana Fiorani Pennabel -Ribeirão Preto, 2019.
188 f.

Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

1. Gestão Sustentável. 2. Valor. 3. *Stakeholder*. 4. Teoria dos *Stakeholders*.

PENNABEL, Adriana Fiorani. **Percepção de valor da gestão sustentável – um estudo sob a perspectiva dos stakeholders**. 2019. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, USP, Ribeirão Preto, São Paulo, 2019.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____
Instituição: _____
Julgamento: _____

Prof. Dr. _____
Instituição: _____
Julgamento: _____

Profa. Dra. _____
Instituição: _____
Julgamento: _____

*Dedico este trabalho
à Profa. Dra. Adriana Maria Procópio de Araújo e
ao Prof. Dr. Alexandre Assaf Neto
que, em meados de 2010, plantaram em mim
a semente do desejo de atuação na área acadêmica.
Se não fossem vocês,
hoje, eu não estaria de volta à Universidade.*

AGRADECIMENTOS

Este trabalho resulta de um desejo antigo de atuar na área acadêmica e de poder promover contribuições para a educação no país, assim como de gerar a aproximação entre universidade e empresa, dentro do universo da sustentabilidade. Dessa forma, os agradecimentos são muitos.

Agradeço, inicialmente, aos meus pais pelo apoio incondicional e por sempre acreditarem nos meus sonhos.

Às minhas irmãs, Paula e Pati, por nunca me deixarem desistir.

À minha orientadora, referência e, agora, amiga Profa. Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana, por cada palavra de coragem, estímulo e motivação e por me conceder a liberdade de trabalhar com o tema que escolhi.

Aos amigos e parceiros Nayele e Marlon, pela generosidade e contribuições em momentos chave deste trabalho. Sem a ajuda de vocês, a conclusão desta pesquisa não seria possível.

Aos amigos do grupo de pesquisa e do PPGAIO que me ajudaram a ser uma pessoa melhor e uma pesquisadora mais madura, a partir do companheirismo diário e compartilhamento de conhecimentos. Em especial, a Carol, Tamires, Helena, Luiza, Fernanda, Flavio, Júlio, João, Rose, Mari, Thata, Profa. Luciana e tantos outros que fizeram a diferença nessa caminhada.

À CPFL Energia, por abrir as portas para a materialização deste estudo.

Ao Tio Silvinho por sempre me receber de braços abertos nas idas a São Paulo.

À Capes, pelo financiamento desta pesquisa, a partir da concessão de Bolsa de Estudos. O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Por fim, a Deus, pois sem Ele nada disso seria possível!

“Winners never quit and quitters never win”.
(*Vince Lombardi*)

RESUMO

PENNABEL, Adriana Fiorani. **Percepção de valor da gestão sustentável – um estudo sob a perspectiva dos stakeholders**. 2019. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2019.

A adoção da gestão sustentável (GS) tem aumentado na última década, seja como resposta das organizações às demandas regulatórias, pressões sociais ou ainda como decisão proativa dos gestores. Contudo, ainda figuram no ambiente corporativo ideias atreladas ao *trade-off* entre as esferas ambiental, social e econômica, quanto à implementação de práticas sustentáveis. Assim, a fim de minimizar esse *trade-off* e incentivar a prática proativa da GS nas empresas, o presente estudo objetiva verificar como a GS reflete em percepção de valor para os *stakeholders*. Para tanto, a pesquisa apresenta caráter multimétodos, em que são empregadas técnicas qualitativa e quantitativa, baseadas em estratégia de estudo de caso, tendo como lente teórica a Teoria dos *Stakeholders*. Colaboradores, clientes e fornecedores de uma empresa definida como objeto de estudo foram selecionados como *stakeholders*-chave para compor a amostra da pesquisa. Na etapa qualitativa, foram realizados seis grupos focais com os *stakeholders* previamente definidos, resultando na identificação de variáveis associadas à percepção de valor da GS. Na etapa quantitativa, essas variáveis deram origem a *survey online* aplicada a amostra formada por 479 respondentes dentre os *stakeholders*-chave. Após tratamento estatístico dos dados, houve a extração de dois fatores a partir das variáveis de percepção de valor da GS, sendo um deles relacionado ao ambiente externo à organização e outro ao ambiente interno. Foram ainda identificados três *clusters* formados por diferentes perfis de *stakeholders* relacionados aos dois fatores, o que levou ao desenvolvimento de um Modelo de Gestão de *Stakeholders* com foco na GS, a fim de auxiliar a empresa na identificação desses perfis e seu gerenciamento com foco no aumento da percepção de valor da GS. Como agenda futura, sugere-se, dentre outros estudos, a validação de tal modelo para que possa ser amplamente utilizado pelas empresas que possuem uma GS.

Palavras-chave: Gestão Sustentável. Valor. *Stakeholder*. Teoria dos *Stakeholders*.

ABSTRACT

PENNABEL, Adriana Fiorani. **Value perception of sustainable management – a stakeholder’s perspective study**. 2019. 188 p. Dissertation (Master Thesis) – School of Economics, Business Administration and Accounting at Ribeirao Preto, University of Sao Paulo, Ribeirao Preto, 2019.

The adoption of sustainable management (SM) has increased in recent years, either as a response of organizations to regulatory demands, social pressures or even as a proactive decision of managers. However, in the corporate environment, there is still the trade-off idea between the environmental, social and economic spheres related to the implementation of sustainable practices. Thus, in order to minimize this trade-off and encourage the practice of SM in companies, the present study aims to verify how SM reflects on stakeholders’ value perception. Therefore, the research presents multimethods approach, in which there is qualitative and quantitative techniques, based on a case study strategy and Stakeholders Theory theoretical lens. Employees, customers and suppliers of a company defined as object of study were selected as key stakeholders to compose the research sample. In the qualitative phase, there were six focus groups with previously defined stakeholders. These groups resulted in variables associated with the perception of GS value. In the quantitative phase, these variables were used to form an online survey applied to a sample of 479 respondents from key stakeholders. After statistical treatment of the data, there was the extraction of two factors from the GS value perception variable. One of the factors is related to the external environment to the organization and another to the internal one. There was still the identification of three clusters formed by different stakeholders profiles related to the two factors, which directs to the development of a Stakeholders Management Model related to SM. This model assists the company in the identification of these profiles and its management, focusing on increasing the value perception of GS. As a future agenda, it has been suggested, the model validation so that it can be widely used by companies that have implemented GS.

Keywords: Sustainable Management. Value. Stakeholder. Stakeholders Theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de sustentabilidade forte – modelo de círculos concêntricos	33
Figura 2 - Modelo de sustentabilidade fraca – modelo convencional.	34
Figura 3 - Ferramenta de diagnóstico do portfólio da sustentabilidade.	37
Figura 4 - Quadro modelo de valor sustentável.	49
Figura 5 - Modelo da pesquisa de acordo com as fases qualitativa e quantitativa.	54
Figura 6 - Etapas da pesquisa.	65
Figura 7 - Matriz de amarração metodológica da presente pesquisa.	66
Figura 8 – Níveis de incorporação da sustentabilidade na CPFL Energia.	68
Figura 9 - Mapa de stakeholders da CPFL Energia.	71
Figura 10 - Nuvem de palavras – stakeholders geral.	77
Figura 11 - Árvore de palavras – consulta a “valor” e derivações.	78
Figura 12 - Mapa da análise de conteúdo.	80
Figura 13 – Gráficos dos Stakeholders-chave da CPFL Energia respondentes da survey online quanto ao gênero (percentual).	99
Figura 14 – Gráficos dos Stakeholders-chave da CPFL Energia respondentes da survey online quanto à faixa etária (percentual).	100
Figura 15 – Gráficos dos Stakeholders-chave da CPFL Energia respondentes da survey online quanto ao tempo de relacionamento que mantém com a empresa (percentual).	101
Figura 16 - Nuvem de palavras para projetos relacionados à GS da CPFL Energia – Stakeholders-chave.	102
Figura 17 - Matriz de correlações para a AF das variáveis escalares do estudo.	107
Figura 18 - Teste de Bartlett e KMO.	108
Figura 19 - Matriz de correlações anti-imagem.	109
Figura 20 - Matriz de comunalidades	110
Figura 21 - Matriz de variância total explicada.	111
Figura 22 - Matriz de correlações reproduzidas.	113
Figura 23 - Matriz de componentes rotativa.	114
Figura 24 - Resumo de processamento do caso da AF.	115
Figura 25 - Matriz de componente rotativa da AF 2, após exclusão de 2 variáveis.	117
Figura 26 - Resumo de processamento do caso da AC.	119
Figura 27 – Teste de normalidade para os coeficientes de pontuação dos fatores.	121

Figura 28 - Teste M de Box para análise de homoscedasticidade.	122
Figura 29 - Teste de igualdade de variâncias de erro de Levene.	123
Figura 30 – Teste Kruskal-Wallis para coeficientes de pontuação dos dois fatores.	123
Figura 31 – Comparação entre pares considerando os clusters no Fator 1.	124
Figura 32 - Comparação entre pares considerando os clusters no Fator 2.	125
Figura 33 – Modelo de Gestão de Stakeholders com foco na GS.	129
Figura 34 – Clusters da CPFL Energia no Modelo de Gestão de Stakeholders com foco na GS.	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Canais de comunicação das iniciativas de GS da CPFL.	87
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos stakeholders-chave por grupo focal.....	57
Tabela 2 - Consulta frequência de palavras <i>Stakeholders</i> CPFL – ranking das 20 mais frequentes.....	75
Tabela 3 - Iniciativas da CPFL ligadas à GS sob a ótica dos stakeholders.....	86
Tabela 4 - Variáveis escalares do estudo.	105
Tabela 5 – Tabela de estatística descritiva.....	106
Tabela 6 – Tabela de estatísticas de confiabilidade.....	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDB - Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base
ABEEólica - Associação Brasileira de Energia Eólica
ABRADEE - Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica
AF – Análise Fatorial
AC – Análise de Cluster
ANOVA – Análise de Variância
COCEN – Conselho de Consumidores da CPFL Energia
CVC – Criação de Valor Compartilhado
DS – Desenvolvimento Sustentável
DDS – Diálogo Diário de Segurança
GS – Gestão Sustentável
ICO2 – Índice de Carbono Eficiente
ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
RA – Relatório Anual
SGA – Sistema de Gestão Ambiental
SPSS - *Statistical Package for the Social Science*
TBL – *Triple Bottom Line*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	25
1.1	Problema de pesquisa	27
1.2	Objetivos	27
1.3	Justificativa	28
2	FUNDO CONCEITUAL	31
2.1	Gestão sustentável e estratégia para a sustentabilidade	31
2.2	<i>Stakeholders</i> e Teoria dos <i>Stakeholders</i>	38
2.2.1	<i>Stakeholders e a gestão sustentável</i>	43
2.3	Valor, percepção de valor e valor para <i>stakeholders</i>	44
2.3.1	<i>Percepção de valor e gestão sustentável</i>	48
2.4	Síntese conceitual	51
3	MÉTODO	53
3.1	Tipo de pesquisa	53
3.2	Estrutura da pesquisa	54
3.3	Fase qualitativa – método	56
3.3.1	<i>Grupo focal com stakeholders-chave</i>	56
3.4	Fase quantitativa - método	60
3.4.1	<i>Survey online</i>	60
3.5	Proposição de modelo de gestão	63
3.6	Etapas da pesquisa	63
3.7	Matriz de amarração metodológica	65
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	67
4.1	A CPFL Energia	67
4.2	Fase qualitativa.....	73
4.2.1	<i>Análise dos dados</i>	74
4.2.2	<i>Resultados e discussões</i>	93
4.3	Fase quantitativa.....	97
4.3.1	<i>Análise dos dados</i>	103
4.3.2	<i>Resultados e discussões</i>	126
5	MODELO DE GESTÃO DE STAKEHOLDERS.....	129
6	CONCLUSÕES.....	135
6.1	Quanto aos objetivos da pesquisa.....	136

6.2	Quanto às implicações teóricas	137
6.3	Quanto às implicações gerenciais.....	138
6.4	Quanto às limitações e estudos futuros.....	139
REFERÊNCIAS		141
APÊNDICE		147

1 INTRODUÇÃO

Aspectos ambientais, sociais e econômicos do cenário mundial recente têm levado a sociedade e o mercado, de maneira geral, a cobrar das organizações atitudes socioambientalmente responsáveis, a fim de minimizar os impactos negativos do desenvolvimento de suas atividades, bem como contribuir de forma significativa para a solução de problemas já existentes. Neste âmbito, ganharam destaque as análises e debates acerca da atuação das organizações como importantes geradoras de impactos, enquanto parte dinâmica e atuante nesse ambiente (Porter & Kramer, 2011).

Inicialmente concentrada no domínio de cientistas e ONGs (ainda nas primeiras décadas do século XIX), a ideia de sustentabilidade foi sendo desenvolvida gradativamente, ampliando seu escopo para o universo de governos e nações, chegando a discussões mais amplas, envolvendo empresas e sociedade civil na virada do milênio. Conceitos como o de Desenvolvimento Sustentável (DS) e as preocupações que englobam o planeta e condições futuras de sobrevivência (WCED, 1987) passaram a fazer parte de iniciativas práticas cotidianas de pessoas, empresas e governos, além de também integrar novos modelos e estruturas no campo teórico.

Nesse âmbito, a Gestão Sustentável (GS) emerge como uma prática organizacional que propõe o gerenciamento de forma sustentável, contribuindo com a promoção do DS e outras demandas da sociedade (Daub & Ergenzinger, 2005). Muito além da ideia de gerenciamento da sustentabilidade ou apenas preocupação ambiental, a GS se relaciona com a promoção de diversas formas de bem-estar para múltiplos públicos de interesse de uma organização, com foco no longo prazo (Neubert & Dyck, 2016), integrando responsabilidades corporativas no campo econômico, social e ambiental ao desempenho sustentável (Enticott & Walker, 2008), comportamento ético e transparente (Daub & Ergenzinger, 2005).

Contudo, apesar da ampliação de conceitos e iniciativas relacionadas à GS (Adams, 2006), ainda persistem no ambiente corporativo inúmeras discussões sobre sua implementação prática. Uma visão ainda muito difundida é a de que existe *trade-off*¹ entre as esferas ambiental, social e a econômica (Bansal, 2002; Porter & Linde, 1995). De um lado, figuram os benefícios sociais e ambientais que surgem a partir de iniciativas ligadas à GS; do outro, estão os custos das indústrias para preservação do meio ambiente e outras ações relacionadas à GS, que

¹ *Trade-off*: situação em que se equilibram duas situações opostas, mais especificamente, aceita-se algo ruim para que se obtenha algo bom. <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/trade-off>.

direcionam os negócios para o aumento de preços e redução da competitividade. Nesse caso, o debate envolve a dificuldade em se conciliar a busca pela sustentabilidade no processo de gestão e o objetivo de aumento do valor para o acionista (Hart & Milstein, 2003).

Diante desse cenário, a análise da percepção de valor da GS para diferentes *stakeholders* representa instrumento que possibilita, entre outros aspectos, minimizar a dificuldade de conciliação entre a GS e seu retorno para as organizações, contribuindo assim para atenuar ou mesmo eliminar a ideia desse *trade-off*.

Estudos recentes evidenciam a relação entre *stakeholders* e gestão ambiental (Darnall, Henriques, & Sadorsky, 2010; Ferrón Vilchez, Darnall, & Aragón Correa, 2017; Martín-de Castro, Amores-Salvadó, & Navas-López, 2016; Rodrigue, Magnan, & Boulianne, 2013). Há ainda evidências empíricas sobre a importância dos *stakeholders* como promotores de um maior comprometimento ambiental dentro das empresas (González-Benito, Lannelongue, & Queiruga, 2011), além de pesquisas que relatam a capacidade dos *stakeholders* de influenciar o desenvolvimento de negócios por meio de um processo permanente de diálogo (Daub & Ergenzinger, 2005). De maneira complementar, no final do século XX, Porter e Linde (1995) já assinalavam a implementação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) como resposta das empresas às pressões dos *stakeholders*. Mais recentemente, Darnall et al. (2010) discutiram sobre a existência de relação positiva entre a pressão dos *stakeholders* e a adoção de práticas ambientais proativas.

Contudo, não foram encontradas abordagens investigativas, cujo objetivo tenha sido o estudo da GS – englobando as dimensões social, ambiental e econômica – e seu valor sob a perspectiva dos *stakeholders*, deixando lacuna para o desenvolvimento de pesquisas que tratem do assunto, especialmente no que se refere às três esferas da sustentabilidade em conjunto à ideia de percepção de valor para diferentes *stakeholders*, como o que se pretende realizar neste trabalho.

Adicionalmente e de forma mais específica, análises do efeito da reputação social das companhias sobre a preferência de compra dos consumidores e a *performance* do mercado de ações ainda tem sido inconclusivas (Porter & Kramer, 2006), mantendo a importância de estudos que buscam investigar a percepção das ações socioambientais para as partes interessadas de organizações.

Outro aspecto a ser considerado sobre o tema é o fato de que a divulgação de relatórios socioambientais tem se tornado prática comum entre empresas de capital aberto, especialmente

no Brasil², e que, por vezes, essa prática organizacional tem sido adotada como estratégia de marketing, uma vez que grande parte desses relatórios possui informações qualitativas em detrimento de quantitativas, além de muitas vezes não serem auditados (Fregonesi, 2009). De maneira geral, essas informações acabam por não avaliar realmente o impacto das iniciativas de GS sob a perspectiva dos *stakeholders*, contribuindo para a relevância de uma maior compreensão sobre a percepção do valor por parte desse público de interesse das empresas.

Ressalta-se ainda que, a partir do maior entendimento sobre a existência de percepção de valor da GS para os *stakeholders*, espera-se que o trabalho possa contribuir, de maneira prática e significativa, para que um maior número de organizações se posicione de maneira proativa em busca de estratégias sustentáveis e planeje de forma mais eficiente suas iniciativas relacionadas à GS. Adicionalmente, o desenvolvimento de um Modelo de Gestão dos *Stakeholders* considerando a percepção de valor da GS permitirá o avanço das discussões teóricas acerca do tema, assim como a implementação prática de um *framework* que auxiliará no maior engajamento dos principais públicos de interesse de uma organização.

1.1 Problema de pesquisa

O problema principal deste trabalho é identificar: “Como a implementação da GS reflete em percepção de valor para seus *stakeholders*-chave?”.

1.2 Objetivos

O objetivo geral da presente pesquisa é identificar e descrever como os *stakeholders* percebem o valor da GS.

Os objetivos específicos são:

- mapear *stakeholders*-chave;
- identificar o que representa valor para os *stakeholder*-chave na estratégia sustentável;

² http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/

- descrever o que a GS representa para os *stakeholders*-chave em termos de percepção de valor;
- analisar a percepção de valor da GS, identificando possíveis perfis nos grupos de *stakeholders*-chave;
- desenvolver Modelo de Gestão dos *Stakeholders*, quanto à percepção de valor da GS.

1.3 Justificativa

A realização do presente trabalho se justifica por diferentes aspetos que envolvem tanto questões de contextualização sobre o ambiente organizacional global, como também a identificação de lacunas acadêmicas de pesquisa e motivações pessoais, conforme detalhamento a seguir.

Inicialmente, verifica-se o crescimento das discussões sobre o tema da sustentabilidade nas diversas esferas da sociedade (Adams, 2006), recaindo sobre as organizações maior cobrança quanto à responsabilização pelas externalidades³ dos negócios, além da adoção de ações que reduzam ou mesmo eliminem os impactos socioambientais negativos (Bansal, 2005; Ferrón Vilchez et al., 2017). A existência da ideia de um *trade-off* entre as esferas social, ambiental e a econômica quanto à opção pela GS (Bansal, 2002; Porter & Linde, 1995) cria a necessidade do desenvolvimento de ações e estudos que contribuam para diminuir ou mesmo eliminar essa ideia. É nesse ponto que está alicerçada a primeira justifica para este trabalho, apoiada pela perspectiva da lente teórica da Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984) e suas dimensões descritiva, instrumental e normativa (Donaldson & Preston, 1995), uma vez que a identificação da percepção de valor da GS por parte dos *stakeholders* pode reduzir gradativamente o problema desse *trade-off*.

Além disso, a maior compreensão da percepção de valor dos *stakeholders* sobre GS de um negócio auxilia a reduzir o uso indevido de ações e atividades socioambientais como instrumento de marketing (Fregonesi, 2009), diminuindo a publicação de informações

³ Externalidades: efeitos sociais, econômicos e ambientais indiretamente causados pela venda de um produto ou serviço. Conceito originado na economia, podendo ser positivo ou negativo. < <https://www.ecycle.com.br/component/content/article/13-consuma-consciencia/2646-o-que-sao-externalidades-negativas-positivas-como-afetam-vida-sociedade-efeitos-indiretos-problemas-beneficios-sociais-economicos-ambientais-bens-produto-servico-diferenca-custos-privados-lucros-empresa-prejudicam-consumo-sustentavel-consciente-.html>>

empresariais que não refletem verdadeiramente o posicionamento estratégico da companhia, assim como a ocorrência do fenômeno chamado *greenwashing*⁴.

No ambiente acadêmico, a realização de revisão de literatura permitiu identificar a existência de uma lacuna em torno do tema “valor da GS para os *stakeholders*”, conforme detalhamento que será apresentado mais adiante na seção 3 Métodos. Dentre os principais achados da revisão sistemática, destaca-se que não foram encontrados trabalhos acadêmicos cujo objetivo principal tenha sido o estudo da percepção de valor da GS para diferentes *stakeholders*, ou mesmo para *stakeholders*-chave de uma organização, o que representa outra justificativa para a condução deste trabalho, uma vez que o tema apresenta originalidade e gera contribuições para o avanço das discussões também no ambiente acadêmico.

Por fim, o presente estudo se justifica ainda pelo interesse pessoal da autora pelo tema, o qual vai ao encontro de suas experiências corporativas no que tange à necessidade de tangibilização do retorno dos investimentos atrelados ao posicionamento estratégico sustentável. As empresas precisam enxergar a importância da GS para a manutenção e crescimento dos negócios no cenário atual (Hart & Milstein, 2003), assim como a relevância desse posicionamento de auto responsabilização diante das ameaças e previsões relacionadas à existência futura do planeta. Contudo, somente a conscientização socioambiental não é suficiente para o ambiente corporativo, fazendo com que a esfera econômica precise caminhar lado a lado com as dimensões social e ambiental (Engert, Rauter, & Baumgartner, 2016). Nesse ponto, reside a necessidade de uma maior compreensão sobre o retorno da GS para a empresa, em termos de percepção de valor, temática tratada nesta pesquisa.

⁴ *Greenwashing* é uma prática que envolve postura enganosa por parte de organizações, as quais dão falsas indicações das características ambientais de seus produtos/serviços ou práticas produtivas (Dekhili & Akli Achabou, 2014), com o objetivo de privilegiar sua marca e se beneficiar de preços mais altos dos produtos ambientalmente responsáveis (Darnall, 2008).

2 FUNDO CONCEITUAL

As discussões acerca dos conceitos e práticas sustentáveis tem ganhado relevância no ambiente acadêmico e corporativo nos últimos anos. Catástrofes ambientais, crises, pressões sociais e institucionais (Delmas & Toffel, 2004), maior demanda dos consumidores por produtos sustentáveis (Yenipazarli, 2015), dentre outros aspectos, tem despertado de maneira crescente nas organizações a necessidade de se adaptar à demanda por posicionamento socioambiental mais responsável (Bansal, 2005; Ferrón Vilchez et al., 2017). A incorporação da sustentabilidade no cotidiano empresarial, em suas estratégias e cultura organizacional tem se tornado a questão chave que norteia as discussões envolvendo a ideia de sustentabilidade forte, em oposição a sua vertente fraca que será apresentada mais adiante (Bursztyn & Bursztyn, 2012). Nesse panorama, é que se encontra a GS e o desafio de se analisar aspectos relacionados à percepção de seu valor.

Ao mesmo tempo, a presença dos *stakeholders* e sua influência sobre as corporações também tem sido tema de interesse entre pesquisadores e empresários, especialmente a partir do final do século passado (Steurer, Langer, Konrad, & Martinuzzi, 2005). Essa influência se destaca especialmente quando diversos trabalhos acadêmicos passam a estudar a atuação dos *stakeholders* frente à implementação de práticas ambientais (Darnall et al., 2010; Ferrón Vilchez et al., 2017; González-Benito et al., 2011; Porter & Linde, 1995; Rodrigue et al., 2013), além de sua influência no desenvolvimento de negócios (Daub & Ergenzinger, 2005).

Dessa maneira, a conjunção entre a temática da GS e a percepção de seu valor sob a ótica dos *stakeholders* ganha forma e possibilita a compreensão sobre a relação entre os tópicos, enriquecendo as discussões no âmbito acadêmico e organizacional. A Teoria dos *Stakeholders*, abordagem mais utilizada nas pesquisas que englobam gestão social, ambiental e sustentabilidade (Hörisch, Freeman, & Schaltegger, 2014), é utilizada como lente teórica para as análises e discussões propostas.

Nesse contexto, o presente fundo conceitual abrange os temas da GS e estratégia para a sustentabilidade, *stakeholders* e Teoria dos *Stakeholders*, valor e percepção de valor, bem como seus desdobramentos com relação aos *stakeholders*.

2.1 Gestão sustentável e estratégia para a sustentabilidade

A incorporação da sustentabilidade no cotidiano empresarial, estratégias e cultura organizacional tem se tornado questão chave e, especialmente no início do século XXI, tema comum de discussões tanto no ambiente acadêmico, corporativo, como no âmbito da sociedade em geral (Adams, 2006). Seja como cumprimento a um requisito legal, mandato moral ou ainda uma resposta às pressões externas por posicionamento socioambiental responsável (Darnall et al., 2010; Delmas & Toffel, 2004; Ferrón Vilchez et al., 2017; González-Benito et al., 2011; Hart & Milstein, 2003), observa-se que a adoção da GS tem se tornado, gradativamente, uma realidade no cenário empresarial.

Em termos gerais, a GS representa uma prática organizacional que propõe o gerenciamento de forma sustentável, contribuindo com a promoção do DS e outras demandas da sociedade (Daub & Ergenzinger, 2005). Muito além da preocupação apenas com aspectos ambientais, a GS objetiva promover diversas formas de bem-estar para múltiplos públicos de interesse de uma organização, com foco no longo prazo (Neubert & Dyck, 2016). Não se trata do gerenciamento da sustentabilidade, mas da integração das responsabilidades corporativas no campo econômico, social e ambiental ao desempenho sustentável (Enticott & Walker, 2008), alicerçados em comportamento ético e transparente (Daub & Ergenzinger, 2005).

Conceitualmente, a GS define uma forma de gerenciamento que relaciona premissas teóricas de gestão com a ideia do DS, conciliando objetivos corporativos econômicos com aspectos sociais e ambientais (Perrini & Tencati, 2006), alicerçados na ética (Daub & Ergenzinger, 2005). Por sua vez, o DS assegura que as gerações atuais e futuras vivam com qualidade e com as mesmas condições, a partir do equilíbrio entre ecossistema viável, justiça social e prosperidade econômica (WCED, 1987), em outras palavras, o equilíbrio entre desenvolvimento da vida humana e o meio ambiente, para a posteridade, em termos de exploração do que é necessário nessa relação. Trata-se de um entendimento interdisciplinar, englobando tanto questões socioeconômicas (como crescimento populacional e equidade de gêneros, por exemplo), como biológicas (esgotamento de recursos, geração e gestão de resíduos, poluição, etc.) (Stead & Stead, 2000).

Alinhado com essa ideia interdisciplinar, o conceito *Triple Bottom Line* (TBL), criado por John Elkington na década de 90, apresenta as dimensões social, ambiental e econômica interconectadas em uma visão de sustentabilidade voltada ao ambiente organizacional (Elkington, 1997). De forma breve, as três esferas do DS podem ser compreendidas como a prosperidade econômica desencadeada pela criação de oportunidades econômicas para a empresa e seus *stakeholders*, a responsabilidade social ligada à melhor qualidade de vida e tratamento igualitário de funcionários e da sociedade como um todo, além da gestão ambiental

a partir do gerenciamento eficaz de recursos naturais e proteção do meio ambiente (Bansal, 2002; Placet, Anderson, & Fowler, 2005). Para Placet et al. (2005), a gestão focada na sustentabilidade deve apresentar inter-relação entre essas três dimensões para que possa ser bem sucedida.

Ao longo dos anos, o DS teve seu escopo ampliado e sua definição aprofundou-se de um nível macroeconômico para o microeconômico e até individual, englobando então aspectos como transparência, participação e integração, em uma orientação voltada ao processo (Steurer et al., 2005). Hart e Milstein (2003) argumentam que o DS passa a desafiar as empresas para a busca da transparência, uma vez que a sociedade e, especificamente, os *stakeholders* estão mais ativos, com maior acesso à informação.

Apesar da relação intrínseca entre o DS e a GS, Daub e Ergenzinger (2005) ressaltam que a GS não é o mesmo que gestão da sustentabilidade. Para os autores, enquanto essa última representa uma forma de atuação baseada na implementação de iniciativas relacionadas à sustentabilidade frente a problemas de diferentes níveis (táticos e operacionais), a GS vai além e, de maneira mais profunda, incorpora em sua estratégia o comportamento ético em todas as ações corporativas, no âmbito econômico, social e ambiental.

Bursztyn e Bursztyn (2012) aprofundam a discussão em torno da sustentabilidade e DS, apresentando definições para sustentabilidade forte e fraca. No modelo forte, o conceito de sustentabilidade leva em conta a questão de que toda ação humana, seja a vida social de maneira geral ou mesmo as atividades econômicas em particular, acontecem dentro dos limites do planeta, ou seja, dentro do espaço em que a humanidade habita (Bursztyn & Bursztyn, 2012). Dessa forma, as dimensões econômica e social fazem parte da dimensão ambiental, que as envolve, representando a ideia de delimitações do planeta como o espaço em que as ações humanas são realizadas (Figura 1).

Figura 1 - Modelo de sustentabilidade forte – modelo de círculos concêntricos

Fonte: adaptado de Adams (2006)⁵.

⁵ <http://www.sustainablecampus.cornell.edu/sustainability-intro.htm>

Já no modelo fraco, o conceito de sustentabilidade apresenta o equilíbrio entre as esferas econômica, social e ambiental, indicando a possibilidade de equidade entre as atividades econômicas, práticas de justiça social e respeito ao meio ambiente, em termos de dimensões que envolvem ações humanas e longo prazo (Bursztyn & Bursztyn, 2012). Simplificadamente, as três dimensões são compatibilizadas e relacionam-se de maneira balanceada nesse cenário (Figura 2).

Figura 2 - Modelo de sustentabilidade fraca – modelo convencional.

Fonte: adaptado de Adams (2006)⁶.

Considerando-se os modelos forte e fraco, os conceitos de sustentabilidade se contrapõem, uma vez que os autores defendem a incorporação do ambiente como elemento que circunscreve os demais nessa relação. “A simples harmonia entre duas das esferas [social, ambiental e econômica] não assegura o caráter sustentável” (Bursztyn & Bursztyn, 2012, p. 52).

Na mesma linha, Adams (2006) argumenta que a compreensão convencional de DS baseada nos três pilares da sustentabilidade é imperfeita, uma vez que deixa espaço para a existência de *trade-offs* entre as dimensões ambiental, social e econômica da sustentabilidade. Além disso, a ideia de equilíbrio entre as três esferas (Figura 2) é apresentada como inapropriada, existindo a necessidade de que as dimensões sejam melhor integradas, a fim de retratar a realidade dessa relação, o que está representado, por exemplo, no modelo de círculos concêntricos (Figura 1) (Adams, 2006).

Assim, no âmbito corporativo, para que a sustentabilidade forte seja caracterizada, são necessárias ações estratégicas que demonstrem verdadeiramente a incorporação do ambiente às esferas econômica e social, além da questão da sustentabilidade ser considerada como parte da estratégia do negócio. Número significativo de empresas ainda adota iniciativas de sustentabilidade corporativa em nível operacional, em vez de promoverem a integração dos

⁶ <http://www.iucn.org/programme/>

conceitos e premissas da sustentabilidade em todos os níveis de negócio (Engert et al., 2016). Contudo, como argumenta White (2009), as companhias devem focar na criação da sustentabilidade no negócio, ao invés de apresentá-la como uma atividade adicional.

Para Stead e Stead (2013), a GS, considerada estratégica, representa o último de quatro estágios de desenvolvimento dentro do campo da gestão estratégica. Em um ambiente de negócios marcado pela instabilidade e complexidade, a política de negócios se desenvolveu para o nível do planejamento estratégico, posteriormente para o gerenciamento estratégico, chegando no nível do gerenciamento estratégico sustentável, dentre os níveis de consciência estratégica, agregando novos valores, processos e formas de pensar (Stead & Stead, 2013).

Com a presença do mercado mais turbulento em termos de problemas estratégicos, especialmente nas últimas décadas, as empresas estão sendo cada vez mais demandadas em relação às questões sociais, políticas e éticas (Stead & Stead, 2000). Assim, partindo-se do pressuposto de que organizações pretendem buscar maior estabilidade, a integração da sustentabilidade no gerenciamento estratégico emerge como abordagem com potencial para ajudar as organizações a enfrentar esses desafios (Engert et al., 2016).

O processo de integração entre gerenciamento estratégico e sustentabilidade envolve diversos aspectos entre eles, a exigência de que “organizações desenvolvam estruturas de aprendizagem e processos de mudança fundamentais que lhes permitam questionar e mudar a maneira como pensam suas relações com o ambiente natural” (Stead & Stead, 2000, p. 324, tradução nossa). Uma empresa orientada para a sustentabilidade se desenvolve ao longo do tempo levando em consideração as dimensões econômica, social e ambiental em seus processos de desempenho (Perrini & Tencati, 2006).

Outro aspecto significativo na implementação da sustentabilidade organizacional em termos estratégicos é a inovação (Placet et al., 2005; White, 2009). Conforme explicam Placet et al. (2005), deve haver incentivo às inovações relacionadas à sustentabilidade no desenvolvimento de produtos, tecnologia de processos e gestão do negócio. De forma sintética, as iniciativas de inovação em produtos se concentram principalmente na criação de produtos que utilizem menor quantidade de recursos, enquanto as inovações em processo englobam melhorias em procedimentos, diminuindo a necessidade de consumo de recursos e minimizando impactos ambientais. Já as iniciativas de gestão envolvem possibilidades de melhoria na geração e fluxo de informações, além de monitoramento (Placet et al., 2005).

White (2009) complementa, acrescentando questões como a importância da inserção de programas de sustentabilidade social com o objetivo de promover a melhoria da vida, a manutenção da transparência para com os *stakeholders*, além do envolvimento dos funcionários

na construção do pensamento de sustentabilidade. Nessa linha, destaca-se a necessidade de eliminação de *trade-offs* entre desempenho, valor e sustentabilidade, com a máxima de que a sustentabilidade deve ser incorporada ao DNA da empresa (White, 2009). Segundo Stubbs e Cocklin (2008), um modelo de negócio voltado à sustentabilidade exige que as organizações tratem o tema como uma estratégia de negócios em si, e não como um complemento.

A customização das estratégias aparece como mais um aspecto relevante na integração da sustentabilidade à gestão estratégica, uma vez que cada tipo de negócio possui suas próprias características, podendo sofrer influências distintas ao longo do tempo. Placet et al. (2005) reforçam que cada situação específica deve ter sua estratégia personalizada, pois, mesmo que haja empresas que produzem os mesmos produtos, sua localização, cultura organizacional, competências e recursos são diferentes, gerando resultados distintos.

Por fim, autores como Bansal (2002), Stead e Stead (2000), e Stubbs e Cocklin (2008) abordam a importância do diálogo entre a organização e seus atores na busca pela identificação de atividades de valor que sejam relacionadas ao DS e estratégia, especialmente quando se considera o ambiente atual instável e turbulento. O estabelecimento de diálogo com *stakeholders* pode ajudar as organizações a encontrar oportunidades de mercado, além de meios economicamente viáveis para o gerenciamento de sua relação com o meio ambiente (Stead & Stead, 2000). Para tanto, as partes interessadas precisam estar dispostas a se envolver com a organização nesse processo (Stubbs & Cocklin, 2008).

Trata-se do entendimento da GS estratégica como oportunidade (Hart & Milstein, 2003), permitindo o atendimento de novas necessidades de consumidores, redução de custos, desenvolvimento de negócios com maior qualidade e tecnologia, maior geração de valor para a sociedade e *shareholders* (White, 2009) e, conseqüentemente, criação de vantagem competitiva (Engert et al., 2016; Porter & Linde, 1995; Stead & Stead, 2000), uma vez que as práticas sustentáveis estão relacionadas à minimização de riscos, possibilidades de aumento de receita e ganho de *market share*.

O diálogo entre organizações e *stakeholders* no âmbito da sustentabilidade enquanto estratégia ajuda as empresas a assumirem posicionamento ativo com relação à questão, evitando postura passiva frente às pressões sociais. Engert et al. (2016) defendem que a relevância do envolvimento das partes interessadas está relacionada não apenas com os aspectos motivacionais de formulação da estratégia, mas também com a necessidade de se criar um esquema de apoio na busca pelos objetivos de longo prazo.

Seguindo nessa direção, nota-se que a procura voluntária por certificações ambientais, como a ISO 14001, tem sido utilizada por diversas companhias como estratégia para responder

às pressões socioambientais (González-Benito et al., 2011; Tze San, Boon Heng, Han Hwa, & Siew Bee, 2015). Segundo dados da pesquisa *ISO Survey*, em 2015, havia 319.324 certificados concedidos para SGA (ISO, 2016). De maneira geral, esses padrões permitem que as empresas comuniquem seus *stakeholders* sobre o funcionamento de seu SGA, que envolve certificação de terceiros independentes.

A partir dos conceitos e debates sobre a GS ao longo dos anos, observa-se a existência de um processo de evolução que envolve o tema. Como forma de sistematização desse conhecimento, Hart (1997) analisa a GS enquanto estratégia como uma progressão em quatro estágios: (1) estratégias de prevenção da poluição, foco estratégico na redução de custos e a melhoria da eficiência; (2) estratégias de administração de produtos, busca por vantagem competitiva ao longo do ciclo de vida do produto; (3) tecnologia limpa; e (4) visão da sustentabilidade (Figura 3).

Figura 3 - Ferramenta de diagnóstico do portfólio da sustentabilidade.

Fonte: adaptado de Hart (1997).

A partir de uma ferramenta de diagnóstico simplificada, Hart (1997) busca auxiliar as empresas a determinarem se sua estratégia é consistente com a sustentabilidade, ou seja, entender como a empresa está posicionada em termos de GS. Para tal diagnóstico, a empresa deve responder a algumas perguntas relacionadas a cada um dos quatro quadrantes, avaliando sua posição em níveis que variam entre “inexistente, emergente, estabelecido e institucionalizado” (S. Hart, 1997).

A partir da progressão nos estágios para a GS enquanto estratégia, os lucros de um negócio podem ser considerados como o meio para se alcançar resultados sustentáveis, pois organizações sustentáveis devem gerar lucros, mas não existem apenas para lucrar. Conforme

expressam Stubbs e Cocklin (2008, p. 121, tradução nossa), há empresas que “...perseguem a sustentabilidade porque é ‘a coisa certa a fazer’, bem como a ‘coisa inteligente a fazer’”.

Qualquer tipo de empresa gera externalidades (positivas ou negativas) no ambiente e a implementação da GS representa o esforço das corporações na redução de sua pegada ecológica, ou seja, na minimização desse impacto (Bansal, 2005). A implementação da GS pode ser proativa, sendo impulsionada por quatro forças, segundo Berry e Rondinelli (1998): a regulamentação, questões de custo, requisitos competitivos e as forças dos *stakeholders*. Harrison e Freeman (1999) destacam também aspectos como a proliferação da regulamentação, decisões de investimentos baseadas em responsabilidade social somada a aspectos econômicos, e maior sensibilização de consumidores quanto ao perfil socioambiental das empresas das quais consomem.

Como visto, os *stakeholders* estão presentes em diferentes cenários e discussões que envolvem o DS, a GS e estratégias voltadas à sustentabilidade. Seja por meio de incentivo ou pressão para que empresas adotem práticas mais responsáveis (Darnall et al., 2010; González-Benito et al., 2011), seja como força de impulso à implementação da GS como estratégia (Berry & Rondinelli, 1998; Harrison & Freeman, 1999), os *stakeholders* possuem papel essencial na implementação e perpetuidade de modelos de negócio sustentáveis (Stubbs & Cocklin, 2008). Stubbs e Cocklin (2008, p. 122, tradução nossa) afirmam que “o sucesso da organização está intrinsecamente ligado ao sucesso de seus *stakeholders*”.

2.2 Stakeholders e Teoria dos Stakeholders

A adoção da GS nas organizações, como apresentado anteriormente, pode apresentar relação estreita com o grupo formado pelos atores que tem interesses no negócio, seja pela pressão que exercem para que as companhias se posicionem na direção de iniciativas e estratégias focadas na sustentabilidade (Darnall et al., 2010; González-Benito et al., 2011), seja pelo estímulo direto à implementação da GS (Berry & Rondinelli, 1998; Harrison & Freeman, 1999). Por sua vez, a Teoria dos *Stakeholders* reforça essa relação, uma vez que representa uma das abordagens teóricas mais utilizadas nos estudos que tratam de sustentabilidade, gestão ambiental e social (Hörisch et al., 2014). Enquanto modelo teórico, a Teoria dos *Stakeholders* oferece uma nova maneira de organização do pensamento sobre as responsabilidades organizacionais (Jamali, 2008).

A definição de *stakeholder* remonta da década de 60, quando apareceu em um documento interno do Instituto de Pesquisa de Stanford (EUA), com o objetivo de contrapor a ideia de que os acionistas são o único grupo corporativo que precisa ser considerado na gestão empresarial (Parmar et al., 2010). Assim, *stakeholder* representa qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização (Freeman, 1984). Donaldson e Preston (1995) reforçam o conceito, explicando que *stakeholders* são os atores com interesses em relação à organização e que são essenciais para a existência do negócio. Já para Figge e Schaltegger (2000), os *stakeholders* compartilham ou influenciam o sucesso ou fracasso da empresa, porque atuam como partes interessadas no negócio.

Com base na relação entre as partes interessadas e o negócio, é possível dividir os *stakeholders* em dois grupos básicos: internos e externos (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984) ou ainda primários e secundários (Clarkson, 1995; Parmar et al., 2010). Os primários são aqueles ligados diretamente à organização, cuja atuação representa suporte para que o negócio exista (acionistas, funcionários, executivos, consumidores, fornecedores) (Clarkson, 1995), enquanto os secundários são os grupos ligados indiretamente ao negócio (governo, ONGs, sociedade, etc.) (Parmar et al., 2010).

Já a definição entre internos e externos classifica os *stakeholders* conforme sua participação econômica direta na organização (Donaldson & Preston, 1995) e posição de operação, considerando os limites físicos da empresa (Ferrón Vilchez et al., 2017). Assim, os internos são aqueles que atuam na companhia (funcionários, executivos, acionistas, fornecedores) e os externos, aqueles que operam fora dos limites físicos da empresa (governo, concorrentes, comunidade, ONGs, mídia, ambientalistas, etc.) (Ferrón Vilchez et al., 2017; Freeman, 1984).

Uma outra maneira de classificar os *stakeholders* é identificar aqueles considerados “chave” para a organização, isto é, definir as partes interessadas principais para determinado negócio. De acordo com Bourne e Walker (2005), *stakeholders-chave* podem ser considerados subgrupos de *stakeholders* que tem o poder de prejudicar, significativamente, um projeto ou negócio, podendo causar seu fracasso. Podem, assim, representar um indivíduo, grupo de indivíduos ou entidade, sendo dotados de influência e poder (Bourne & Walker, 2005).

Stakeholders-chave podem também ser definidos como as principais partes interessadas de uma organização, as quais mantêm interesse direto no negócio, enquanto os demais *stakeholders* são os grupos que não estão envolvidos em transações diretas com a empresa, mas ainda assim, podem afetar ou ser afetados por ela (Matos & Silvestre, 2013). Também chamados de *stakeholders* críticos, essas partes interessadas principais possuem recursos de que

a empresa precisa e que não podem ser substituídos, seja pela questão da disponibilidade, seja pelo preço. A caracterização como crítico se refere a sua significância no sucesso do negócio (Figge & Schaltegger, 2000).

Nesse sentido, a Teoria da identificação e relevância do *stakeholder* desenvolvida por Mitchell et al. (1997) propõe que os *stakeholders* devem ser analisados quanto à priorização de suas demandas conforme a combinação de três atributos considerados críticos: poder, legitimidade e urgência. Trata-se do conceito de saliência, isto é, o grau em que as reivindicações das partes interessadas devem ser atendidas, e que representa a operacionalização do trabalho de priorização de *stakeholders* (Mitchell, Lee, & Agle, 2017). O poder retrata a relação entre atores sociais em que um deles consegue se sobrepor sobre outro em relação às ações a serem feitas. Já a legitimidade reflete a percepção generalizada de que determinadas ações são desejáveis, adequadas ou mesmo apropriadas dentro de um sistema social construído com base em valores, normas, crenças, etc. Por fim, a urgência representa o grau em que as reivindicações das partes interessadas precisam de atenção imediata (Mitchell et al., 1997). Por meio da combinação desses atributos, Mitchell et al. (1997) explicam que os grupos a serem priorizados serão aqueles com afirmações legítimas, possivelmente estáveis, que possuem certo grau de poder e urgência com relação às suas demandas.

Convergingo com a ideia de influência e poder, Kenny (2014) caracteriza *stakeholders-chave* apontando como aspectos a serem analisados: (1) potencial de impacto na *performance* da organização; (2) interesse do *stakeholder* para o negócio; (3) interesse da organização em termos de crescimento de sua relação com o respectivo *stakeholder*; (4) importância do *stakeholder* quanto à possibilidade de ser substituído ou mesmo de interferir na existência do negócio; e (5) existência de interesses conflitantes (quando o *stakeholder* também participa como parte em outro relacionamento). Para Kenny (2013), a identificação dos principais *stakeholders* é ação primordial que antecede o desenvolvimento de um conjunto efetivo de estratégias organizacionais, uma vez que essas estratégias devem se concentrar nos grupos que possuam maior impacto no futuro do negócio.

De maneira geral, a classificação de *stakeholders* se torna importante ferramenta de análise por permitir que as empresas concentrem seus esforços nas partes interessadas mais influentes (Paloviita & Luoma-aho, 2010), argumento que pode ser complementado por Boaventura (2012), quando evidencia em seus estudos a existência de dominância entre os *stakeholders*. Assim, considerando-se as diferentes classificações relacionadas, entende-se que o escopo em torno do conceito de *stakeholders-chave* representa a abordagem teórica mais

adequada quando se pretende analisar a percepção de valor que a implementação da GS acarreta para esse atores interessados no negócio.

Adicionalmente à classificação dos *stakeholders*, o entendimento sobre quem são os atores nesse ambiente de negócios figura como etapa fundamental no processo de análise. De maneira abrangente, os *stakeholders* reúnem pessoas que atuam como funcionários, acionistas, investidores, executivos, fornecedores, consumidores, credores, governo, comunidade local, ONGs, sociedade em geral, mídia, meio ambiente, concorrentes, dentre outros grupos, conforme o tipo de negócio e setor de atuação de cada empresa. Nessa esfera de atores, existe a indefinição sobre a classificação ou não de concorrentes e do meio ambiente como *stakeholders*.

No caso dos concorrentes, seguindo uma visão mais ampla do conceito, admite-se que eles sejam *stakeholders* e atuem como parte interessada em um negócio (Freeman, 1984), apesar de, estrategicamente, representarem a antítese de um *stakeholder* (Kenny, 2013). Já no caso do meio ambiente, estudiosos como Stubbs e Cocklin (2008) e Stead e Stead (2000) defendem a posição da natureza como um *stakeholder*. As organizações estão inseridas no ecossistema e com ele mantém relações que envolvem, por exemplo, a dependência de recursos. Para Boaventura (2012, p. 32), a consideração do meio ambiente como “*stakeholder* implica em uma extensão do conceito original da Teoria dos *Stakeholders*”. Organizações sustentáveis reconhecem a natureza como um *stakeholder*, seja de forma implícita ou explícita (Stubbs & Cocklin, 2008).

A Teoria dos *Stakeholders*, desenvolvida por Edward Freeman (1984) como uma nova abordagem teórica dentro da Teoria de Gestão (Steurer et al., 2005), pressupõe que a gestão seja capaz de conciliar os interesses dos *shareholders* à demanda dos demais *stakeholders*. Horisch et al. (2014) reforçam que os objetivos corporativos devem envolver o gerenciamento das relações dos *stakeholders*, ao invés do gerenciamento das partes interessadas propriamente, visto que cada *stakeholder* possui envolvimento diferente com o negócio e as demandas divergem. Adicionalmente, Parmar et al. (2010) concluem que a Teoria dos *Stakeholders* tem como objetivo criar valor para todas as partes interessadas envolvidas com o negócio, visão oposta por Jensen (2002) que acredita na existência permanente de *trade-offs* entre os *stakeholders*, sendo impossível ultrapassá-los sistematicamente.

Como contribuição à Teoria dos *Stakeholders*, na década de 90, Donaldson e Preston (1995) se aprofundaram nessa abordagem teórica, com foco mais sistemático, apresentando as dimensões descritiva, instrumental e normativa a ela relacionadas (Steurer et al., 2005). A dimensão descritiva engloba a descrição daquilo que os executivos e as empresas, de maneira

geral, realmente fazem. Já a instrumental envolve o entendimento sobre o comportamento gerencial, as conexões entre os *stakeholders*, a gestão e os objetivos de desempenho corporativo. Por fim, a base normativa leva em conta aquilo que as empresas devem fazer, sempre considerando todas as partes interessadas e o valor de suas demandas (Donaldson & Preston, 1995; Parmar et al., 2010).

Gerenciar sob a perspectiva dos *stakeholders* pode envolver benefícios que incluem maior comprometimento desses atores com o negócio, maior potencial de criação de valor e vantagem competitiva e relações mais confiáveis entre esse públicos e as empresas (Berman, Wicks, Kotha, & Jones, 1999; Harrison, Bosse, & Phillips, 2010; Hillman & Keim, 2001; Parmar et al., 2010). Para tanto, torna-se necessário identificar as partes interessadas de um respectivo negócio, determinar a participação e relevância de cada grupo, buscar atender às necessidades e expectativas desses grupos com eficácia e, quando necessário, alterar as políticas organizacionais considerando os diferentes interesses (Freeman, 1984; Freeman, Harrison, & Wicks, 2007).

A partir das premissas e discussões acerca da Teoria dos *Stakeholders*, autores argumentam que muitas empresas adotam práticas sustentáveis como uma tentativa de atender às demandas ambientais das partes interessadas (Garcés-Ayerbe, Rivera-Torres, & Murillo-Luna, 2012). Por outro lado, há estudiosos que acreditam que muitas empresas atuam de forma proativa quanto à decisão pela GS, sendo que os *stakeholders* assumem papel significativo na pressão para o aumento dessa proatividade (Darnall et al., 2010; González-Benito & González-Benito, 2006). Paloviita e Luoma-Aho (2010) reforçam que a pressão dos *stakeholders* estimula melhores níveis de desempenho sustentável, indo além do que a regulamentação exige.

A partir desse entendimento, considera-se que as abordagens dos *stakeholders* podem ser aplicadas no ambiente da GS, sob a perspectiva instrumental, uma vez que a busca por maior entendimento sobre a percepção de valor da GS pelos *stakeholders* engloba análises sobre esses atores e suas conexões, além de aspectos da gestão e suas relações com o contexto da sustentabilidade. Pensar a GS a partir da vertente do *stakeholder* implica em compreender como a abordagem das partes interessadas contribui efetivamente para a GS, indo além do simples atendimento das diferentes demandas. Segundo Horisch et al. (2014), dentre essas contribuições, ressalta-se a consideração da própria natureza como um *stakeholder*, além dos seres humanos como elementos dinâmicos que analisam e interpretam as ações sobre a natureza.

2.2.1 *Stakeholders* e a gestão sustentável

A relação entre *stakeholders* e GS representa tema atual, que gradativamente tem ganhado maior espaço e interesse entre pesquisadores e empresários, especialmente a partir das últimas décadas (Steurer et al., 2005). No ambiente acadêmico, pesquisas revelam a influência dos *stakeholders* frente à implementação de práticas ambientais (Darnall et al., 2010; Ferrón Vilchez et al., 2017; González-Benito et al., 2011; Porter & Linde, 1995; Rodrigue et al., 2013). Há também estudos que indicam a existência de relação positiva entre a pressão desses atores e a adoção de práticas ambientais proativas pelas empresas (Darnall et al., 2010). Outras pesquisas revelam ainda a capacidade de *stakeholders* de influenciar o desenvolvimento de negócios (Daub & Ergenzinger, 2005).

Apesar de não haver uma convergência nos resultados de pesquisa, o que se observa é a presença de diversos estudos que indicam a relação positiva entre *stakeholders* e GS, especialmente no que tange à dimensão ambiental. Complementarmente, verifica-se que a Teoria dos *Stakeholders* e a GS compartilham muitas ideias, possibilitando assim que esse modelo teórico seja propositadamente aplicado e estudado no contexto da GS (Hörisch et al., 2014).

Para Horisch et al. (2014), a Teoria dos *Stakeholders* e a GS encontram-se lado a lado, pois reúnem ao mesmo tempo elementos descritivos, prescritivos e instrumentais, isto é, descrevem o que as empresas realmente fazem, sugerem alternativas para a resolução de problemas organizacionais e ainda contribuem com a criação de valor.

No cenário corporativo, a interconexão entre *stakeholders* e GS pode ser notada a partir do momento em que há aumento na regulamentação governamental em torno das questões socioambientais, crescimento na busca por investimentos considerados socioambientalmente responsáveis e maior sensibilidade dos consumidores quanto ao posicionamento socioambiental das empresas das quais compram (Harrison & Freeman, 1999). As empresas, cada vez mais, são estimuladas ao posicionamento sustentável e essa orientação estratégica depende do relacionamento que mantém com suas partes interessadas, da forma como promovem o engajamento desses *stakeholders* no processo.

Em consonância com as premissas da Teoria dos *Stakeholders*, Perrini e Tencati (2006) acreditam que a relação com as partes interessadas deve ser o princípio orientador do processo de tomada de decisão gerencial e a base da estratégia corporativa [sustentável]. Quando orientada para a sustentabilidade, a empresa tem consciência de suas responsabilidades e

compromissos para com os *stakeholders*, atuando de forma planejada e convergente nas três esferas – social, econômica e ambiental. O objetivo é atingir o lucro a partir da busca pela sinergia e alcance de benefícios mútuos, tanto para os *stakeholders*, como para a organização.

Ao mesmo tempo, quando os *stakeholders* estão alinhados à filosofia que envolve a GS, eles são capazes de contribuir efetivamente para o desenvolvimento da organização, a partir da perpetuação da cultura do diálogo, transformando o valor do acionista em valor do *stakeholder* (Daub & Ergenzinger, 2005).

2.3 Valor, percepção de valor e valor para *stakeholders*

Partindo-se da definição básica disposta no dicionário de palavras⁷, valor significa “qualidade que faz estimável alguém ou algo; importância de determinada coisa; preço; valia; legitimidade; validade; significado rigoroso de um termo” (p. 558). Dessas possibilidades de significado, depreende-se a amplitude de abrangência do termo, que pode envolver tanto aspectos objetivos e tangíveis (facilmente mensuráveis), como intangíveis e subjetivos (de difícil mensuração). Tasci (2016) elucida que valor significa coisas diferentes quando são definidas a partir de diferentes perspectivas.

Dentro da perspectiva sociológica, Cohen e Ben-Ari (1993) apresentam uma tipologia de sistemas de valores composta por: valor absoluto (tipo 1), valores incompatíveis/não proporcionais (tipo 2) e valores compatíveis/proporcionais (tipo 3). O tipo 1 corresponde a um tipo de valor que não é negociável, não existindo padrão de avaliação que permita sua mensuração em relação a qualquer outra coisa, ou seja, é o valor absoluto. O tipo 2 representa a coexistência de uma pluralidade de valores que são negociáveis, pelo menos a princípio, mas que não podem ser avaliados conforme escala, pois não há regras que possibilitem tal avaliação, fazendo com que cada ator tenha que elaborar suas próprias soluções (opções difíceis). Por fim, o tipo 3 também envolve a coexistência de uma pluralidade de valores que são negociáveis, mas que podem ser escaláveis em situações de incompatibilidade, uma vez que existe um padrão geral de avaliação. Nesse último caso, por exemplo, há a opção de escolha para a alternativa que apresenta maior benefício, de acordo com o padrão de avaliação geral existente (Cohen & Ben-Ari, 1993).

⁷ Ferreira, A. B. H. (1993). *Minidicionário da língua portuguesa* (3a ed.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

De maneira geral, o sistema de valores pode ser orientado para um único valor ou para uma pluralidade de valores, sendo a determinação de um único valor a preocupação central de parte dos teólogos e filósofos da moral tradicional (Cohen & Ben-Ari, 1993). No campo sociológico, o valor é discutido em termos abstratos, sendo sua racionalização ligada a escolhas racionais que um determinado ator pode fazer, considerando a totalidade de seus valores (os que são negociáveis).

No campo organizacional, apesar da popularidade do termo, há uma falta de consenso em torno da ideia de valor (Meglino & Ravlin, 1998). De maneira geral, valor tem sido associado a questões que envolvem necessidades, interesses, tipos de personalidade, motivações, atitudes, objetivos, dentre outros, mas podem ser ainda definidos a partir de duas perspectivas, valor relacionado a um objeto e valor possuído por uma pessoa (Meglino & Ravlin, 1998). De acordo com Meglino e Ravlin (1998), a primeira perspectiva considera o valor que os indivíduos atribuem a um objeto ou resultado, os quais adquirem valor a partir da relação instrumental que mantém com outros objetos e resultados. Já a segunda perspectiva leva em conta o valor usado para descrever pessoas em oposição a objetos, o que representam estados de existência autossuficientes que uma pessoa busca alcançar (Meglino & Ravlin, 1998).

Sob essas duas perspectivas (valor relacionado a um objeto e valor de uma pessoa), entende-se que a ideia de valor se apresenta de maneira mais complexa e estável quando comparada a constructos como atitudes, objetivos, interesses e motivações por exemplo, os quais também são associados a valor. Sobre esse aspecto, Meglino e Ravlin (1998) explicam que os valores são relativamente permanentes, podendo ser alterados apenas sob certas condições, e afetam percepções e comportamentos, com implicações nas interações sociais. Já as atitudes, objetivos, interesses e motivações, por exemplo, podem mudar com frequência.

Outra perspectiva conceitual de valor no âmbito organizacional trabalha a ideia de que valor pode ser entendido como uma experiência de preferência relativista interativa, em que pessoas julgam as ações corporativas (considerando boas ou ruins, positivas ou negativas, favoráveis ou desfavoráveis), conforme sua preferência, a partir de uma interação que realizam com uma determinada empresa (o valor é criado quando uma companhia e uma parte interessada se unem em torno de um objetivo em comum), considerando diferentes aspectos e de maneira relativa (cada indivíduo avalia de maneira diferente, trazendo o componente relativista) (Holbrook, 2006).

Ainda no campo organizacional, tem-se que o valor transita entre as ideias de tangibilidade e intangibilidade. Considerando Tasci (2016) que apresenta a possibilidade de diferentes significados de valor a partir de diferentes perspectivas, para cada área funcional

corporativa ou, mais especificamente, para cada grupo de *stakeholders*, o conceito de valor pode envolver diferentes elementos.

Para o marketing, por exemplo, valor está relacionado a percepção, atitude e intenção por parte dos consumidores, convergindo na construção de duas ideias principais: valor de marca e valor percebido pelo consumidor (Tasci, 2016). Valor de marca representa o valor que a marca adiciona a um produto (Yoo & Donthu, 2001), um ativo intangível que envolve valor psicológico e financeiro para a empresa (Kotler & Keller, 2006). Sendo assim, valor de marca pode significar valor para diferentes *stakeholders* organizacionais como acionistas, executivos, funcionários, etc. Já o valor percebido pelo consumidor pode ser simplificado como a relação entre custo e benefício percebido com relação ao produto ou serviço por ele adquirido (Tasci, 2016), ou seja, o *trade-off* entre os benefícios recebidos e os sacrifícios dispendidos (Boksberger & Melsen, 2011).

Na área financeira, por sua vez, o valor está relacionado à mensuração, podendo ser representado pelo valor de mercado ou valor contábil de uma companhia, pelo preço de produtos/serviços/insumos/força de trabalho, montante de capital, etc. Como já mencionado anteriormente, também pela vertente financeira, a ideia de valor pode representar significados diferentes para os *stakeholders*. Na visão dos *shareholders*, por exemplo, o valor pode significar ganhos futuros esperados pelos acionistas (Artikis & Alexopoulos, 2016), uma vez que possuem interesses financeiros no negócio, atrelados à maximização do retorno. Já para executivos, o valor pode estar atrelado a resultados financeiros organizacionais de curto prazo, já que suas bonificações, muitas vezes, são condicionadas a tais resultados (Artikis & Alexopoulos, 2016). No caso de consumidores, o valor percebido carrega o impacto dos preços pagos ou mesmo a disposição em pagar determinada quantia por um produto ou serviço, a partir da percepção dos benefícios oferecidos (Zeithaml, 1988⁸, apud Boksberger & Melsen, 2011).

Como visto, o valor pode sugerir diferentes representações para cada grupo de *stakeholder*, considerando a relação que mantém com o negócio. Para Peloza e Shang (2011), o valor do *stakeholder* é implicitamente assumido, mas sem mensuração explícita, tendendo à criação de valor orientada para os outros. Por mais que o valor se refira a valia (quantia mensurável) ou a um julgamento que considera preferências, ele acaba por influenciar em comportamentos sociais (Boksberger & Melsen, 2011).

O valor percebido pode ser definido assim como uma relação ou *trade-off* entre os benefícios totais recebidos e os sacrifícios totais (Patterson & Spreng, 1997), sendo os

⁸ Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. 52 (3), 2-22.

sacrifícios monetários ou não monetários. Elementos como confiança e relacionamento possuem relação com a ideia de valor percebido no universo dos consumidores, assim como inovação, acesso a mercados e informações podem contribuir nesse sentido (Ritter & Walter, 2016).

Há criação de valor quando os benefícios excedem o custo, produzindo benefício excedente (Figge & Schaltegger, 2000). Assim, a ideia de criação de valor pode ser relacionada com o crescimento do valor percebido para *stakeholders*, sendo reconhecida como importante característica na geração de vantagem competitiva para as organizações (Parasuraman, 1997; Porter & Kramer, 2006).

Contudo, a criação de valor nem sempre está diretamente relacionada à captura de valor. Segundo Bowman e Ambrosini (2000), uma fonte que cria um valor pode ou não ser capaz de capturar ou reter esse valor no longo prazo, o que faz com que a criação e a captura de valor sejam entendidos como processos distintos, transitando entre os níveis micro (indivíduo ou grupo) e macro (organizações).

Dessa forma, a criação de valor para *stakeholders* deve considerar o valor incorporado pela própria relação entre as partes interessadas e a organização. Trata-se de processo amplo e integrado, que busca atender de diversas maneiras as expectativas dos *stakeholders*. Conforme defende Freeman et al. (2004), a criação de valor para *stakeholders* deve resultar em benefícios mútuos para as partes interessadas e para o negócio, e não apenas em retornos financeiros. Parmar et al. (2010) reforçam que a proposta de um negócio deve envolver a criação de valor para os *stakeholders*, sem desconsiderar a importância da economia de mercado, mas entendendo que a gestão de um negócio passa diretamente por um conjunto de relacionamentos das partes interessadas que definem esse negócio.

O processo de criação de valor centrado nas partes interessadas pode ser entendido também sob o ponto de vista de algumas premissas que envolvem desde a existência de atividades relacionadas à criação e destruição de valor e a necessidade de alinhamento de interesses entre os *stakeholders*, até interação entre seus propósitos e distribuição do valor criado (Mitchell, Van Buren, Greenwood, & Freeman, 2015). Mitchell et al. (2015) consideram essas características como etapas do processo de criação de valor (atividade, alinhamento, interação e reciprocidade), o qual envolve compartilhamento de riscos e responsabilidades.

Nesse contexto, emerge a ideia de propósito no universo organizacional (Freeman, 2010; Freeman et al., 2007; Mitchell et al., 2015). Dentro de seu segmento de atuação, de maneira geral, as empresas objetivam o lucro, o retorno para os acionistas, a sua continuidade no longo prazo. Mas a razão de existência de um negócio pode estar alicerçada em um propósito

que vai além das bases econômicas, propiciando oportunidades adicionais de criação de valor, os quais não se restringem apenas ao valor para o acionista (Mitchell et al., 2015). Para Freeman (2010), a união em torno de uma grande ideia, ou propósito comum, permite que grandes coisas possam acontecer nas organizações, fortalecendo a mentalidade de criação de valor conjunta.

Pensar a criação de valor para os *stakeholders* envolve a compreensão de como se dá a gestão desses atores organizacionais, o que vai muito além das possibilidades de compensação entre as partes. Nesse cenário, deve-se considerar que os *stakeholders* são pessoas e que, portanto, os negócios estão situados no universo da humanidade. Além disso, os interesses desses públicos são multifacetados e conectados entre si, pois nenhum *stakeholder* caminha sozinho no processo de criação de valor (Freeman, 2010).

Dessa forma, a criação de valor e o *trade-off* entre demandas de diferentes *stakeholders*, acabam por se contrapor no âmbito da gestão de *stakeholders*. Não há como entregar o melhor produto ou serviço para o clientes, sem considerar as necessidades de colaboradores que são os responsáveis por essa entrega. Assim como também não se pode garantir o retorno para acionistas, se produtos e serviços não forem percebidos com a qualidade desejada/esperada pelos consumidores.

Nessa linha, Tantalo e Priem (2016) introduzem a perspectiva de sinergia dos *stakeholders* em que a alta gestão pode aumentar a utilidade e o valor para diversos grupos desses públicos de interesse de forma simultânea, ao invés de simplesmente definir prioridades e fazer escolhas entre diferentes interesses concorrentes (Tantalo & Priem, 2016). Essa sinergia pode ser ilustrada pela ideia de convergência de interesses dentre os diversos *stakeholders*, de forma a buscar o crescimento conjunto e o desenvolvimento da organização.

2.3.1 Percepção de valor e gestão sustentável

Diante do cenário global, a sustentabilidade figura hoje como desafio que, apesar de complexo, possui caráter emergente e multidimensional. Nesse sentido, certas organizações já se posicionam frente a esse desafio e estão agindo conforme a premissa de que a estratégia sustentável não é somente a decisão certa, mas a decisão inteligente a ser tomada (Smith, 2003). Para Horisch et al. (2014), a criação de valor para os *stakeholders* e a gestão com foco na sustentabilidade devem andar juntas, ou seja, questões socioambientais devem ser vinculadas ao *core business* da empresa.

Com a proposta de um modelo de quadrantes, Hart e Milstein (2003) discorrem sobre o conjunto de direcionadores que auxiliam as empresas na criação de valor sustentável (Figura 4). Segundo o modelo, as empresas precisam atuar em cada um dos quatro quadrantes para conquistar a criação de valor, incluindo ações para minimizar a poluição e o nível de consumo de materiais, postura transparente e capacidade de resposta, novas tecnologias que ajudem a diminuir a pegada de carbono do planeta, e o atendimento das demandas de grupos sociais que se encontram na base da pirâmide, a fim de criar e distribuir riqueza, com inclusão (Hart & Milstein, 2003).

Figura 4 - Quadro modelo de valor sustentável.

Fonte: adaptado de Hart e Milstein (2003).

De maneira geral, a criação de valor sustentável implica em ações internas e externas, com foco tanto no curto como no longo prazo, integradas à estratégia organizacional (Figura 4). A convergência entre os direcionadores da sustentabilidade (como a redução da pegada de carbono, redução de resíduos, distribuição justa, diminuição da pobreza e transparência) e a estratégia corporativa (que envolve dentre outros aspectos o uso de tecnologia limpa, foco em uma visão sustentável, a minimização da poluição, etc.) promove a criação de valor sustentável para o negócio (Evans et al., 2017; Hart & Milstein, 2003).

A criação de valor para os *stakeholders* com base na sustentabilidade significa muito mais do que apenas o valor para a empresa. Trata-se de ações que promovem melhorias para

cada *stakeholder*, com resultados não necessariamente monetários. Consideradas em conjunto, essas estratégias reúnem potencial para atuar na melhoria da reputação e legitimidade das corporações, acelerar a inovação, reduzir riscos e custos, e possibilitar crescimento consistente (Hart & Milstein, 2003). Essas potencialidades, de maneira geral, podem representar também valor para diferentes *stakeholders*. Freeman et al. (2007) reafirmam essa ideia, enfatizando que a criação de valor ideal para uma organização só é possível quando há criação de valor agregado, envolvendo todas as partes interessadas no negócio.

Um nova ideia de criação de valor que pode ser relacionada ao conceito de sustentabilidade foi desenvolvida por Porter e Kramer em 2011 e, desde então, tem se destacado no ambiente corporativo. Trata-se da criação de valor compartilhado (CVC), conceito que se baseia na ideia de que as companhias precisam trabalhar de forma conjunta os aspectos relacionados aos negócios e à sociedade. A proposta da CVC atrela a criação de valor econômico simultaneamente à criação de valor para a sociedade, conforme desafios e necessidades cotidianas (Porter & Kramer, 2011). Por propor atenção às demandas de toda a sociedade, essa nova proposta de criação de valor também pode ser relacionada aos princípios presentes na Teoria dos *Stakeholders*, além da GS, visto que também reúne ideias que interconectam as vertentes social, econômica e ambiental.

Contudo, apesar da popularidade do conceito, estudos recentes questionam alguns aspectos relacionados à CVC enquanto estrutura teórica, como falta de originalidade, tendência a simplificação excessiva diante da complexidade da relação empresa/sociedade/indivíduo, e ingenuidade de suposições (Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014), além da não homogeneidade em termos de percepção e resultados em diferentes contextos regionais e discordância com relação à abordagem centrada na empresa (Voltan, Hervieux, & Mills, 2017)

Ainda assim, é importante mencionar que, nessa abordagem holística de valor compartilhado, o foco se concentra na produtividade da cadeia de valor, considerando questões-chave ligadas à sustentabilidade, como o uso de energia e demais recursos, logística, produtividade dos funcionários e localização do negócio, dentre outras. De maneira geral, o objetivo da CVC é direcionar as empresas a irem além das ações de responsabilidade social, buscando o tipo certo de lucro, aquele que cria benefícios sociais e não os diminui, isto é, obter a criação de valor econômico por meio da criação de valor social (Porter & Kramer, 2011).

2.4 Síntese conceitual

Como pôde ser visto, os temas GS, *stakeholders* e percepção de valor apresentam diversas conexões e há estudos que discutem tal relacionamento, pelo menos entre dois desses tópicos. Trata-se de questão recente que ainda oferece espaço para inúmeras pesquisas, especialmente empíricas, que possam contribuir para a tangibilização dessa relação.

Teoricamente, *stakeholders*, como partes interessadas no negócio, pressionam ou mesmo direcionam organizações para o posicionamento estratégico sustentável. Por sua vez, a GS atende à demanda de *stakeholders*, promove a sustentabilidade do negócio e sua consequente perpetuidade, podendo gerar assim a criação de valor e sua percepção para *stakeholders*. Na prática, essas relações ainda não são facilmente visualizadas, no que se pretende avançar com o presente estudo, seguindo-se com a seguinte proposição de pesquisa:

P1: Stakeholders-chave percebem a GS da empresa por meio da associação de diferentes aspectos.

Dessa forma, a investigação acerca da percepção de valor da GS para os *stakeholders* se inicia com a inter-relação entre os temas no campo teórico e o maior entendimento sobre sua aplicação no âmbito das organizações. Sabe-se que a GS tem ganhado cada vez mais espaço no universo das corporações (Adams, 2006) como forma de resposta às demandas institucionais (Delmas & Toffel, 2004), de consumo sustentável (Yenipazarli, 2015), ou da sociedade de maneira geral (Daub & Ergenzinger, 2005). Sabe-se também que, apesar dessa maior expressividade do tema nos dias atuais, ainda existem diversos questionamento e dúvidas no ambiente corporativo quanto aos investimentos em iniciativas de GS e seu retorno, o que se materializa no conceito de *trade-off* entre as dimensões ambiental, social e econômica (Bansal, 2002; Porter & Linde, 1995).

Nesse cenário, a figura dos *stakeholders* aparece como central, especialmente porque eles são partes interessadas e essenciais em um negócio, com capacidade para afetar e ainda ser afetados pela organização (Figge & Schaltegger, 2000; Freeman, 1984; Friedman & Miles, 2002). São os *stakeholders* os atores que podem incentivar e apoiar ou mesmo criticar e até rejeitar iniciativas relacionadas a GS, conforme o valor ou ausência de valor que nelas percebem. Mais especificamente, a atenção em relação aos *stakeholders*-chave se torna fundamental, uma vez que possuem maior impacto no futuro do negócio (Kenny, 2013).

Como consequência, a investigação da percepção de valor da GS foi estruturada junto aos *stakeholders*, tendo como objeto de estudo uma empresa, cuja estratégia organizacional está direcionada à GS. A definição da empresa para participar da presente pesquisa foi feita com base em dois critérios principais, os quais mantêm alinhamento com a proposta de trabalho em torno do tema da GS: (1) a companhia deve integrar a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 (a Bolsa de Valores oficial do Brasil) por, pelo menos, cinco anos seguidos, e (2) ser signatária da Rede Brasil do Pacto Global.

O ISE reúne as companhias de capital aberto brasileiras com as melhores práticas em gestão empresarial, alinhadas estrategicamente à sustentabilidade (BM&FBOVESPA, 2017). Por sua vez, o Pacto Global representa iniciativa voluntária lançada pela ONU com o objetivo de direcionar a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, a partir do comprometimento de lideranças empresariais (Pacto Global - Rede Brasil, 2013), ou seja, organizações signatárias assumem voluntariamente o compromisso com a GS.

A partir dos critérios relacionados e da existência de contato prévio com representantes das organizações, as empresas pré-selecionadas como objeto de estudo foram: CPFL Energia (empresa do setor energético brasileiro), Natura (empresa brasileira do setor de cosméticos) e Itaú (maior banco privado do país). A primeira empresa convidada foi a CPFL Energia, dado o contato prévio da orientadora deste trabalho com a respectiva empresa em virtude da realização de outras atividades acadêmicas em parceria com a organização. Como já houve o aceite da CPFL Energia, não foi necessário convidar as demais empresas pré-selecionadas para participar do estudo.

Assim, como forma de alcançar os objetivos proposto na presente pesquisa e considerando-se a participação da CPFL Energia como empresa objeto de estudo, o trabalho foi conduzido a partir de etapa exploratória qualitativa, seguida de etapa descritiva quantitativa, como será detalhado no item 3 Método.

3 MÉTODO

A seguir são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa, incluindo modelo de pesquisa e matriz de amarração metodológica.

3.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo pode ser classificado como exploratório e descritivo, empregando métodos qualitativo e quantitativo. Trata-se de uma abordagem de métodos mistos, com estratégia de estudo de caso, uma vez que se adotou empresa como objeto de estudo.

A caracterização do trabalho como exploratório se refere à busca pelo entendimento geral dos temas relacionados, bem como à pesquisa por literatura que tenha trabalhado com problemas próximos, a fim de que se possa alicerçar as proposições e hipóteses de estudo. Conforme explicam Hair, Jr. et al. (2005), a pesquisa exploratória é indicada quando há poucas informações sobre o tema, sendo orientada para descobertas, ajudando a desenvolver uma melhor compreensão sobre o que se pretende estudar.

Além disso, por meio do presente estudo, procura-se descrever as especificidades do fenômeno abordado, no caso, a percepção de valor da GS para os *stakeholders*-chave. Assim, a pesquisa descritiva também é indicada para este trabalho, por possibilitar o delineamento de determinadas situações, a partir da mensuração de eventos (Hair, Jr., Babin, Money, & Samouel, 2005), atividades que fazem parte deste projeto.

Dessa maneira, para a condução da investigação proposta, a estratégia de estudo de caso assume importante função dentro da abordagem de métodos mistos, uma vez que o desenvolvimento do trabalho em uma empresa específica ajuda a ilustrar determinados tópicos que se pretende analisar, de maneira descritiva (Yin, 2010). Método de pesquisa comum na Administração, o estudo de caso representa investigação empírica que objetiva “investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real” (Yin, 2010, p. 39). Portanto, na presente pesquisa, o estudo de caso se torna parte de um estudo mais amplo, com abordagem de métodos mistos.

Em linhas gerais, a pesquisa exploratória descritiva proposta neste projeto auxilia tanto no conhecimento do nível dos estudos acadêmicos sobre a percepção de valor da GS para

stakeholders, como também na melhor compreensão desse valor a partir da identificação das variáveis da GS que representam a percepção e seu tratamento estatístico.

Assim, a interação de técnicas qualitativas e quantitativas, permite que o desenvolvimento da pesquisa empírica seja executado de maneira mais completa, fornecendo melhores possibilidades analíticas sobre o tema. Conforme argumentam Venkatesh et al. (2013), a pesquisa de métodos mistos pode oferecer uma visão maior sobre um fenômeno, o que individualmente cada método poderia não conseguir oferecer.

Por fim, considerando-se os métodos empregados, o trabalho engloba coleta de dados qualitativos a partir da realização de grupos focais, levantamento quantitativo por meio de aplicação de *survey online* e utilização de ferramentas de análise qualitativa e quantitativa para a condução dos resultados, conforme detalhamento nos tópicos 3.3 e 3.4.

3.2 Estrutura da pesquisa

O modelo de pesquisa, de acordo com as fases qualitativa e quantitativa (estudo de métodos mistos), pode ser resumido como apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Modelo da pesquisa de acordo com as fases qualitativa e quantitativa.

Fonte: elaborada pela autora.

Inicialmente, o trabalho envolve pesquisa bibliográfica, realizada a partir de revisão de literatura, com o objetivo de se obter visão geral sobre o estado da arte no tema proposto, bem como sistematizar tal conhecimento e, principalmente, oferecer suporte teórico às proposições e hipóteses. Segundo Hart (1998), a revisão de literatura tem como objetivo principal apresentar as estruturas centrais de um tema, a fim de identificar sua evolução positiva, bem como as lacunas da pesquisa sobre o respectivo assunto. Lage Junior e Godinho Filho (2010) destacam que a revisão representa método usual de investigar um determinado tópico de pesquisa por meio de abordagens completamente diferentes.

Neste estudo, a revisão foi efetivada entre os meses de julho e setembro de 2017, a partir da busca pelas palavras-chave “*sustainable management*” ou “*environmental management*”, somadas a “*value*” ou “*added value*” e “*stakeholder*”, abrangendo os últimos 20 anos. O levantamento bibliográfico foi realizado nos periódicos vinculados às bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, por serem bases com significativo grau de relevância e conhecimento junto ao meio acadêmico. Dentre os principais resultados, destaca-se que não foram encontrados trabalhos acadêmicos cujo objetivo principal tenha sido o estudo da percepção de valor da GS para diferentes *stakeholders*, ou mesmo para *stakeholders*-chave. Em quase a totalidade das publicações revisadas, o respectivo tema aparece em discussões sobre aspectos como influência dos *stakeholders* na GS, pressão das partes interessadas para que as empresas adotem práticas e estratégias sustentáveis, ou ainda, a relação entre a GS e o desempenho das companhias. Quando havia algum tipo de referência à ideia de valor, ela estava relacionada a um único grupo de *stakeholder*, por exemplo *shareholders* (Yusoff, Lehman, & Mohd Nasir, 2006). Um aspecto relevante encontrado a partir da revisão foi que, apesar do levantamento englobar 20 anos, não havia artigos anteriores a 2005, revelando que o tópico de estudo proposto é recente e oferece amplas possibilidades de pesquisa.

Posteriormente à revisão, dentre as etapas iniciais desta pesquisa, foi realizada ainda a identificação dos *stakeholders*-chave da CPFL Energia (como descrito no item 4.1), atividade que também representa um dos objetivos específicos, uma vez que alicerça o desenvolvimento das fases seguintes e o atingimento de outros objetivos específicos, bem como do objetivo geral da pesquisa. Sua execução envolveu levantamento de dados secundários por meio de bibliografia específica sobre *stakeholders* e, principalmente, análise dos documentos gerenciais divulgados pela empresa. Entrevista semiestruturada foi realizada com representantes da companhia, a fim de adequar as informações quanto à definição dos grupos de *stakeholders*-chave a serem trabalhados no estudo.

Na sequência, o trabalho se desenvolve a partir da divisão em duas fases principais, sobre as quais são aplicadas técnicas qualitativa e quantitativa, utilizadas em diferentes momentos, conforme apresentado nos tópicos seguintes.

3.3 Fase qualitativa – método

As etapas iniciais da pesquisa foram estruturadas por meio de abordagem qualitativa, a fim de auxiliar tanto na identificação dos *stakeholders*-chave, como na definição das variáveis relacionadas à ideia de percepção de valor da GS para cada grupo. Dados qualitativos são importantes para descobertas, oferecendo informações que permitem maior compreensão sobre determinados aspectos e características (Hair, Jr. et al., 2005).

Assim, o estudo propõe o levantamento de dados secundários sobre *stakeholders*-chave e variáveis da GS, a partir de pesquisa bibliográfica em publicações acadêmicas sobre tema, além de documentos oficialmente divulgados pela CPFL Energia, como o Relatório Anual (RA), Diretrizes de Governança Corporativa, Código de Ética, apresentações corporativas para públicos externos e informações dispostas no *website* da organização, dentre outros. Esse conteúdo teve como base a análise exploratória.

Adicionalmente, dados primários qualitativos coletados por meio da realização de grupos focais com representantes de cada *stakeholder*-chave pré-definido complementam o trabalho, sendo importantes para a identificação de variáveis relacionadas à percepção de valor da GS. Os dados levantados a partir dos grupos focais são analisados com base em seu conteúdo, utilizando-se a ferramenta análise de conteúdo temática, conforme será apresentado adiante.

3.3.1 Grupo focal com *stakeholders*-chave

O grupo focal representa técnica exploratória dentre as mais utilizadas por pesquisadores (Hair, Jr., 2005). Trata-se de um processo de entrevista orientada para a descoberta, em que os participantes discutem sobre o tema que se deseja, a partir da condução de um moderador treinado. Os tópicos são planejados previamente e os participantes expõem sua opinião de forma espontânea, não estruturada, contribuindo para a obtenção de uma visão mais aprofundada sobre o problema de interesse (Malhotra, 2012). Por isso, a técnica se apresenta

adequada à investigação inicial em torno da identificação das variáveis de percepção de valor da GS.

Para o presente estudo, a atividade foi realizada pela pesquisadora, com o apoio da respectiva orientadora na atividade de moderação dos grupos, contando ainda com o apoio da equipe da Diretoria de Relações Institucionais e Sustentabilidade da CPFL na organização. Ao todo, foram realizados 6 grupos focais compostos por 6 a 12 pessoas em cada encontro, conforme previsto por Hair, Jr. et al. (2005) e Malhotra (2012) (Tabela 1). Ressalta-se que, durante a atividade, estiveram presentes nos grupos focais apenas as pessoas convidadas para compor o grupo de *stakeholders* participantes da pesquisa. Não houve a participação de representantes da equipe da Diretoria de Relações Institucionais e Sustentabilidade da CPFL ou de qualquer outra área da empresa, a fim de não ocorrer interferência no resultado das discussões propostas.

Os grupos focais foram realizados com os *stakeholders*-chave previamente definidos, sendo dois encontros com colaboradores (nível gerencial e não gerencial), dois com clientes (residenciais e B2B), um com fornecedores e um com diretores executivos. É importante justificar que a diretoria executiva não compõe grupo de *stakeholder*-chave para o presente estudo, mas foi considerada como importante fonte de dados apenas na etapa qualitativa, contribuindo para enriquecer o conteúdo levantado em torno das variáveis de percepção de valor da GS.

Tabela 1 – Distribuição dos *stakeholders*-chave por grupo focal.

Grupos Focais CPFL	Quantidade de participantes
Colaboradores (não gerenciais)	8
Colaboradores (gerenciais)	6
Fornecedores	13
Clientes (B2B)	7
Clientes (residenciais)	8
Diretoria executiva	9

Fonte: elaborado pela autora.

Outro público de interesse incluído na fase qualitativa da pesquisa a fim de agregar conteúdo às discussões foram associações setoriais, uma vez que essas instituições possuem significativa representatividade dentro do setor energético brasileiro. Assim, quatro associações setoriais de maior relevância para a CPFL Energia foram também consideradas apenas nessa etapa de coleta de dados. Entrevistas semiestruturadas foram então conduzidas com os respectivos presidentes, por meio de ligação telefônica, sendo considerada a ferramenta de coleta alternativa

ao grupo focal mais apropriada ao caso, uma vez que não foi possível conciliar a agenda dos respectivos presidentes, dada sua localização em diferentes cidades do país. O conteúdo abordado nas entrevistas foi o mesmo discutido nos grupos focais, tanto em relação aos temas, como também à ordem em que foram tratados, a fim de permitir mesmo nível de análise de conteúdo. Em todos os casos, seguiu-se roteiro de perguntas abertas previamente validado pela equipe de pesquisa da FEA-RP e pela CPFL Energia (Apêndice 1).

Os grupos focais e entrevistas semiestruturadas foram gravadas em áudio, mediante autorização dos participantes, para análise posterior. Os encontros presenciais foram ainda gravados em vídeo para a extração de possíveis informações adicionais, sendo o conteúdo armazenado unicamente pela pesquisadora, para utilização exclusiva no presente estudo. Aos participantes, foi garantida a confidencialidade das informações e opiniões manifestadas durante a atividade.

A duração máxima de cada grupo focal foi de 1 hora e meia, conforme cronograma:

- Colaboradores (de nível não gerencial) – 02/08/2018, às 10h, em Campinas;
- Fornecedores – 02/08/2018, às 15h, em Campinas;
- Colaboradores (de nível gerencial) – 03/08/2018 – às 15h, em Campinas;
- Clientes (COCEN - residenciais, rurais, industriais, do comércio) - 09/08/2018, às 16h, em Ribeirão Preto;
- Clientes (residenciais) – 05/09/2018, às 14h, em Ribeirão Preto;
- Diretoria executiva – 21/09/2018, às 9h30, em Campinas.

Todos os participantes foram convidados para compor o grupo de discussão, a fim de formar amostra heterogênea em relação a gênero (homens e mulheres), faixa etária, área/local de atuação e diferentes níveis hierárquicos (no caso dos colaboradores), segmentos (no caso de clientes), tamanho e ramos de atuação (no caso de fornecedores) e áreas funcionais da organização (no caso da diretoria executiva). O engajamento dos *stakeholders* convidados para a atividade contou com o auxílio das áreas de apoio da CPFL Energia que viabilizaram e contribuíram para a seleção e posterior convite.

Destaca-se que houve a opção por dois grupos focais com colaboradores, pois entendeu-se que a reunião de pessoas de níveis hierárquicos distantes poderia causar inibição quanto à exposição de ideias e opiniões. Já para os clientes, a decisão pela realização de grupo focal adicional ocorreu durante o próprio processo de levantamento de dados, após a realização do

grupo focal com clientes membros do Conselho de Consumidores da CPFL (COCEN), quando se identificou a ausência de representantes efetivamente residenciais no grupo, o que poderia prejudicar os resultados da pesquisa. Dessa maneira, optou-se pela realização de grupo focal adicional com clientes residenciais CPFL, atentando-se para a manutenção do grau de heterogeneidade da amostra (homens/mulheres, diferentes faixas etárias, diferentes graus de instrução, moradores de diferentes bairros de Ribeirão Preto, de diferentes faixas de renda e com diferentes perfis de consumo e moradia).

No caso das entrevistas semiestruturadas com presidentes das associações do setor, a atividade foi feita pela pesquisadora, por telefone, com duração média de 25 minutos. Ao todo, participaram de entrevista semiestruturada quatro associações de maior relacionamento da CPFL Energia, conforme cronograma:

- Instituto Acende Brasil – Sr. Claudio Sales, 26/09/2018, às 15h;
- ABDIB – Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base – Sr. Venilton Tadini, 28/09/2018, às 15h;
- ABRADDEE – Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica – Sr. Nelson Leite, 02/10/2018, às 14h30;
- ABEEólica - Associação Brasileira de Energia Eólica – Sra. Elbia Gannoum, 08/10/2018, às 15h30.

Os dados qualitativos obtidos por meio dos grupos focais foram analisados aplicando-se a técnica de análise de conteúdo temática, com a identificação dos principais temas ligados à ideia de percepção de valor da GS. Essa ferramenta de análise busca a categorização dos temas abordados com maior frequência em documentos, entrevistas, etc., a fim de permitir a efetivação de análise temática (Bardin, 2002; Hair, Jr. et al., 2005). No presente estudo, a análise de conteúdo temática contribuiu para a identificação dos principais aspectos que os *stakeholders*-chave associaram à GS de maneira geral (as chamadas variáveis de percepção de valor da GS), bem como questões relevantes que foram evidenciadas dentro da estratégia de GS da CPFL Energia. Dado o volume de dados, a análise de conteúdo foi realizada com o auxílio do *software* especializado em análise qualitativa de dados *NVIVO 11 for Windows*, organizando e agilizando o processo de investigação (Kaefer, Roper, & Sinha, 2015; Mozzato & Grzybowski, 2011).

As variáveis de percepção de valor da GS identificadas a partir da etapa qualitativa foram então a base para a elaboração do questionário aplicado em amostra estatisticamente significativa de *stakeholders*-chave da organização, permitindo a realização dos testes propostos na etapa quantitativa.

3.4 Fase quantitativa - método

Após a conclusão da etapa qualitativa, segue-se com aplicação da abordagem quantitativa, a qual envolve a aplicação de questionário *online* junto a amostra estatisticamente válida de *stakeholders*-chave da CPFL Energia. Hair, Jr. et al. (2005) explicam que, por envolverem diretamente números, os dados quantitativos se apresentam em formato que permite seu tratamento estatístico, sendo úteis para testes, mapeamento de tendências ou resumo de informações sobre várias características.

Assim, nesta etapa, a técnica quantitativa busca descrever o fenômeno estudado, isto é, a percepção de valor da GS para os respectivos *stakeholders*-chave, do que se derivam as hipóteses de pesquisa propostas:

H₀: Os stakeholders-chave percebem valor na GS da empresa.

H₁: Os stakeholders-chave não percebem valor na GS da empresa.

H₀: Stakeholders-chave apresentam diferentes perfis quanto à percepção de valor da GS.

H₂: Stakeholders-chave não apresentam diferentes perfis quanto à percepção de valor da GS.

3.4.1 Survey online

A partir da identificação das variáveis de percepção de valor da GS para os *stakeholders*-chave da CPFL Energia na etapa qualitativa, *survey online* foi aplicada a amostra estatisticamente significativa desses públicos de interesse da companhia.

O questionário adotado foi composto por sentenças afirmativas avaliadas por cada respondente quanto ao grau de concordância ou discordância em relação a elas, considerando uma escala de 5 pontos (variando de “discordo totalmente” até “concordo totalmente” ou

seguindo a escala de “positivo”, “parcialmente positivo”, “indiferente”, “parcialmente negativo” e “negativo”). A escala utilizada foi a Likert, caracterizada por ser métrica (não comparativa), formada por dados intervalares e número ímpar de categorias (Malhotra, 2012). A pesquisa foi implementada com o auxílio do sistema de questionários *LimeSurvey*, disponibilizado gratuitamente pela FEA-RP/USP e as respostas foram anônimas.

Inicialmente, foi realizado pré-teste da *survey*, com a aplicação do questionário *online* e a participação de 15 respondentes. A análise das respostas foi feita com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Science for Windows* (SPSS), em que se identificou a adequação do questionário e respectivas afirmativas ao estudo. Ressalta-se que o único ajuste realizado no questionário foi a inclusão de duas afirmativas, a fim de complementar a investigação sobre a percepção de valor da GS pelos *stakeholders*. O questionário final foi aprovado pela equipe responsável pela pesquisa (FEA-RP e CPFL Energia) (Apêndice 2).

A definição da amostra de respondentes da *survey online* segue critério de, pelo menos, cinco vezes o número de variáveis analisadas (Hair, Jr., Anderson, Tatham, & Black, 2005; Hair, Jr. et al., 2005; Malhotra, 2012), para que se possa proceder a Análise Fatorial (AF) proposta. Conforme questionário final, a amostra mínima necessária estabelecida para a aplicação da ferramenta estatística proposta foi de 120 respondentes por *stakeholder*-chave, uma vez que o número de variáveis escalares a serem consideradas no estudo é 24⁹.

Essa amostra mínima se aplica a colaboradores, clientes e fornecedores. Diretoria executiva e associações setoriais acabaram participando da fase quantitativa, mas as respectivas respostas não foram consideradas nas análises e conclusões, uma vez que esses grupos não foram definidos como *stakeholders*-chave para abordagem na presente pesquisa. Além disso, esses dois públicos de interesse da CPFL Energia não oferecem universo amostral disponível em relação à quantidade mínima de respondentes necessária para o estudo.

A aplicação da pesquisa quantitativa foi iniciada em novembro/2018 com o envio do questionário por *e-mail* para os colaboradores da CPFL Energia, colaboradores de empresas controladas e coligadas, e membros da diretoria executiva. Nos meses de dezembro/2018 e janeiro/2019, o *link* da pesquisa foi também compartilhado com a base de clientes da empresa por meio da conta digital. No mesmo período, a pesquisa foi ainda enviada, por *e-mail*, para *mailing* de fornecedores considerados críticos e estratégicos para a companhia, além das

⁹ Uma afirmação (variável escalar) específica que trata da contribuição da CPFL Energia para a modernização do Setor Elétrico Brasileiro (SEB) foi inserida no questionário, conforme alinhamento com a empresa, mas não foi considerada nas análises porque seu conteúdo não representa relação com as variáveis de percepção de valor da GS levantadas na etapa qualitativa deste estudo.

associações setoriais. A coleta foi encerrada em 19 de fevereiro de 2019, após atingimento da amostra necessária para os *stakeholders*-chave definidos previamente - colaboradores, clientes e fornecedores.

Ressalta-se que a *survey* foi enviada para membros da diretoria executiva e associações setoriais apenas para que pudessem participar da atividade de priorização de temas/subtemas materiais, um trabalho complementar desenvolvido ainda para auxiliar a CPFL Energia. Mesmo como parte do questionário, essa atividade de priorização não integra as análises do presente trabalho, por não ter relação com os objetivos geral e específicos propostos. Assim, apenas para conhecimento, ao final deste trabalho (Apêndice 3), foi inserida tabela resumo da análise descritiva realizada para este fim.

Os dados obtidos por meio da *survey online* foram analisados com o auxílio do *software* SPSS. Inicialmente, aplicou-se Análise Fatorial (AF), um método estatístico que permite analisar as correlações (inter-relações) entre quantidade significativa de variáveis (multivariado), de forma a simplificá-las, definindo conjuntos de dimensões, denominados fatores (Hair, Jr. et al., 2005; Malhotra, 2012). Dessa forma, com a redução do número de variáveis de percepção de valor da GS e sua descrição em um número menor de conceitos (fatores), buscou-se descrever a percepção de valor dos *stakeholders*-chave sobre as variáveis de GS. Além da aplicação da AF com os dados amostrais totais, considerando conjuntamente todos os *stakeholders*-chave, a ferramenta estatística foi utilizada também para cada grupo de parte interessada-chave de forma separada, possibilitando análises específicas quanto a correlação das variáveis da GS para cada grupo de *stakeholder* e sua percepção de valor.

A análise dos dados quantitativos foi complementada por meio de Análise de Cluster (AC), com o objetivo de verificar as possibilidades de aglomerações dos respondentes em grupos relativamente homogêneos com relação a cada fator identificado na AF, bem como ampliar o conhecimento sobre possíveis perfis dentre os *stakeholders*-chave participantes da pesquisa. A AC representa técnica estatística de análise simplificada, baseada em algoritmos, os quais classificam objetos, variáveis ou casos em grupos (*clusters*), considerando a maior semelhança entre eles (Malhotra, 2012). De acordo com os dados utilizados na análise, os *clusters* são sugeridos pela própria ferramenta, com o auxílio do SPSS.

Para finalizar o trabalho com os dados quantitativos, adotou-se então método não paramétrico de análise de variância, o Teste Kruskal-Wallis, um teste equivalente à ANOVA, mas direcionado para três ou mais amostras independentes, cuja distribuição não é normal e nem homogênea (Stevenson, 2001). Esse teste foi realizado também com a ajuda do SPSS, a fim de compreender as diferenças na percepção de valor da GS, levando-se em conta diferentes

características dos *stakeholders* e possíveis perfis. Com essa análise, buscou-se identificar a existência de diferentes perfis de pessoas dentro de um mesmo grupo de *stakeholders*, levando-se em conta a percepção de valor da GS. O Teste Kruskal-Wallis representa uma alternativa à Análise de Variância (ANOVA), sendo empregado no presente estudo, uma vez que os pré-requisitos para a ANOVA não foram atingidos (não há igualdade de variâncias e as variáveis não seguem distribuição normal, conforme apresentado no item 4.3.1).

3.5 Proposição de modelo de gestão

Após as análises qualitativas e quantitativas previstas, seguiu-se com o desenvolvimento de um Modelo de Gestão dos *Stakeholders* quanto ao valor da GS, com o objetivo de auxiliar a empresa objeto de estudo na gestão e maior engajamento de seus *stakeholders*-chave com relação às iniciativas de GS. Trata-se de um modelo com aplicação prática que também procura contribuir com o avanço nas discussões teóricas sobre o tema, uma vez que se apresenta como ferramenta de gestão a ser validada em diferentes organizações e segmentos.

De maneira geral, espera-se que o modelo proposto possa ser aplicado em diferentes organizações, ajudando no planejamento mais eficiente de estratégias organizacionais para a sustentabilidade, assim como na alocação otimizada de recursos ligados ao tema, além de promover maior incentivo para posicionamento proativo na direção de uma GS.

3.6 Etapas da pesquisa

A pesquisa foi realizada de acordo com nove etapas propostas (Figura 7):

- revisão de literatura e levantamento bibliográfico complementar – a revisão representa importante ferramenta, auxiliando na identificação do estado da arte sobre o tema e principais lacunas de pesquisa;
- apresentação do projeto e convite à CPFL Energia para participação da pesquisa, seguida de definição dos *stakeholders*-chave da organização – a apresentação do projeto foi feita a partir do envio de documento com a proposta de trabalho, seguida por reunião com equipe de sustentabilidade da empresa. Após a confirmação do aceite para participação do

estudo, foram analisados os principais documentos divulgados pela empresa, assim como documentos internos disponibilizados pela própria organização, para identificação de seus *stakeholders*-chave; o cruzamento das informações levantadas com a literatura sobre *stakeholders*, permitiu a identificação dos *stakeholders*-chave, posteriormente ajustados, de acordo com a viabilidade da pesquisa e alinhamento com a empresa;

- identificação das variáveis de percepção de valor da GS para os *stakeholders*-chave – a partir da definição dos principais públicos de interesse, grupos focais foram realizados com representantes desses *stakeholders*, com o objetivo de identificar as variáveis de percepção de valor da GS, para posterior aplicação de pesquisa quantitativa;
- elaboração de questionário – após a identificação das variáveis de percepção de valor da GS para os *stakeholders*-chave, foi elaborado questionário para aplicação junto a um grupo maior desses *stakeholders* da CPFL Energia; o levantamento de dados quantitativos permitiu a utilização das ferramentas estatísticas propostas;
- aplicação da *survey* – foi feito o levantamento de dados primários quantitativos com maior número de *stakeholders*-chave da CPFL Energia e posterior tratamento dos mesmos para a aplicação das ferramentas estatísticas propostas;
- validação / aplicação das ferramentas estatísticas – após a validação dos dados, foi realizada AF, a fim de se obter número reduzido de fatores que se relacionam à percepção de valor da GS, possibilitando diversas análises estatísticas subsequentes; a AC ajudou no agrupamento de respondentes com características semelhantes em relação aos fatores de percepção de valor da GS gerados na AF; o Teste Kruskal-Wallis permitiu identificar a existência de diferentes perfis em relação à percepção de valor da GS dentro de cada grupo de *stakeholders*;
- discussão dos resultados – após a aplicação das ferramentas estatísticas propostas, seguiu-se com a discussão dos resultados, a partir dos “achados” da pesquisa e do referencial teórico apresentado;
- desenvolvimento de Modelo de Gestão dos *Stakeholders* quanto à percepção de valor da GS – desenvolvimento de modelo de gestão que propõe ajudar a empresa no gerenciamento de seus *stakeholders*, considerando os diferentes perfis identificados em relação à percepção de valor da GS;
- conclusões e considerações finais – fechamento do estudo proposto, com as conclusões obtidas a partir das análises qualitativa e quantitativa, bem como apresentação das limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

Figura 6 - Etapas da pesquisa.

Fonte: elaborada pela autora.

3.7 Matriz de amarração metodológica

A matriz de amarração metodológica representa a visualização sistemática da pesquisa, possibilitando o exame da estruturação do projeto, seu desenvolvimento e coerência, favorecendo inclusive a avaliação de terceiros. Como um instrumento de análise, foi proposta por Mazzon¹⁰ e objetiva apresentar a aderência e compatibilidade entre o modelo de pesquisa, seus objetivos, hipóteses levantadas e técnicas de análise utilizadas, permitindo a avaliação quanto à qualidade do estudo (Telles, 2001). Conforme recomendação de Telles (2001), a matriz de amarração é importante instrumento de suporte à pesquisa na área de Ciências Humanas, principalmente nos estudos em Administração. Dessa maneira, apresenta-se a matriz de amarração da presente pesquisa (Figura 10).

¹⁰ Mazzon, J. A. (1981). *Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Figura 7 - Matriz de amarração metodológica da presente pesquisa.

Modelo de Pesquisa	Objetivos de Pesquisa	Proposições e Hipóteses de Pesquisa	Levantamento/Técnicas de Análise
Identificação dos <i>stakeholders</i> -chave da CPFL Energia	Mapear <i>stakeholders</i> -chave.		*Levantamento bibliográfico, *Análise de documentos organizacionais, e *Entrevista semi-estruturada.
Identificação das variáveis de percepção de valor da GS para <i>stakeholders</i> -chave	Identificar o que representa valor para os <i>stakeholders</i> -chave na estratégia sustentável.	P ₁ : <i>Stakeholders</i> -chave percebem a GS da empresa por meio da associação de diferentes aspectos.	*Grupo focal com <i>stakeholders</i> -chave (etapa qualitativa) - análise temática de conteúdo.
Determinação de fatores que representam a percepção de valor da GS	Descrever o que a GS representa para os <i>stakeholders</i> -chave em termos de percepção de valor.	H ₀ : Os <i>stakeholders</i> -chave percebem valor na GS da empresa. H ₁ : Os <i>stakeholders</i> -chave não percebem valor na GS da empresa.	*Análise Fatorial (etapa quantitativa) - amostra conjunta de todos os <i>stakeholders</i> -chave.
Identificação de diferentes perfis dentro de cada grupo de <i>stakeholders</i>	Analisar a percepção de valor da GS, identificando diferentes perfis nos agrupamentos gerados.	H ₀ : <i>Stakeholders</i> -chave apresentam diferentes perfis quanto à percepção de valor da GS. H ₂ : <i>Stakeholders</i> -chave não apresentam diferentes perfis quanto à percepção de valor da GS.	*Análise de <i>Cluster</i> e Variância (etapa quantitativa) - coeficientes dos fatores gerados na AF.
Desenvolvimento de Modelo de Gestão dos <i>Stakeholders</i> , quanto à percepção de valor da GS	Propor Modelo de Gestão dos <i>Stakeholders</i> , quanto à percepção de valor da GS, considerando diferentes perfis.		*Desenho de um modelo de quadrantes, baseado em 2 dimensões.

Fonte: adaptado de Telles (2001).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 A CPFL Energia

Com mais de 100 anos de existência, a CPFL energia é a empresa que representa a sociedade *holding* do grupo CPFL, considerada a maior empresa privada do setor elétrico brasileiro, com atuação desde a geração até a distribuição de energia elétrica¹¹. Possui mais de 9 milhões de clientes, quase 13 mil colaboradores (levando-se em conta os funcionários da empresa adquirida RGE Sul) e cerca de 4500 fornecedores (CPFL, 2016). A organização tem ações listadas na B3¹² no segmento especial denominado Novo Mercado, para empresas com nível máximo em governança corporativa.

A estrutura societária atual da CPFL Energia está dividida entre a corporação chinesa *State Grid Corporation of China* (94,75%) e ações de negociação livre no mercado (5,25% *free float*)¹³. Sua área de atuação envolve os estados de São Paulo e Rio Grande Sul no segmento de distribuição de energia, além de Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Tocantins, Goiás, Ceará, Rio Grande Norte e Paraíba na geração de energia (incluindo fontes renováveis). Nos segmentos de comercialização e prestação de serviços para o setor elétrico, a atuação se estende a todo o território nacional (CPFL, 2016).

Além de possuir os requisitos necessários definidos previamente neste estudo (participação de pelo menos 5 anos na carteira do ISE e membro do Pacto Global da ONU), a CPFL Energia também faz parte do Índice de Carbono Eficiente (ICO₂) da B3 e possui gestão estratégica voltada à sustentabilidade, o que pode ser verificado, a partir da análise de documentos divulgados pela organização, bem como de seu *website*.

O tema da sustentabilidade está presente na missão, visão e princípios da organização, assim como também em diversos projetos, normas, políticas e direcionamentos internos (Política de Investimento Social e Política de Sustentabilidade, por exemplo)¹⁴. Como forma de integrar a sustentabilidade a seu planejamento estratégico, em 2014, a CPFL Energia lançou

¹¹ <https://www.cpfl.com.br/institucional/governanca-corporativa/diretrizes/pt-br/estrutura-corporativa/Paginas/default.aspx>

¹² B3 – trata-se da antiga BM&FBOVESPA. É uma das principais empresas de infraestrutura de mercado financeiro no mundo, com atuação em ambiente de bolsa e de balcão. http://www.b3.com.br/pt_br/b3/institucional/quem-somos/

¹³ <https://www.cpfl.com.br/institucional/quem-somos/estrutura-societaria/Paginas/default.aspx>

¹⁴ <https://www.cpfl.com.br/institucional/governanca-corporativa/diretrizes/pt-br/documentos-de-governanca-corporativa/Paginas/default.aspx>

sua Plataforma de Sustentabilidade, uma ferramenta de gestão que permite o monitoramento de seu desempenho com relação aos temas da sustentabilidade, por meio da consolidação de indicadores estratégicos e indicadores específicos ao tema¹⁵.

Conforme apresentado pela própria organização, o conceito de sustentabilidade já passou por níveis de incorporação interna que representam a evolução da empresa sobre o tema. Até o final da década de 90, a CPFL Energia praticava ações classificadas como assistencialistas, passando pela fase da responsabilidade social nos primeiros anos do século XXI, até chegar no nível atual de sustentabilidade corporativa, um conceito de responsabilidade cada vez mais abrangente e que representa a inserção da sustentabilidade na estratégia do negócio (Figura 9).

Um dos instrumentos que tem auxiliado a empresa na integração da sustentabilidade a seu plano estratégico é a Plataforma de Sustentabilidade. Hoje, ela reúne seis temas materiais que são a base para as 17 alavancas e 102 indicadores e metas de curto e médio prazo. Os temas são: desenvolvimento de fornecedores, mudanças climáticas, relacionamento com comunidades, saúde e segurança, gestão de pessoas e logística reversa¹⁷.

Relacionado aos temas presentes na Plataforma e com o compromisso da organização com o tema da sustentabilidade e, principalmente das mudanças climáticas, o segmento de energias renováveis tem assumido posição de destaque. Hoje, a produção de energia elétrica renovável é feita por meio de biomassa (parceria com oito usinas sucroalcooleiras), resíduos sólidos (tratamento térmico de resíduos sólidos municipais e industriais), energia solar (central fotovoltaica na Usina Solar de Tanquinho, em Campinas) e energia eólica (parque eólico com 33 empreendimentos).

Além dessas ações estratégicas, a CPFL Energia investe em programas de meio ambiente e mantém os programas de Investimento Social Privado, de Inovação, de Eficiência Energética, *Smart Grids* (automação promovendo a criação de redes inteligentes e maior

¹⁵ <https://www.cpfl.com.br/energias-sustentaveis/sustentabilidade/plataforma-sustentabilidade/Paginas/default.aspx>

¹⁶ <https://cpfl.riweb.com.br/ShowApresentacao.aspx?IdApresentacao=VhqlxCNIZWyVqrTXO6FgZg==>

¹⁷ <https://www.cpfl.com.br/energias-sustentaveis/sustentabilidade/temas-materiais/Paginas/default.aspx>

eficiência energética operacional), mobilidade elétrica (para eletrificação do transporte) e construções sustentáveis (*green buildings*).

A etapa inicial da pesquisa empírica junto à CPFL Energia foi realizada a partir da análise de informações divulgadas no *website* da empresa, assim como de documentos internos disponibilizados pela companhia à pesquisadora, em caráter confidencial¹⁸. Foram analisados relatórios, normas, códigos e outros documentos, conforme segue:

- Relatório Anual (RA) 2016 (versão *online*);
- Diretrizes de Governança Corporativa da CPFL Energia;
- Código de Ética;
- Norma de Engajamento de Públicos de Interesse;
- Procedimento para Engajamento de Públicos de Interesse;
- Documento de apresentação da Integração da Plataforma de Sustentabilidade nos Negócios da CPFL Energia;
- Apresentações Corporativas a públicos externos (IBRI e outras, por exemplo) e
- Informações dispostas no *website* da organização.

O estudo detalhado dos documentos mencionados permitiu maior entendimento quanto à visão da empresa sobre seus *stakeholders* e, consequentemente, de sua relação com essas partes interessadas. Conforme expresso em documento da organização, a gestão eficiente de *stakeholders* contribui para a perenidade do relacionamento entre esses públicos e a empresa, além de facilitar o monitoramento de impactos gerados por ações do grupo CPFL para a definição de estratégias táticas e a interação regular, fortalecendo ainda a integração entre as diversas áreas e unidades de negócio (CPFL, 2015).

A própria existência de documento que normatiza o engajamento dos públicos de interesse já revela a atenção especial que a corporação direciona para a questão. Além dessa norma pública da companhia, há documento interno que reúne os critérios e procedimentos que devem nortear o negócio quanto à priorização de *stakeholders*. Trata-se dos Procedimentos de Engajamento de Públicos de Interesse, em que são apresentados os princípios que devem alicerçar tal engajamento (CPFL, 2015):

- inclusão;
- relevância;
- capacidade de resposta;

¹⁸ A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto e a CPFL Energia possuem acordo de confidencialidade formalizado, no que tange ao desenvolvimento de pesquisas a partir da utilização de dados organizacionais internos.

- responsabilidade;
- compromisso
- sustentabilidade;
- confiança e respeito.

A partir dos sete princípios, a empresa espera manter relacionamento com seus *stakeholders* que seja baseado na confiança e no diálogo, direcionar as tomadas de decisão para orientações sustentáveis e fortalecer a metodologia desenvolvida para engajamento dos públicos de interesse, além de melhorar seu entendimento sobre as demandas e expectativas dessas partes interessadas, sistematizar o acompanhamento dos resultados do engajamento e mensurar o valor compartilhado nessa gestão de engajamento (CPFL, 2015). Ressalta-se aqui a convergência dessa proposta organizacional com o objetivo do presente trabalho, que pretende analisar a percepção de valor da GS sob a ótica dos *stakeholders*.

Dentre os processos que envolvem o engajamento de seus públicos de interesse, a CPFL Energia apresenta a orientação sobre como deve ser a identificação dos *stakeholders* e, posteriormente, sua priorização conforme nível de relacionamento. Inicialmente, há a definição de públicos de interesse sob a perspectiva da organização e como eles são identificados:

[...] indivíduos, grupos de indivíduos, organizações, associações e outros que impactam os negócios e/ou podem ser impactados pelas ações, decisões e *performances* da empresa. A identificação desses públicos ocorre a partir do nível do impacto e/ou influência que exercem sobre o negócio e o nível de relacionamento mantido com cada público (CPFL, 2015, p. 3).

A priorização dos *stakeholders* é feita a partir de uma escala, seguindo o nível de impacto e influência que essas partes interessadas exercem nos negócios da corporação, aspecto que pode ser medido conforme: incidência nas interações rotineiras (1), relevância dos processos em que o respectivo *stakeholder* está envolvido (2) e se são considerados no momento da tomada de decisão estratégica (3). O documento organizacional analisado enfatiza a possibilidade de que outros aspectos relacionados a especificidades de processo possam ser considerados para a priorização dos públicos de interesse (CPFL, 2015).

Após priorização, os públicos de interesse são apresentados por meio do Mapa de Stakeholders (Figura 10), desenho em que há o agrupamento dos públicos de interesse priorizados, conforme o nível de proximidade, influência e impacto da empresa.

Figura 9 - Mapa de *stakeholders* da CPFL Energia.

Fonte: CPFL Energia (2015).

Os níveis de relacionamento que compõe o Mapa de *stakeholders* são, em ordem decrescente de relevância: decisão (1); parceria (2); diálogo (3); consulta (4); comunicação (5); monitoramento (6); e não existe relacionamento (7) (CPFL, 2015). Dessa maneira, considerando-se as informações dispostas no Mapa de *stakeholders*, depreende-se que a CPFL Energia identifica como seus públicos de interesse: colaboradores, clientes, comunidades, acionistas, órgãos reguladores, imprensa, governo, fornecedores e investidores (Figura 10). Desses nove grupos de partes interessadas, cinco estão dispostas no nível de maior proximidade com a organização, sendo relacionadas como prioritárias no processo de engajamento corporativo: colaboradores, clientes, comunidades, acionistas e órgãos reguladores.

Adicionalmente à análise das informações corporativas, realizou-se também levantamento bibliográfico sobre a temática dos *stakeholders*, com foco em aspectos relativos à definição das principais partes interessadas em um negócio. Conforme artigos acadêmicos e publicações de caráter executivo, os *stakeholders*-chave são grupos que possuem interesse direto no negócio, com poder para influenciar nos resultados (Bourne & Walker, 2005; Matos & Silvestre, 2013). Para sua identificação, Kenny (2014) sugere cinco pontos principais que devem ser analisados, dentre eles o potencial de impacto do respectivo *stakeholder* na *performance* da organização.

Nas discussões acerca da diferenciação entre *stakeholders*, Donaldson e Preston (1995) posicionam-se afirmando que as partes interessadas possuem valor intrínseco e, assim, nenhuma demanda deve se sobressair em relação às demais, ou seja, nenhum interesse deve ser passível de dominar o interesse dos demais *stakeholders*. Já Freeman (1999) comenta que a eficiência na gestão envolve também o gerenciamento das relações consideradas importantes. Indiretamente, isso implica na consideração de que podem existir partes interessadas que são mais importantes nessa relação.

Em um estudo sobre a dominância de *stakeholders* em empresas brasileiras, Boaventura (2012) verificou a existência de uma hierarquia entre os *stakeholders* em termos de atendimento a demandas nas empresas analisadas em seu estudo. Em ordem decrescente na hierarquia de dominância, os resultados apontaram para: funcionários e *shareholders* (1); comunidade, sociedade, compradores e meio ambiente (2); diversidade (3); e fornecedores (4). Nesse caso, a dominância é definida como a capacidade de um determinado *stakeholder* de obter recursos de uma empresa, a fim de atender suas demandas de uma forma preferencial em relação a outros *stakeholders* (Boaventura, 2012).

Dessa maneira, após o cruzamento dos dados obtidos por meio de levantamento bibliográfico sobre *stakeholders* e sua priorização quanto à relevância para o negócio (Boaventura, 2012; Bourne & Walker, 2005; Kenny, 2014; Matos & Silvestre, 2013), somados à consulta de documentação corporativa da empresa em estudo (CPFL, 2015) e análise crítica da pesquisadora, foram definidos os grupos de *stakeholders*-chave para a presente pesquisa: colaboradores, acionistas, clientes e fornecedores. Além dos critérios já mencionados, a definição dos *stakeholders*-chave do estudo levou em conta a disponibilidade e relevância do grupo de *stakeholder* para a pesquisa e possíveis sobreposições. A disponibilidade e relevância foram consideradas justificativas para excluir os órgãos reguladores do projeto, uma vez que esses atores, apesar de serem críticos para a empresa, não são acessíveis como universo amostral e sua percepção quanto à GS praticada pela empresa nada interferem na relação que mantém com a mesma, já que o setor elétrico no país é regulado. Quanto ao sobreposição, ele se refere a uma possível sobreposição do universo amostral, possibilidade identificada entre clientes e comunidade (toda a comunidade é cliente CPFL), o que poderia privilegiar a visão do grupo “clientes”.

Após a definição dos *stakeholders*-chave, a validação desses grupos com a equipe da CPFL Energia envolvida no projeto indicou a necessidade de alteração dos públicos priorizados, com ajuste especialmente no grupo de acionistas. Além da indisponibilidade de contato com representantes da companhia chinesa *State Grid*, que detém 94,75% das ações,

conforme justificado pela equipe da própria CPFL, e consequentemente da participação dessas pessoas na pesquisa, foram levantadas outras possibilidades para priorização. A diretoria executiva foi mencionada como possível substituta na representação dos acionistas, mas a população existente no universo amostral se mostrou um novo fator impeditivo para tal priorização. Ao final, houve a definição conjunta com a empresa para priorização dos grupos de *stakeholders* formados por clientes, colaboradores e fornecedores, pois o estudo propõe a aplicação de ferramentas estatísticas de análise que, por sua vez, exigem a disponibilidade de amostra representativa mínima.

Com a definição dos *stakeholders*-chave organizacionais da CPFL Energia e seu consequente mapeamento, atingiu-se o primeiro objetivo específico deste trabalho, deixando espaço para a continuidade do estudo e o desenvolvimento das demais etapas de pesquisa.

4.2 Fase qualitativa

A fase qualitativa do presente estudo englobou a realização de 6 grupos focais com *stakeholders* da CPFL Energia, além de 4 entrevistas semiestruturadas, conforme detalhamento apresentado no método de pesquisa. Os dados armazenados em mídia audiovisual (gravações em vídeo e áudio dos grupos focais e gravação de áudio das entrevistas semiestruturadas) foram transcritos em sua íntegra para arquivos em formato de texto (arquivos em formato *word*), a fim de que pudessem ser utilizados e analisados de maneira mais efetiva, com o auxílio do *software NVIVO 11 for Windows*, especializado em análise de dados qualitativos. Importante destacar que o *software* não realiza as análises em substituição ao pesquisador, mas ajuda a tornar o processo analítico mais flexível, transparente e mais confiável (Kaefer et al., 2015; Mozzato & Grzybovski, 2011).

Todo o conteúdo transcrito (209 páginas) foi então editado para posterior importação no respectivo *software*, com o objetivo de excluir das análises as falas da pesquisadora e moderadora, bem como as falas iniciais da equipe da Diretoria de Relações Institucionais e Sustentabilidade da CPFL Energia que esteve presente apenas no momento de abertura dos grupos focais e entrevistas realizadas, com o intuito de agradecer os participantes pela contribuição.

Ressalta-se que a análise realizada com a ajuda do *software* foi estruturada e complementada pela apreciação crítica da pesquisadora (Mozzato & Grzybovski, 2011; Silva

& Fossá, 2015) que esteve presente em todos os grupos focais (realizando análise previa e não verbal dos participantes) e foi responsável por todas as entrevistas semiestruturadas.

4.2.1 Análise dos dados

A partir do tratamento dos dados qualitativos, procedeu-se às atividades iniciais da análise de conteúdo, a fim de possibilitar a posterior codificação e categorização (Bardin, 2002; Silva & Fossá, 2015) dos principais temas associados à percepção de valor da GS abordados nos grupos focais e entrevistas realizadas. A atividade inicial realizada da análise qualitativa foi a contagem de palavras, a partir da frequência com que cada palavra aparece nos documentos analisados, no caso, os arquivos transcritos relativos aos seis grupos focais com *stakeholders* principais da CPFL Energia e entrevistas semiestruturadas com presidentes de quatro associações setoriais.

A contagem de palavras apresenta-se como ferramenta que oferece direcionamento para o processo de categorização temática do conteúdo qualitativo analisado¹⁹, permitindo também a identificação de indícios relativos à pesquisa de temas materiais sugeridos pela CPFL (Kaefer et al., 2015). Para tanto, foram realizadas 3 rodadas de análise, tendo como filtro a apresentação das primeiras 1000 palavras, em ordem decrescente de frequência e agrupamento, respeitando-se a correspondência exata, palavras derivadas e sinônimos.

Foram aplicadas três rodadas de análise, até que se alcançasse nas primeiras colocações um grupo de palavras composto por substantivos e adjetivos, os quais representassem significado efetivo para o estudo. Na primeira e segunda rodadas, foram consideradas palavras de três e quatro letras respectivamente, levando a consulta a resultados pouco expressivos, uma vez que as palavras de maior frequência foram quase que na totalidade preposições (exemplos: mas, com, pra, por, para, etc.), advérbios diversos (exemplos: não, até, mais, como, aqui, etc.), conjunções (exemplo: que), pronomes (exemplos: uma, ela, ele, nós, você, isso, essa, esse, etc.) e verbos (exemplos: tem, vai, ter, ser, faz, acho, está, etc.). Vale ressaltar que a CPFL foi mencionada 253 vezes em todos os documentos, mas como se trata da empresa proponente do estudo, esse número acaba por não trazer nenhuma informação relevante para a análise de conteúdo.

¹⁹ NVIVO 11 Plus for Windows. Acesso em 2 de outubro de 2018. < <http://download.qsrinternational.com/Document/NVivo11/11.4.0/pt-BR/NVivo11-Getting-Started-Guide-Plus-edition-Portuguese.pdf>>

Tabela 2 - Consulta frequência de palavras *Stakeholders* CPFL – ranking das 20 mais frequentes.

Ordem	Palavra	Contagem
1	gente	492
2	empresa	436
3	sustentabilidade	272
4	pessoas	165
5	sustentável	146
6	projeto	140
7	exemplo	137
8	ações	97
9	energia	97
10	mundo	97
11	segurança	81
12	gestão	77
13	legal	66
14	valor	66
15	comunicação	63
16	negócio	61
17	sociedade	57
18	brasil	55
19	tempo	54
20	carro	53

Fonte: elaborado pela autora.

Após a terceira rodada, as palavras mencionadas com maior frequência foram elencadas conforme apresentado na Tabela 2. A partir da análise do resultado completo da consulta de frequência de palavras, considerando palavras com no mínimo 5 letras, destacam-se os termos: pessoas (146), segurança (81), comunicação (63), sociedade (57), meio ambiente (49), cliente (42), imagem (38), colaboradores (33), futuro (28). Essas palavras foram mencionadas por diversas vezes nos documentos e, somadas a outras que possuem sentido aproximado (também bastante presentes nos documentos estudados), permitem iniciar as primeiras relações para definição das categorias temáticas de análise (Kaefer et al., 2015), bem como das variáveis do estudo.

As palavras pessoas (146), cliente (42), colaboradores (32), consumidor (22), funcionários (18) e humano (8), juntas somam 204 contagens e permitem inferir que, independente do contexto em que se discute a GS, a figura humana ou alguma relação a ela sempre aparece, seja no que tange ao envolvimento ativo com determinadas iniciativas ou

ações, seja apenas como receptor passivo nesse processo. No estudo em questão, foram diversas menções aos termos, indicando a relação da figura humana à GS.

O termo segurança (81) merece destaque na análise, pois foi mencionado por diversas vezes em todos os grupos focais, não apenas como uma diretriz da organização, mas também como princípio básico de qualquer *stakeholder* da CPFL Energia. Outra importante relação apresentada sobre a palavra diz respeito à ideia de confiança, estabilidade quanto à continuidade dos negócios, o que pode ser proporcionado pela GS, conforme depoimentos registrados nos documentos, seguindo resultados previstos por Ritter e Walter (2016), que apresentam a confiança e o relacionamento como aspectos que contribuem para aumentar o valor percebido.

Comunicação (63) também representa palavra bastante frequente nos documentos, sendo tema recorrente nos grupos e entrevistas, especialmente quanto à divulgação das iniciativas e projetos ligados à gestão estratégica sustentável (conforme detalhamento posterior), o que também vai ao encontro da ideia de que o acesso à informação, de alguma forma, pode estar relacionado à percepção de valor (Ritter & Walter, 2016). A comunicação também foi termo mencionado de forma específica por *stakeholders* internos, a fim de manifestar pontos de melhoria para a organização (linguagem, canais, integração, etc.).

Quando se analisa a palavra meio ambiente (49) conjuntamente com os vocábulos ambiental (30), árvore (27), clima (13) e ambientais (8), depreende-se que a relação de GS com a dimensão ambiental, ainda está bastante presente no inconsciente dos *stakeholders*. Já a palavra sociedade (57), somada a social (27), comunidade (14), sociais (12) e população (10), revela que, apesar de ainda existir forte relação da GS com a esfera ambiental, aspectos sociais já são reconhecidos no âmbito da sustentabilidade pelos *stakeholders* consultados (Elkington, 1997; Enticott & Walker, 2008; Perrini & Tencati, 2006).

Dentre os demais termos selecionados para uma discussão mais detalhada está imagem (38), que junto com marca (34), marketing (23) e propaganda (12), somam 107 contagens. Esses termos chamam a atenção pela expressiva associação das iniciativas da GS a ações de marketing, com foco na valorização da imagem e marca da organização (Darnall, 2008; Dekhili & Akli Achabou, 2014). As opiniões sobre o assunto estiveram presentes em todos os grupos focais, por vezes sustentando falas de aspecto positivo, outras vezes negativo, como se verá adiante.

Por fim, para a análise de frequência de palavras vale ainda citar o termo futuro (28), pois conjuntamente à expressão longo prazo (25) e às palavras perenidade (15), planejamento (14), continuidade (8) e futuras (7), apresenta a tendência dos *stakeholders* a associarem a GS

foi a palavra valor, analisada pela primeira vez neste estudo a partir desta ferramenta (Figura 12).

Figura 11 - Árvore de palavras – consulta a “valor” e derivações.

Fonte: elaborado pela autora.

Relacionadas a valor, em primeiro nível, estão as palavras agrega, agregar, agregado, sustentabilidade, à imagem, pessoas, marca, sociedade, futuro, econômico, etc. Em um segundo

nível, encontram-se palavras como perceber, enxergar, ganhar, entender, resultado, geração, prêmio, rede, entre outros. Essas relações demonstram a existência de proximidade entre o tema da sustentabilidade /GS à ideia de agregar valor, valor para diferentes públicos, valor de marca, valor econômico, além da própria ideia de percepção, entendimento e visualização desse valor. Rede de Valor e Prêmio mais Valor também aparecem nas relações, pois são ações realizadas pela CPFL Energia junto a seus fornecedores e mencionadas nos grupos de discussão.

Na sequência, a definição das categorias para categorização temática dos documentos analisados foi feita com base na frequência de palavras, consulta pesquisa de palavras (relações) e análise crítica dos conteúdos (Mozzato & Grzybovski, 2011; Silva & Fossá, 2015). A combinação desses elementos de análise resultou nas categorias:

- **ambiental** - GS de maneira geral;
- **econômico** - GS de maneira geral;
- **social** - GS de maneira geral;
- **marketing** - GS de maneira geral;
- **perenidade** - GS de maneira geral;
- **iniciativas de GS da CPFL** - GS da CPFL;
- subcategorias **positivas, negativas, neutras e sugestões para as iniciativas**;
- **comunicação das iniciativas da CPFL** - GS da CPFL;
- **sentimento em relação à GS da CPFL** - GS da CPFL.

Após categorização, foi estabelecida a estrutura de análise de conteúdo do projeto (Figura 13):

Figura 12 - Mapa da análise de conteúdo.

Fonte: elaborada pela autora.

De acordo com o mapa da análise de conteúdo proposta, os elementos circulares centrais são chamados de casos e representam os grupos de *stakeholders* principais da CPFL Energia considerados na fase qualitativa do projeto. Os elementos circulares na cor azul localizados na parte superior do mapa são chamados de nós e representam as categorias definidas considerando-se a ideia de GS de maneira geral (em termos organizacionais amplos e não apenas em relação à empresa objeto de estudo). Por fim, os elementos circulares na cor azul localizados na parte inferior do mapa são também chamados de nós e representam as categorias e subcategorias definidas considerando-se a ideia de GS promovida pela CPFL Energia. Conforme codificação das referências em cada uma das categorias estabelecidas, foi possível verificar o maior ou menor envolvimento dos *stakeholders* consultados com determinados temas sugeridos, conforme roteiro de pesquisa proposto.

Gráfico 1 - Quantidade de referências codificadas nas três dimensões da sustentabilidade X *stakeholders*.

Fonte: elaborada pela autora.

A análise das codificações nas categorias Ambiental, Econômico e Social (as três dimensões da sustentabilidade), conforme fonte de dados (grupo focal e entrevista), mostra que a vertente ambiental da sustentabilidade ainda representa maior associação com a GS quando se considera todos os *stakeholders* conjuntamente (Gráfico 1).

Quando se leva em conta cada grupo de *stakeholder* separadamente, os resultados das codificações diferem ligeiramente. De maneira distinta à lógica apresentada pela análise conjunta dos *stakeholders* principais, para os membros da diretoria executiva, houve mais codificação na categoria social, ao passo que, para os fornecedores, houve mais associações com a categoria econômica (Gráfico 1). Já os colaboradores, clientes e associações setoriais tiveram mais referências codificadas na categoria ambiental, o que permite inferir que esses públicos de interesse da CPFL Energia ainda mantém forte relação entre a ideia da GS e as ações ambientais, com foco em ações ligadas ao verde (Gráfico 1). A partir disso, pode-se considerar que há *stakeholders* que ainda associam a GS somente à gestão ambiental, sem considerar as dimensões econômica e social e o próprio aspecto de longo prazo (Enticott & Walker, 2008; Neubert & Dyck, 2016; Perrini & Tencati, 2006)

A análise da categoria Perenidade mostra que os colaboradores são os *stakeholders* que mais relacionam a GS à ideia de longo prazo, quando se considera a quantidade de codificações. Dentre os colaboradores, os de nível não gerencial possuem maior quantidade de codificações na respectiva categoria em relação aos de nível gerencial, o que pode demonstrar a relação que

fazem entre aspectos da GS e manutenção do negócio no longo prazo (Neubert & Dyck, 2016). Em termos de quantidades de codificações de referências nessa categoria, os membros da diretoria executiva também demonstraram tal associação, seguidos posteriormente por fornecedores, clientes COCEN, além de três das associações setoriais. Ressalta-se que a relação entre GS e perenidade do negócio / longo prazo não pode ser atribuída ao universo dos clientes residenciais que apresentaram apenas uma referência codificada a essa categoria (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Quantidade de referências codificadas na categoria Perenidade x por tipo detalhado de *stakeholder*.

Fonte: elaborado pela autora.

A ideia de perenidade abordada pelos diferentes *stakeholders* durante os grupos focais e entrevistas engloba aspectos como longevidade, planejamento, continuidade, sobrevivência, futuro, garantia de manutenção do negócio no futuro (Neubert & Dyck, 2016). Para os colaboradores, prevalece a ideia de garantir a perenidade de recursos no futuro e a presença das três dimensões da sustentabilidade no planejamento estratégico da companhia. Trata-se da sobrevivência do negócio, garantia da operação e geração de valor para o futuro, incluindo a própria manutenção do emprego. Na visão dos clientes e fornecedores, as referências associadas a essa categoria envolvem a ideia de continuidade do negócio e garantia de recursos materiais e de pessoas no futuro. Já para membros da diretoria executiva, a perenidade está alicerçada na manutenção de resultados de forma sustentável, redução de impactos do negócio no longo prazo, com a garantia de recursos para gerações futuras e construção de um legado. Para as associações setoriais, trata-se da longevidade da empresa em um setor que constantemente está

passando por mudanças, “deveria ser uma preocupação natural, uma questão de sobrevivência” (conforme depoimento).

Já quando se analisa a categoria Marketing, isto é, a relação da GS com aspectos ligados a marketing, imagem, marca e propaganda (independentemente de serem considerações positivas ou negativas), nota-se que o grupo de colaboradores de nível gerencial é o que mais apresenta codificações, seguido por fornecedores, clientes residenciais e clientes COCEN. Essas codificações permitem inferir que esses público de interesse identificam relações entre a GS e marketing, independentemente dessa relação ser avaliada como positiva no caso de propiciar fortalecimento da marca e maior credibilidade (Darnall, 2008), ou ainda negativa para os casos em que empresas dizem promover as ações de GS sem que haja algo efetivo na prática (*greenwashing*). No caso de colaboradores de nível não gerencial e membros da diretoria executiva, as referências codificadas a essa categoria foram relativamente menores quando comparadas aos demais públicos de interesse. As associações setoriais não mencionaram questões de marketing como relação à GS (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Quantidade de referências codificadas na categoria Marketing x por tipo detalhado de *stakeholder*.

Fonte: elaborado pela autora.

Considerando o conteúdo das discussões, a relação das iniciativas de GS com marketing (em seu sentido mais amplo com a ideia de imagem, marca, propaganda, etc.) apresenta conotações positivas, negativas e neutras. Em muitos casos, foi evidenciada a importância da GS para valorização e solidez da marca, ganho de imagem e reforço da imagem atrelada à credibilidade, confiança, orgulho, reputação, retorno positivo para empresa (financeiro e de

caráter intangível), agregação de valor a produtos e pessoas (Darnall, 2008). Contudo, aspectos de neutralidade também foram considerados, como a inclusão da GS como estratégia de marketing sem o acompanhamento de um posicionamento sobre isso. Pontos negativos foram também levantados, ressaltando que a empresa pode fazer determinadas ações porque recebe verba e incentivos específicos para tal, ou porque precisa cumprir legislação do setor, ou ainda com o único objetivo de obter os retornos de marca e imagem (Dekhili & Akli Achabou, 2014).

Já na categoria que trata do Sentimento dos stakeholders com relação à gestão sustentável (que se refere à importância e relevância do tema para suas posições enquanto *stakeholders*), os membros da diretoria executiva foram o grupo que mais abordaram a questão, seguidos por fornecedores, colaboradores de nível gerencial e não gerencial, clientes COCEN e residenciais. Em relação a essa categoria que trata especificamente da GS da CPFL Energia, nota-se a presença de significativa quantidade de referências codificadas por esses públicos de interesse, o que possibilita identificar a existência de relação entre as iniciativas da GS da empresa e algum tipo de sentimento por parte desses *stakeholders*. Já no caso de associações setoriais (Instituto Acende Brasil, ABDID, ABEEólica e ABRADDEE, respectivamente), essa relação é muito pequena ou praticamente inexistente (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Quantidade de referências codificadas na categoria Sentimento em relação a GS x por tipo detalhado de *stakeholder*.

Fonte: elaborado pela autora.

Quanto à categoria Iniciativas da Gestão Sustentável da CPFL, os colaboradores foram os *stakeholders* que mais se recordaram e comentaram sobre o tema durante os grupos focais, sendo os de nível gerencial em maior número quando comparados aos de nível não gerencial.

Isso pode ser entendido pelo fato de os colaboradores estarem mais diretamente expostos e, muitas vezes, ligados às iniciativas de GS promovidas pela empresa. Em termos de quantidade de codificações, membros da diretoria executiva e os dois grupos de clientes (residenciais e COCEN) mostraram números equivalentes, seguidos pelos fornecedores. No cenário das associações setoriais, houve poucos comentários sobre as iniciativas específicas de GS realizadas pela CPFL. Dentre as associações, os presidentes da ABEEólica e do Instituto Acende ainda recordaram e comentaram um pouco mais sobre algumas iniciativas específicas da GS da CPFL Energia, mas de maneira geral, nota-se que existe uma lacuna no processo de comunicação das iniciativas para essas entidades (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Quantidade de referências codificadas na categoria Iniciativas de GS CPFL x por tipo detalhado de *stakeholders*.

Fonte: elaborado pela autora.

Quando solicitado aos *stakeholders* que mencionassem as iniciativas ligados à GS da CPFL, as lembranças envolveram ações que vão da esfera ambiental, social e econômica, a projetos de P&D e ações pontuais do cotidiano corporativo. Ressalta-se que as iniciativas citadas foram representadas da forma como mencionadas na Tabela 3, sem que houvesse correção de nome de algum projeto, ou mesmo avaliação quanto à classificação da mesma como uma ação ligada à GS. O intuito de apresentar as citações como foram feitas busca contribuir para o entendimento de como os *stakeholders* absorvem e armazenam determinadas informações.

Tabela 3 - Iniciativas da CPFL ligadas à GS sob a ótica dos *stakeholders*.

Iniciativas CPFL	Quantidades de citações	Iniciativas CPFL	Quantidades de citações
Carros elétricos / mobilidade	8	Campanha de economia de energia	
Troca de lâmpadas	7	Cruzeta de fibra	2
Segurança	7	CPFL Inova	2
Eficiência energética	6	CPFL nas escolas	2
Energia solar	5	Ética	2
Troca de aparelhos de alto consumo	5	Workshops	2
Instituto CPFL	5	Energia eólica	1
Semear	5	Poste de fibra	1
Energias renováveis	4	Pesquisa de clima	1
Café filosófico	4	Ações da qualidade de vida	1
Conta digital	4	Excelência no atendimento	1
Escola de eletricitas	3	Transformador verde	1
Geração distribuída	3	Regularização de clandestinos	1
Pode de árvores / arborização segura	3	Gestão de documentos de terceiro	1
Chega de choque	3	E-social dos fornecedores	1
Postos para reabastecimento	2	Classificação heterogênea na contratação	1
Smart grid	2	Prêmio Mais Valor	1
Coleta e separação de lixo	2	Programa de respeito à vida	1

Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, considerando-se a última categoria, verifica-se que os colaboradores de nível não gerencial foram os que mais discorreram sobre questões ligadas à Comunicação das iniciativas de GS da CPFL. Ressalta-se que as referências apresentadas pelos colaboradores de nível não gerencial abordam a comunicação das iniciativas de GS da empresa sob diversos aspectos, tanto positivos quanto negativos, como se verá em discussão adiante. Além desse público, clientes residências e colaboradores gerenciais também discorreram sobre o tema. Contudo, a diferença na quantidade de codificações foi significativa, representando metade em relação ao grupo dos colaboradores não gerenciais. Membros da diretoria executiva, clientes COCEN e fornecedores também trataram do assunto, mas com menor relevância quando comparado aos demais, considerando-se a quantidade de codificações. Para as associações setoriais, a questão foi pouco explorada, talvez porque os presidentes acreditem que as informações que recebem da empresa com relação à GS sejam adequadas ou ainda porque podem não identificar a necessidade de tais informações (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Quantidade de referências codificadas na categoria Comunicação das iniciativas de GS CPFL x por tipo detalhado de *stakeholder*.

Fonte: elaborado pela autora.

No que tange à comunicação das iniciativas ligadas à GS da CPFL, os canais mencionados pelos *stakeholders* foram amplos: da comunicação face a face, às mais diversas ferramentas (tradicionais e tecnológicas) existentes hoje na empresa e no mercado (Quadro 1). Contudo, em alguns casos, foi relatado que a informação não chega a alguns grupos de *stakeholders* ou, quando chega, muitas vezes, o canal ou linguagem não está adequada ao público destinatário da mensagem. A falta de informação sobre as iniciativas foi relatada por diversos clientes (residenciais e COCEN) e associações setoriais.

Quadro 1 - Canais de comunicação das iniciativas de GS da CPFL.

Canais de comunicação das iniciativas de GS da CPFL
E-mail
Eventos
Portal de comunicação
Cartaz informativo
Relatório Anual da CPFL
Canal Energia
Jornal Valor Econômico
Mídia convencional
App para eletricitistas
Portal da CPFL para fornecedores
Jornal do Fornecedor
Convites para eventos
Rede de Valor

Fonte: elaborado pela autora.

Dentre os apontamentos sobre o processo de comunicação das iniciativas de GS destacam-se: falta de comunicação; realização de ações isoladas, ações “surtem” e “desaparecem” sem informação e explicação sobre o que são, e seus objetivos; divulgação das iniciativas era maior anteriormente e há a sensação de que diminuiu nos últimos tempos; *website* da empresa não apresenta informações sobre iniciativas/projetos na área destinada à Diretoria de Relações Institucionais e Sustentabilidade (área em branco no *website* quando da realização do grupo focal com clientes).

Como pontos de atenção, ainda no âmbito da comunicação, alguns *stakeholders* comentaram sobre a importância de unificação da informação e o cuidado com o envio das mensagens para áreas mais distantes fisicamente da sede e outras empresas do grupo, especialmente no que se refere à linguagem da comunicação, de maneira a ser adaptada a cada público. Para a comunicação aos *stakeholders* internos à empresa, foi mencionada a importância do líder nesse processo, tanto como comunicador como “patrocinador/apoiador” da informação (incluindo a necessidade de formação de líderes comunicadores), bem como a importância da comunicação face a face.

Ponto que chama a atenção foi a ausência da Plataforma de Sustentabilidade da CPFL nos grupos de discussão e entrevistas. Nenhum grupo de *stakeholders* mencionou espontaneamente sobre a existência da Plataforma e seus objetivos enquanto ferramenta da GS. Após estímulo da moderadora, no caso dos *stakeholders* internos à organização, houve a lembrança da Plataforma, mas ainda assim, parte dos colaboradores de nível não gerencial disseram não conhecer, outros ainda mencionaram que é algo muito teórico. Já os colaboradores de nível gerencial que se recordaram disseram que o contato com a Plataforma foi resultado de algum tipo de interação de trabalho com a ferramenta (*input* de dados, por exemplo) ou ainda porque viram algo sobre ela no RA.

Gráfico 7 - Percentual de referências codificadas para os diferentes *stakeholders* x categorias.

Fonte: elaborado pela autora.

De forma resumida, o Gráfico 7 apresenta a relação entre os principais *stakeholders* da CPFL, de acordo com os grupos focais realizados, e as categorias definidas para o presente estudo em termos percentuais de codificação. A análise de cada grupo em relação aos temas inicialmente codificados revela que, de maneira geral, os *stakeholders* fazem associações distintas quanto à GS. Para colaboradores considerados de maneira conjunta (de nível gerencial e não gerencial), a perenidade é o tema mais associado percentualmente a GS, com porcentagem maior que o tema ambiental e econômico, o que vai ao encontro do conceito de GS proposto por Neubert e Dyck (2016). Ressalta-se que a comunicação das iniciativas foi o segundo tema mais associado a GS, o que coloca atenção ao tópico, como se verá adiante, considerando-se que foram apontados problemas na comunicação dessas iniciativas de GS (Ritter & Walter, 2016).

No caso dos clientes (residenciais e membros do COCEN), o marketing aparece como tema percentualmente mais relacionado à GS, o que pode indicar tanto a associação com a ideia de apoio à marca e credibilidade (Darnall, 2008), como também ao *greenwashing* (Dekhili & Akli Achabou, 2014). Em um segundo momento, os temas que tratam das iniciativas de GS da CPFL e a comunicação dessas iniciativas foram os mais abordados, com destaque por parte dos clientes para a maior necessidade de comunicação desse posicionamento sustentável da companhia.

No âmbito da diretoria executiva, o tema percentualmente mais associado à GS foi o social, considerado um dos componentes da sustentabilidade no conceito de GS (Daub & Ergenzinger, 2005; Enticott & Walker, 2008). Considerando-se as discussões levantadas pela diretoria, o tema social foi amplamente abordado de maneira associada à preocupação com

colaboradores e comunidade, assim como com a ideia de propósito da organização. Esse posicionamento reflete parte do que Freeman (2010), Freeman et al. (2007) e Mitchell et al. (2015) discorrem quanto à criação e distribuição de valor para os *stakeholders*. Vale destacar que o tema econômico foi o segundo mais associado à GS por esse grupo de atores, o que vai ao encontro da visão corporativa que mantém com relação à preocupação com resultados.

Para fornecedores, o tema mais associado percentualmente à GS foi Marketing, assim como ocorreu no caso dos clientes. Contudo, o tema que remete ao sentimento em relação às ações de GS da CPFL e o tema social também tem significativa associação com GS para os fornecedores quanto à segurança, confiança e possibilidade de parceria de crescimento oferecida pela empresa a partir das questões que envolvem GS (Ritter & Walter, 2016).

Por fim, as associações setoriais (aquelas participantes da pesquisa – Instituto Acende, ABEEólica, ABRADDEE e ABDIB), assim como os colaboradores, entendem que o tema perenidade está mais próximo à ideia de GS, quando se considera percentualmente as referências feitas nos discursos analisados.

Já a análise do nível das subcategorias contribui para o maior entendimento sobre a percepção dos *stakeholders* com relação às iniciativas de GS desenvolvidas pela CPFL Energia. A codificação das referências foi feita após análise crítica de conteúdo dos documentos (Mozzato & Grzybovski, 2011; Silva & Fossá, 2015), sendo classificadas em positivas, negativas e neutras (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Quantidade de referências codificadas para subcategorias x *stakeholders*.

Fonte: elaborado pela autora.

De maneira geral, os clientes foram o único grupo que apresentou mais referências às iniciativas de GS da CPFL Energia codificadas como negativas em comparação a positivas e neutras. Para os colaboradores, as referências positivas foram maioria e no caso da diretoria executiva, fornecedores e associações setoriais não houve registro de codificações negativas (Gráfico 8).

Esse cenário apresentado por clientes pode ser explicado pelo pouco conhecimento que esse grupo apresentou (especialmente os residenciais) em relação às iniciativas de GS da CPFL Energia, o que foi reforçado por experiências insatisfatórias que alguns mencionaram com relação à prestação de serviço de fornecimento de energia pela empresa (dificuldade no atendimento ao cliente, descargas de picos de energia que danificam equipamentos, dificuldade para ressarcimento em relação a equipamentos danificados por responsabilidade da empresa e valor da tarifa de energia). Além do aspecto de que as codificações negativas dos clientes foram maiores que as positivas, vale destacar que, no geral, esse grupo (clientes residenciais e membros do COCEN) foi o que mais apontou referências de percepção para as iniciativas da empresa (positivas + negativas).

Ainda no campo do conteúdo, a clusterização por similaridade de palavras é uma ferramenta que auxilia na compreensão da ideia de proximidade entre itens analisados. Para o presente estudo, efetuou-se a clusterização dos *grupos de stakeholders*, com o objetivo de identificar a proximidade ou distanciamento do discurso desses grupos.

No âmbito dos *stakeholders*, membros da diretoria executiva e colaboradores, considerados *stakeholders* internos, estão posicionados em nível um pouco mais próximo no espaço cartesiano representado, apesar de ligeiramente distantes entre si. Ao mesmo tempo, clientes, fornecedores e associações setoriais, considerados *stakeholders* externos, estão bastantes distantes dos *stakeholders* internos no espaço cartesiano, com posição em nível oposto aos demais, além de distantes entre si (Gráfico 9). Isso significa que o conteúdo do discurso de executivos e colaboradores apresenta-se bastante diferente do discurso dos demais *stakeholders* quanto às palavras que o compõe, em termos de associações à GS. Dentre todos os discursos analisados (grupos focais), diretoria executiva e colaboradores são os grupos de *stakeholders* que, de certa forma, possuem mais similaridade entre si com relação às palavras que compõe os respectivos discursos.

Gráfico 9 - Cluster por similaridade de palavras – *stakeholders*.

Fonte: elaborado pela autora.

Uma segunda aplicação da clusterização por similaridades envolveu as *subcategorias positiva, negativa e neutra*, a fim de identificar a proximidade ou distanciamento do discurso entre as percepções positiva, negativa e neutra e o sentimento dos *stakeholders* em relação às iniciativas de GS da CPFL Energia.

Gráfico 10 - Cluster por similaridade de palavras – subcategorias relacionadas e sentimento quanto às iniciativas.

Fonte: elaborado pela autora.

Essa clusterização (Gráfico 10) permite depreender que, de maneira geral, o sentimento dos *stakeholders* para com essas iniciativas está distante das subcategorias de percepções positiva e negativa distribuídas pelo espaço cartesiano. Mais distante ainda está da subcategoria neutras, revelando que não é possível verificar, em um primeiro momento, qual a tendência de percepção dos *stakeholders* frente à GS da CPFL, pelo menos no que se refere à similaridade de palavras do discurso.

4.2.2 Resultados e discussões

Após análise de conteúdo dos dados qualitativos levantados junto aos principais *stakeholders* da CPFL Energia, foram definidas as variáveis mais significativas para exploração na fase quantitativa do projeto: orgulho, segurança/estabilidade, credibilidade, responsabilidade (cumprir papel), além das dimensões ambiental, social e econômica. Cada variável foi posteriormente então ampliada em sua abordagem, especialmente as dimensões da sustentabilidade, para que a investigação quantitativa pudesse ser abrangente e assertiva em seus resultados e contribuições.

Para a definição das variáveis, além dos critérios já apresentados (análise de conteúdo temática), foram analisados também o discurso e postura dos *stakeholders* quanto ao sentimento que manifestaram em relação às iniciativas ligadas à GS durante as atividades. Orgulho e senso de pertencimento, além da ideia de segurança em relação ao futuro foram expressões bastante presentes nos grupos de colaboradores e membros da diretoria executiva (Ritter & Walter, 2016). Credibilidade, confiança, garantia em relação a produtos e serviços, e qualidade foram expressões comuns entre os clientes, contudo, foi evidenciado também que aspectos sustentáveis não são essenciais ou pré-requisito para o consumo, assim como a sensibilidade a preço foi citada como fator relevante neste cenário. Motivação, engajamento e maior retenção de colaboradores, além do orgulho, foram aspectos mencionados pelos membros da diretoria executiva. Eles acreditam que a existência de um propósito (Freeman, 2010; Freeman et al., 2007; Mitchell et al., 2015) e a possibilidade de deixar um legado para as gerações futuras é um diferencial que todo profissional busca. Já os fornecedores enfatizaram a valorização dos produtos e pessoas, assim como benefícios financeiros e estímulo ao crescimento, fortalecimento de toda a cadeia de valor, confiança e transparência na relação. Para as associações setoriais, a GS deveria ser uma preocupação natural, fundamental no cenário do

setor elétrico brasileiro, com foco na perenidade do negócio. Essas informações, em conjunto, confirmam a P₁, revelando que os *stakeholders*-chave percebem a GS da empresa por meio da associação de diferentes aspectos.

Além da definição das variáveis do estudo, vale apresentar outros aspectos levantados nas discussões dos grupos focais e entrevistas, os quais representam contribuição significativa para a gestão estratégica da CPFL Energia de maneira geral: alinhamento entre discurso e prática (Gráfico 11); integração da empresa (Gráfico 12); e comunicação organizacional (Gráfico 13).

Gráfico 11 - Discurso X Prática na GS – codificação de referências por grupo detalhado de *stakeholders*.

Fonte: elaborado pela autora.

Nas discussões conduzidas com colaboradores e clientes, foi abordada a importância da empresa alinhar seu discurso em relação às iniciativas de GS. A implementação de ações e sua divulgação não fazem sentido para esses *stakeholders*, quando eles não enxergam ou mesmo não vivenciam as iniciativas no dia a dia da empresa.

Stakeholders internos levantaram problemas gerais relacionados à integração e comunicação organizacional (Gráfico 12). Conflitos de interesse entre áreas, preocupação exclusiva com resultados próprios de cada área, hierarquização e competição excessivos, ambiente pouco colaborativo e ausência de uma visão global da empresa foram aspectos negativos pontuados a respeito da integração da companhia. “A sensação de não ser a mesma empresa” foi um dos relatos registrados.

Gráfico 12 - Integração da empresa – codificação de referências por grupo detalhado de *stakeholders*.

Fonte: elaborado pela autora.

Ao mesmo tempo, ideias e sugestões para auxiliar no processo de integração foram apresentadas como a implementação de área específica, equipe ou comitê que tenha a responsabilidade pela conexão das áreas e empresas do grupo, ou mesmo a atribuição desse papel a alguma equipe já existente, como a própria área de Sustentabilidade, por sua característica sistêmica. Outro ponto enfatizado foi a disseminação do planejamento estratégico e de uma visão global a toda a companhia, de modo que todos os colaboradores possam se engajar, entender o seu papel no todo e tenham um propósito na empresa.

Simultaneamente às questões sobre integração, os *stakeholders* mencionaram sobre a importância do aprimoramento da comunicação organizacional, considerada em excesso e sem foco (Gráfico 13). A atenção ao uso dos canais e linguagem adequados a cada público interno e externo também foi mencionada. No caso dos fornecedores, houve referência à dificuldade de comunicação com a equipe de suprimentos.

Gráfico 13 - Comunicação organizacional – codificação de referências por grupo detalhado de *stakeholders*.

Fonte: elaborado pela autora.

Especificamente em relação à comunicação das iniciativas da área de Sustentabilidade, as sugestões levantadas nos grupos para o aprimoramento do processo envolvem: ações internas à empresa como a definição de pontos focais para comunicação nas áreas, o apoio à formação de líderes comunicativos, maior “patrocínio/apoio” interno para as iniciativas e projetos ligados à GS, uso de novas ferramentas ou iniciativas alternativas ao *e-mail* como o aplicativo *WhatsApp*, o DDS (Diálogo Diário de Segurança), melhor aproveitamento do Multi (canal de comunicação interno focado em colaboradores de nível gerencial), realização de ações de comunicação que envolvam os colaboradores no dia a dia (exemplo: exposição do carro elétrico), realização de trabalho semelhante ao feito com o tema da segurança, a fim de disseminar internamente as iniciativas ligadas à GS.

Já considerando os *stakeholders* externos à empresa, as sugestões de melhoria no processo de comunicação englobam: a realização de ações contínuas em veículos de massa como TV, utilização de espaço na conta digital, parcerias com locais onde há a venda de lâmpadas para a divulgação de projetos ligados à economia de energia, produção de conteúdo informativo para a divulgação nos veículos tradicionais de comunicação e internet (especialmente sobre P&D), e projeto para divulgação e conscientização nas escolas.

4.3 Fase quantitativa

Na fase quantitativa da presente pesquisa, *survey online* foi realizada junto ao universo formado pelos *stakeholders*-chave da CPFL Energia, previamente definidos no início do projeto. O questionário formado a partir das variáveis estabelecidas na etapa qualitativa foi aprovado pela equipe da FEA-RP e da empresa, e posteriormente validado, com amostra de quinze respondentes.

Composto em sua maioria por variáveis escalares, o formulário de investigação reuniu 24 questões em escala Likert, além de quatro perguntas iniciais de caracterização da amostra e uma questão aberta para indicação de projeto de GS da CPFL Energia. A versão final da pesquisa *online* incluiu ainda treze itens para classificação de subtemas materiais da CPFL, como parte de uma atividade complementar destinada à empresa.

Ao final de três meses de coleta, foram obtidas 183 respostas de colaboradores CPFL e de empresas controladas e coligadas, 174 respostas de clientes e 122 respostas de fornecedores, totalizando 479 respondentes para a análise quantitativa. O questionário *online* também foi enviado para membros da diretoria executiva e associações setoriais, para que pudessem participar das questões de classificação de subtemas materiais, mas as respostas obtidas desses públicos não foram consideradas para essa etapa da presente pesquisa. Ressalta-se ainda que houve baixa taxa de repostas por parte desses grupos de *stakeholders*, o que inviabiliza qualquer análise estatística (três respostas da diretoria executiva e quatro de membros de associações setoriais).

Para a análise quantitativa foram consideradas apenas as respostas completas ao questionário, sendo descartadas as respostas incompletas. Os dados quantitativos foram então tratados e, posteriormente, inseridos no *software* SPSS para a aplicação das ferramentas estatísticas propostas, AF, AC e ANOVA/ Teste de Kruskal-Wallis, conforme apresentado em tópicos adiante.

Perfil da amostra

A partir do universo amostral composto por 479 respondentes, tem-se breve apresentação de dados descritivos sobre gênero, faixa etária, tempo de relacionamento com a CPFL Energia e tipo de *stakeholder*, os quais auxiliam na caracterização da amostra e melhor entendimento para análise dos resultados que se dará adiante. Considerando os *stakeholders*-

chave definidos no presente estudo, a quantidade de respondentes obtida em cada grupo ultrapassou a amostra mínima exigida de 120 pessoas, com a distribuição relativamente equilibrada entre colaboradores e clientes. Número menor de fornecedores participou da pesquisa *online* em relação aos outros dois grupos (Gráfico 14). Não houve predominância expressiva de um único grupo de *stakeholders*-chave dentre os respondentes.

Gráfico 14 – *Stakeholders*-chave da CPFL Energia respondentes da *survey online* (percentual).

Fonte: elaborado pela autora.

Quanto ao gênero, os respondentes são em sua maioria homens. Contudo, o detalhamento por grupo de *stakeholders*-chave, revela que a predominância masculina é bastante expressiva entre fornecedores e colaboradores CPFL Energia. Na amostra de clientes, homens e mulheres estão representados de forma quase equilibrada (Figura 14). A predominância de homens no quadro de colaboradores da empresa é evidenciada pelo RA que mostrada que apenas 19% dos funcionários eram mulheres em 2017 (CPFL, 2017).

Figura 13 – Gráficos dos *Stakeholders*-chave da CPFL Energia respondentes da *survey online* quanto ao gênero (percentual).

Fonte: elaborado pela autora.

Na avaliação da faixa etária (Figura 15), dentre as faixas etárias estabelecidas, o grupo com mais respondentes encontra-se entre 31 e 40 anos, seguido pelo grupo que possui entre 41 e 50 anos e, posteriormente o grupo entre 21 e 30 anos. Juntos, esses grupos representam 80% da amostra. Olhando as amostras dos *stakeholders* separadamente, destaca-se que o grupo com mais representantes entre os respondentes clientes pertencem à faixa etária entre 31 e 40 anos e, no caso dos fornecedores, entre 41 e 50 anos. Já para os colaboradores, o grupo com mais respondentes está na faixa etária entre 21 e 30 anos, dado que mantém relação direta com informação divulgada no RA, em que o maior percentual de contratações de colaboradores da empresa em 2017 foi de pessoas até 30 anos (28% das contratações X 14% entre 30 e 50 anos) (CPFL, 2017).

Figura 14 – Gráficos dos *Stakeholders*-chave da CPFL Energia respondentes da *survey online* quanto à faixa etária (percentual).

Fonte: elaborado pela autora.

Quando se olha para o tempo de relacionamento que os *stakeholders* respondentes mantêm com a CPFL Energia, mais da metade (aproximadamente 56%) possui seis ou mais anos de tempo de relacionamento com a empresa (Figura 16), o que revela que o contato entre esses públicos, de maneira geral, e a companhia já existe por período significativo. Na relação colaborador-empresa, a maior parte dos respondentes possui de um a cinco anos de trabalho na CPFL. Vale ressaltar que quase 30% dos respondentes trabalha na CPFL há mais de 11 anos. No caso dos fornecedores, o cenário assemelha-se ao dos colaboradores, sendo que 50% dos respondentes mantém negócios com a empresa entre 1 e 5 anos e cerca de 31% deles fornece para a CPFL há mais de 11 anos.

Figura 15 – Gráficos dos *Stakeholders*-chave da CPFL Energia respondentes da *survey online* quanto ao tempo de relacionamento que mantém com a empresa (percentual).

Fonte: elaborado pela autora.

No caso dos clientes, mais da metade é consumidor CPFL Energia há mais de 11 anos (Figura 16), o que se explica pelo fato de que a empresa possui a concessão para distribuição de energia em determinadas regiões do país, sendo essa distribuição exclusiva. Nessa situação, os clientes não possuem opção de escolha para a contratação do serviço de consumo de energia elétrica, o que faz com que sejam clientes da companhia durante todo o período em que residirem e/ou mantiverem um negócio (comércio, propriedade rural, indústria) na respectiva região de concessão.

Gestão sustentável da CPFL – projetos relacionados

A fim de capturar informações sobre a lembrança dos *stakeholders* quanto a projetos relacionados à GS da CPFL, questão aberta foi inserida no questionário para que os respondentes pudessem preencher com a indicação de um ou mais projetos que eles consideram importantes.

respondentes, uma vez que foram citadas por diversas vezes, com a utilização de diferentes palavras e expressões como referência: “*energia solar*”, “*eólica*”, “*renováveis*”, “*envo*”, “*energia renovável*”, “*energia eólica*”, “*solar*”, “*painéis solares*”, “*geração eólica*”, “*geração solar*”, “*tanquinho*”, “*painéis*”, “*energia fotovoltaica*”, “*tetos solares*”, “*placas solares*”, “*parque eólico*”, etc.

Outro destaque refere-se ao projeto de mobilidade elétrica, bastante mencionado na *survey*, considerando-se diferentes palavras e/ou expressões: “*mobilidade elétrica*”, “*carros elétricos*”, “*emotive*”, “*carro elétrico*”, “*veículo elétrico*”, entre outras. Projetos específicos ligados a ações sociais e culturais também foram relacionados com ênfase pelos respondentes: “*Semear*”, “*CPFL nas escolas*”, “*Café filosófico*”, “*instituto*”, “*cultura*”, etc.

De maneira geral, é importante destacar que, dentre o total de respondentes, 194 deixaram essa questão em branco, ou seja, aproximadamente 40% dos *stakeholders*-chave que participaram da pesquisa não se lembraram de projetos da CPFL relacionados à GS ou optaram por não responder à pergunta, sendo a maioria deles clientes ou fornecedores da empresa. Esses dados indicam a existência de um *gap* no processo de comunicação das ações e projetos ligados à GS da CPFL, considerando seus *stakeholders*, o que vai ao encontro dos *outputs* obtidos durante os grupos focais, em que a comunicação apareceu como um dos pontos de atenção e necessidade de melhoria para a empresa. No caso de clientes e fornecedores, essa lacuna apresenta-se maior, deixando um cenário de alerta para a empresa quanto à importância do reforço de marketing junto a esses públicos de interesse, considerando seus diferentes segmentos. Campanhas de comunicação interna que envolvam outros *stakeholders* são também fundamentais para difundir tais iniciativas, engajar essas partes interessadas nas questões que envolvem a GS (Yusoff et al., 2006) e impactar na percepção de valor (Ritter & Walter, 2016).

4.3.1 Análise dos dados

A análise quantitativa proposta no presente estudo foi iniciada com a aplicação da ferramenta AF, após tratamento dos dados obtidos via *Limesurvey* (o sistema de questionários gratuito disponibilizado pela FEA-RP/USP e utilizado nesta pesquisa). Ressalta-se, que para a etapa quantitativa do trabalho, foram consideradas apenas as respostas fornecidas pelos grupos de *stakeholders*-chave previamente definidos – colaboradores, clientes e fornecedores.

Análise fatorial

Inicialmente, aplicou-se AF (AF 1), considerando-se as 24 variáveis escalares do questionário, pertencentes ao estudo (Tabela 4). Adotou-se o método de componentes principais, o qual considera toda a variação no conjunto de variáveis a serem analisadas (variância comum²², variância única²³ e variância de erro²⁴), com o objetivo de reduzir o conjunto de variáveis originais a um grupo menor formado por variáveis compostas ((Hair, Jr. et al., 2005; Malhotra, 2012) . Dessa forma, busca-se explicar “o máximo possível da variância original no conjunto de dados por alguns componentes principais” (Hair, Jr. et al., 2005, p. 391). Segundo Hair, Jr. et al. (2005), as soluções fatoriais de componentes principais tendem a ser mais estáveis e representam a abordagem mais utilizada na pesquisa em Administração.

²²Variância comum – “porção da variância total [variabilidade na distribuição dos dados] que é compartilhada com todas as variáveis originais na análise” (Hair, Jr. et al., 2005, pa. 391).

²³ Variância única – “porção da variância total que é específica ou única para somente uma variável” (Hair, Jr. et al., 2005, p. 391)

²⁴ Variância de erro – “porção da variância que resulta de um erro na mensuração ou coleta de dados” (Hair, Jr. et al., 2005, p. 391)

Tabela 4 - Variáveis escalares do estudo.

Variável	Significado
CPFL_faz_GS	A CPFL Energia faz uma gestão sustentável.
GS_orgulho	A GS da CPFL faz com que eu sinta orgulho da empresa.
GS_MKT	A GS da CPFL representa apenas uma estratégia de MKT.
GS_além_exigência	A GS da CPFL vai além do cumprimento das exigências legais.
GS_LP	A GS da CPFL demonstra a preocupação com a continuidade no LP.
GS_comunidade	A GS da CPFL demonstra a preocupação com a comunidade da qual faz parte.
GS_RN	A GS da CPFL demonstra a preocupação com os recursos naturais.
GS_AN	A GS da CPFL prepara a empresa para o futuro ambiente de negócios.
CPFL_ética	A CPFL adota uma conduta ética.
GS_identificação	A GS da CPFL faz com que eu me identifique mais com a empresa.
GS_apenas_cumprei	A GS da CPFL representa apenas o cumprimento de exigências legais.
GS_confiança	A GS da CPFL contribui para aumentar a confiança que mantenho com ela.
GS_sociedade	A GS da CPFL demonstra a preocupação com a sociedade em geral.
GS_planeta	A GS da CPFL demonstra a preocupação com o futuro do planeta.
GS_sol_inovadoras	A GS da CPFL promove soluções inovadoras.
CPFL_transparência	A CPFL se preocupa em manter a transparência.
Sinto_orgulho	Sinto orgulho da CPFL.
GS_posiç_estratégica	A GS da CPFL representa posição estratégica.
GS_relação_empresa	A GS da CPFL influencia a relação que mantenho com a empresa.
GS_result_financeiros	A GS da CPFL influencia os resultados financeiros da empresa.
GS_contin_LP	A GS da CPFL influencia a continuidade no longo prazo.
GS_imagem_reput	A GS da CPFL influencia a imagem/reputação da empresa.
GS_ética_CPFL	A GS da CPFL influencia a ética da empresa.
GS_transpar_CPFL	A GS da CPFL influencia a transparência da empresa.

Fonte: elaborado pela autora.

Como primeiro resultado da AF 1, a estatística descritiva mostra a média e desvio padrão das respostas de todos os respondentes da amostra (479 *stakeholders*) para cada uma das variáveis escalares consideradas no estudo. De acordo com a Tabela 5, grande parte das variáveis obteve média superior a 4, indicando concordância ou percepção positiva dos respondentes com relação às afirmações apresentadas por cada variável. As exceções foram as variáveis “GS_apenas_cumprei” e “GS_além_exigência”, com médias 3,09 e 3,82 respectivamente, além de “GS_MKT”, com média 2,93. Esses valores médios mais baixos revelam que os *stakeholders*-chave, de maneira geral, não concordam, nem discordam com as afirmações que tratam da GS existindo na CPFL apenas para cumprimento da legislação, sendo utilizada como estratégia de marketing ou ainda sendo praticada de maneira que excede as exigências legais.

Tabela 5 – Tabela de estatística descritiva.

	Média	Desvio Padrão	Análise N
CPFL_faz_GS	4,11	,970	479
GS_orgulho	4,01	1,130	479
GS_MKT	2,93	1,310	479
GS_além_exigência	3,82	1,027	479
GS_LP	4,23	,988	479
GS_comunidade	4,03	1,077	479
GS_RN	4,04	1,071	479
GS_AN	4,13	,989	479
CPFL_ética	4,19	1,025	479
GS_identificação	4,01	1,110	479
GS_apenas_cumprei	3,09	1,353	479
GS_confiança	4,05	1,066	479
GS_sociedade	4,02	1,121	479
GS_planeta	4,04	1,099	479
GS_sol_inovadoras	4,04	1,001	479
CPFL_transparência	4,05	1,094	479
Sinto_orgulho	4,07	1,203	479
GS_posiç_estratégica	4,38	,867	479
GS_relaç_ão_empresa	4,29	,930	479
GS_result_financeiros	4,28	,855	479
GS_contin_LP	4,42	,842	479
GS_imagem_reput	4,47	,860	479
GS_ética_CPFL	4,34	,910	479
GS_transpar_CPFL	4,33	,892	479

Fonte: elaborado pela autora.

Na sequência, a matriz de correlações apresenta a correlação de cada variável com as demais variáveis do estudo (Figura 18). De maneira geral, em sua maioria, a matriz apresenta altas correlações entre as variáveis. Considerando os valores maiores que 0,8, tem-se que as variáveis “GS_comunidade”, “GS_sociedade”, “GS_planeta” e “GS_RN” possuem fortes correlações entre si (Figura 18).

Correlação forte também pode ser notada entre as variáveis “GS_sociedade” e “GS_confiança”. Por sua vez, “GS_confiança” também mantém elevada correlação com “GS_identificação”. E “GS_comunidade” também se correlaciona de forma significativa com “GS_LP”.

Ainda considerando valores maiores que 0,8, tem-se forte correlação entre as variáveis “CPFL_faz_GS” e “GS_orgulho”, enquanto “GS_orgulho” também apresenta alta correlação com “Sinto_orgulho”. Por sua vez, a variável “Sinto_orgulho” ainda mantém alta correlação

com “CPFL_transparência”, a qual ainda possui significativa correlação com a variável “CPFL_ética”.

Figura 17 - Matriz de correlações para a AF das variáveis escalares do estudo.

Correlação	CPFL_az_OS	OS_oupinho	OS_MKT	OS_alim_exigência	OS_LP	OS_comunidade	OS_RN	OS_AN	CPFL_ética	OS_identificação	OS_apenas_cumpriei	OS_confiança	OS_solidariedade	CPFL_transparência	Simão_oupinho	OS_posit_estratégica	OS_posit_empresa	OS_posit_financeiros	OS_continuando_LP	OS_imagem_reputação	OS_ética_CPFL	OS_transparência_CPFL
	1,000	,841	-,259	,637	,760	,746	,737	,686	,756	,710	-,187	-,218	-,151	,752	,693	,743	,770	,730	,730	,766	,665	,672
OS_oupinho	,841	1,000	-,303	,642	,736	,777	,752	,693	,743	,762	-,218	-,171	-,171	,762	,696	-,268	-,268	-,268	-,268	,755	,664	,692
OS_MKT	-,259	-,303	1,000	-,182	-,252	-,268	-,263	-,225	-,273	-,273	1,000	-,151	-,151	-,273	-,273	1,000	-,151	-,151	-,151	,755	,664	,692
OS_alim_exigência	,637	,642	-,182	1,000	,671	,662	,648	,638	-,273	-,273	-,273	1,000	-,151	-,273	-,273	-,273	-,273	-,273	-,273	,755	,664	,692
OS_LP	,760	,736	-,252	,671	1,000	,815	,828	,750	,766	,740	,740	,737	,735	,760	,736	-,252	-,252	-,252	-,252	,755	,664	,692
OS_comunidade	,746	,777	-,268	,692	,815	1,000	,828	,750	,766	,740	,740	,737	,735	,760	,736	-,252	-,252	-,252	-,252	,755	,664	,692
OS_RN	,737	,752	-,263	,648	,781	,828	1,000	,759	,727	,723	-,151	,719	,806	,731	,742	,770	,730	,730	,766	,665	,672	
OS_AN	,696	,693	-,225	,638	,766	,750	,759	1,000	,694	,686	-,142	,697	,731	,742	,770	,730	,730	,766	,665	,672		
CPFL_ética	,759	,743	-,317	,595	,740	,764	,727	,654	1,000	,730	-,218	,730	,742	,770	,730	,730	,766	,665	,672			
OS_identificação	,710	,762	-,274	,617	,740	,742	,723	,686	,730	1,000	-,171	,831	,770	,730	,730	,766	,665	,672				
OS_apenas_cumpriei	-,187	-,218	-,273	-,177	-,183	-,171	-,151	-,142	-,218	-,171	1,000	-,151	-,151	-,273	-,273	1,000	-,151	-,151	,755	,664	,692	
OS_confiança	,712	,759	-,273	,636	,737	,751	,719	,697	,730	,831	-,151	1,000	,827	,752	,693	-,268	-,268	-,268	-,268	,755	,664	,692
OS_solidariedade	,752	,775	-,308	,657	,755	,836	,806	,731	,742	,770	-,196	,827	1,000	,752	,693	-,268	-,268	-,268	-,268	,755	,664	,692
OS_solidariedade	,736	,743	-,292	,638	,743	,810	,838	,727	,722	,730	-,170	,742	,739	,753	,766	-,251	-,251	-,251	-,251	,755	,664	,692
CPFL_transparência	,690	,684	-,237	,633	,700	,720	,711	,781	,692	,685	-,117	,708	,753	,766	,665	-,154	-,154	-,154	-,154	,755	,664	,692
Simão_oupinho	,713	,745	-,306	,594	,727	,752	,729	,679	,810	,746	-,190	,746	,753	,766	,665	-,154	-,154	-,154	-,154	,755	,664	,692
OS_posit_estratégica	,589	,589	-,209	,497	,647	,612	,615	,620	,611	,585	-,099	,611	,613	,668	,679	-,162	-,162	-,162	-,162	,755	,664	,692
OS_posit_empresa	,649	,693	-,247	,561	,677	,666	,651	,629	,642	,724	-,114	,736	,711	,688	,679	-,162	-,162	-,162	-,162	,755	,664	,692
OS_posit_financeiros	,579	,564	-,172	,508	,552	,595	,587	,575	,571	,559	-,071	,622	,625	,668	,679	-,162	-,162	-,162	-,162	,755	,664	,692
OS_continuando_LP	,648	,664	-,219	,548	,705	,664	,641	,621	,655	,645	-,134	,676	,668	,679	-,162	-,162	-,162	-,162	-,162	,755	,664	,692
OS_imagem_reputação	,615	,638	-,213	,498	,683	,635	,634	,646	,661	,620	-,162	,643	,659	,679	-,162	-,162	-,162	-,162	-,162	,755	,664	,692
OS_ética_CPFL	,625	,526	-,251	,526	,660	,664	,664	,665	,705	,666	-,154	,711	,693	,709	-,162	-,162	-,162	-,162	-,162	,755	,664	,692
OS_transparência_CPFL	,653	,668	-,222	,540	,682	,692	,679	,655	,672	,672	-,151	,703	,709	,752	-,162	-,162	-,162	-,162	-,162	,755	,664	,692

Fonte: elaborado pela autora.

Além das correlações entre as variáveis, o teste de esfericidade de Bartlett se apresenta como importante resultado da ferramenta, pois mostra se a AF é adequada ao problema em

estudo. Por meio de um teste de hipóteses, busca-se verificar se existe correlação suficientemente forte para que a AF possa ser aplicada (Malhotra, 2012). Para tanto tem-se:

H₀: Não há correlação suficiente entre as variáveis do estudo;

H₁: Existe correlação entre as variáveis do estudo.

Como o p-valor (sig) obtido no Teste de Bartlett foi zero (Figura 19), ou seja, um número menor que o nível de significância de 5% ($\alpha = 5\%$), rejeita-se H₀, o que significa admitir que a AF é adequada ao estudo.

Figura 18 - Teste de Bartlett e KMO.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,970
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	12708,874
	df	276
	Sig.	,000

Fonte: elaborado pela autora.

De forma complementar, o Teste KMO (Kaiser Meyer Olkin) avalia se a utilização da AF é adequada para a base de dados em questão. De maneira geral, valores baixos para a medida KMO indicam que o tamanho da amostra é inadequado para o uso da ferramenta. Para a adequação da AF à amostra, exige-se $KMO \geq 0,5$ (Malhotra, 2012). Como o valor da medida obtido no presente estudo foi de 0,970 (para o máximo de 1), considera-se que a AF é adequada ao tamanho da amostra considerada (Figura 19).

Outro resultado da AF é a Matriz de correlações anti-imagem que revela quais variáveis podem atrapalhar a análise. Para tal verificação, considera-se apenas a parte inferior da matriz (Figura 20). Os valores que aparecem na diagonal com expoente “a”, medem a adequação da variável à amostra. Para que uma variável seja considerada adequada ao estudo, esse valor deve ser superior a 0,5.

é explicada pela solução do fator. Segundo Hair, Jr. et al. (2005), grandes comunalidades indicam que uma grande quantidade de variância original em uma determinada variável é explicada pela solução do fator. Por isso espera-se que esse valor seja superior a 0,6, caso contrário, deve-se analisar a manutenção de tais variáveis no estudo (Figura 21).

Figura 20 - Matriz de comunalidades

	Inicial	Extração
CPFL_faz_GS	1,000	,745
GS_orgulho	1,000	,782
GS_MKT	1,000	,780
GS_além_exigência	1,000	,589
GS_LP	1,000	,770
GS_comunidade	1,000	,822
GS_RN	1,000	,787
GS_AN	1,000	,715
CPFL_ética	1,000	,751
GS_identificação	1,000	,745
GS_apenas_cumprelei	1,000	,800
GS_confiança	1,000	,766
GS_sociedade	1,000	,825
GS_planeta	1,000	,792
GS_sol_inovadoras	1,000	,705
CPFL_transparência	1,000	,760
Sinto_orgulho	1,000	,767
GS_posiç_estratégica	1,000	,745
GS_relação_empresa	1,000	,797
GS_result_financeiros	1,000	,738
GS_contin_LP	1,000	,830
GS_imagem_reput	1,000	,788
GS_ética_CPFL	1,000	,811
GS_transpar_CPFL	1,000	,798

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme valores presentes na Matriz da Figura 21, apenas a variável “GS_além_exigência” ficou com comunalidades abaixo de 0,6. Contudo, como o valor apresentado está muito próximo do limite (0,589), decidiu-se pela manutenção da variável. Todas as demais variáveis obtiveram valor acima de 0,7, o que indica que a variabilidade explicada de cada variável quando agrupada em fator está acima de 70%.

Posteriormente, a partir do resultado apresentado pela Matriz de variância total explicada é possível identificar a quantidade de fatores extraídos pela AF. Essa matriz mostra

a porcentagem total da variância que é explicada pelos fatores obtidos. Espera-se que os fatores apresentem variância acumulada de pelos menos 60% (Malhotra, 2012).

Figura 21 - Matriz de variância total explicada.

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	15,629	65,119	65,119	15,629	65,119	65,119	10,209	42,538	42,538
2	1,539	6,411	71,531	1,539	6,411	71,531	6,432	26,800	69,338
3	1,242	5,175	76,705	1,242	5,175	76,705	1,768	7,368	76,705
4	,568	2,369	79,074						
5	,483	2,013	81,086						
6	,462	1,923	83,010						
7	,412	1,715	84,725						
8	,391	1,630	86,355						
9	,376	1,569	87,924						
10	,329	1,370	89,294						
11	,289	1,204	90,498						
12	,261	1,088	91,586						
13	,247	1,031	92,616						
14	,228	,948	93,564						
15	,209	,869	94,433						
16	,200	,831	95,265						
17	,177	,737	96,001						
18	,173	,719	96,720						
19	,167	,698	97,418						
20	,164	,684	98,102						
21	,144	,599	98,701						
22	,129	,537	99,237						
23	,099	,414	99,651						
24	,084	,349	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com a Figura 22, foram apresentados 3 fatores, sendo 42,538% a porcentagem acumulada para o primeiro fator, o que significa que 42,5% da porcentagem total da variância do presente estudo é explicada pelo Fator 1. Adicionalmente, tem-se que 69,33% da porcentagem total da variância é explicada pelos Fatores 1 e 2. Por fim, 76,7% da porcentagem total da variância pode ser explicada pelos Fatores 1, 2 e 3. Quando se alcança valor igual ou superior a 60% para a variância total acumulada, tem-se a definição da quantidade adequada de fatores a serem extraídos. Neste caso, atingiu-se o patamar dos 60%, com a extração de dois fatores. Além disso, a porcentagem total da variância que pode ser explicada a partir da extração do Fator 3 é relativamente pequena quando comparada com os outros dois fatores (pouco mais de 7%).

Outro indicador usado para identificar a quantidade ideal de fatores a serem extraídos da AF é o gráfico *Scree Plot*, uma representação gráfica de declive que relaciona autovalores *versus* o número de fatores pela ordem de extração. A análise quanto aos fatores a serem extraídos envolve o ponto em que se inicia o declive no respectivo gráfico (Malhotra, 2012). Os dados dispostos no Gráfico 15 vão ao encontro do resultado obtido por meio da Matriz de

variância total explicada, indicando a extração ideal de dois fatores para o presente estudo, ponto em que há o declive no gráfico.

Gráfico 15 - *Scree plot*.

Fonte: elaborado pela autora.

Para complementar a verificação da adequação da ferramenta ao estudo, a Matriz de correlações reproduzidas apresenta em sua parte inferior (Figura 23) os resíduos da análise. Os resíduos são calculados a partir da diferença entre as correlações reais (calculadas diretamente por meio das variáveis) e as correlações reproduzidas (quando se utiliza a combinação de fatores no lugar das variáveis). A análise dos resíduos deve levar em conta todos os valores obtidos, sendo 0,05 o parâmetro de comparação (Malhotra, 2012). Quando mais de 20% dos resíduos são maiores que 0,05, há indícios de que pode haver inadequação dos resultados.

Figura 22 - Matriz de correlações reproduzidas.

Résiduo ^a	CPFL_Tec_OS	OS_argemto	OS_MKT	OS_pain_mai_glicia	OS_LP	OS_commod	OS_PN	OS_AN	CPFL_dica	OS_danetia_flo	OS_grotaa_competi	OS_confiança
CPFL_Tec_OS	.078											
OS_argemto	.019	.078										
OS_MKT	.019	.019	.019									
OS_pain_mai_glicia	.022	.029	.023	.022	.004	.036	.028	.029	.022	.022	.007	.039
OS_LP	.004	.037	.013	.006	.006	.022	.022	.022	.022	.022	.001	.008
OS_commod	.036	.022	.001	.002	.002	.024	.024	.012	.012	.014	.003	.021
OS_PN	.028	.029	.012	.002	.005	.024	.024	.012	.012	.014	.003	.021
OS_AN	.029	.046	.009	.001	.025	.024	.024	.012	.012	.014	.003	.021
CPFL_dica	.014	.022	.016	.056	.017	.014	.025	.020	.020	.015	.008	.024
OS_danetia_flo	.034	.001	.003	.039	.018	.039	.035	.041	.041	.015	.008	.024
OS_grotaa_competi	.007	.006	.000	.057	.019	.007	.002	.025	.025	.020	.007	.012
OS_confiança	.039	.008	.009	.021	.020	.036	.033	.042	.042	.014	.004	.036
OS_societade	.031	.028	.015	.033	.041	.015	.002	.022	.022	.043	.007	.020
OS_pilanca	.032	.043	.015	.043	.035	.004	.049	.020	.043	.036	.006	.021
OS_sil_inovadoras	.052	.052	.029	.008	.035	.039	.024	.022	.024	.037	.006	.021
CPFL_transparencia	.038	.025	.002	.071	.022	.036	.041	.047	.047	.017	.003	.020
Simo_orgmto	.021	.038	.008	.055	.026	.029	.033	.054	.054	.028	.020	.029
OS_posic_estrategia	.007	.007	.011	.017	.026	.007	.019	.015	.001	.017	.006	.029
OS_risqto_empresa	.009	.009	.016	.008	.008	.001	.025	.045	.041	.017	.004	.017
OS_resis_mantencao	.018	.010	.005	.045	.051	.009	.009	.015	.015	.017	.008	.017
OS_contm_LP	.010	.010	.005	.019	.027	.000	.013	.012	.018	.021	.010	.013
OS_imagem_inpet	.006	.012	.030	.004	.035	.002	.012	.018	.021	.021	.010	.013
OS_dica_CPFL	.025	.002	.007	.016	.028	.013	.002	.002	.026	.003	.006	.006
OS_transax_CPFL	.006	.007	.017	.012	.013	.006	.003	.019	.012	.004	.012	.006

Matriz de Estrutura: Analise em Componentes Principal

a. Comunidades reproduzidas

b. Os resíduos são computados entre as correlações observadas e reproduzidas. Há 19 (6,0%) resíduos não redundantes com valores absolutos maiores que 0,05.

Fonte: elaborado pela autora.

Com relação ao presente estudo, verificou-se que pouco mais de 5% dos resíduos são maiores que 0,05 (cerca de 5,1%), o que significa que os resultados obtidos por meio da AF para essa pesquisa não são inadequados (Figura 23).

Para a aplicação da AF 1, foi selecionada a opção pela rotação Varimax, a fim de que os resultados pudessem ser gerados também no modelo rotacionado. O resultado com a rotação de fatores oferece possibilidades de análise, além de melhorar a interpretação dos dados de saída (*outputs*) (Hair, Jr. et al., 2005; Malhotra, 2012). A Varimax representa uma rotação ortogonal que traz os fatores como não-correlacionados, apesar de os resultados serem

correlacionados em sua maioria (Hair, Jr. et al., 2005). Enfatiza-se que a opção Varimax é a rotação mais adotada pelos estudos em Administração (Hair, Jr. et al., 2005; Malhotra, 2012).

Dessa forma, após rotação dos fatores, a Matriz de componentes rotativa indica, de maneira simplificada, quais são as variáveis pertencentes a cada fator. Os valores dispostos na matriz são as cargas fatoriais, as quais representam a correlação entre cada variável e cada fator (Malhotra, 2012). Cargas fatoriais altas, indicam estrutura bem definida, como verificado na Figura 24.

Figura 23 - Matriz de componentes rotativa.

	Componente		
	1	2	3
GS_comunidade	,818	,379	,092
GS_planeta	,805	,364	,108
GS_RN	,799	,379	,077
GS_sociedade	,797	,414	,133
CPFL_transparência	,790	,337	,150
Sinto_orgulho	,782	,365	,146
GS_orgulho	,782	,380	,163
CPFL_faz_GS	,772	,369	,115
GS_LP	,760	,428	,095
GS_identificação	,754	,405	,113
GS_sol_inovadoras	,753	,369	,038
CPFL_ética	,738	,417	,181
GS_confiança	,737	,462	,096
GS_AN	,729	,426	,045
GS_além_exigência	,717	,269	,055
GS_contin_LP	,434	,798	,070
GS_imagem_reput	,396	,788	,102
GS_result_financeiros	,351	,784	,010
GS_posiç_estratégica	,374	,776	,056
GS_ética_CPFL	,459	,766	,109
GS_transpar_CPFL	,483	,747	,085
GS_relacão_empresa	,485	,746	,075
GS_apenas_cumprei	-,087	-,030	-,890
GS_MKT	-,181	-,106	-,858

Fonte: elaborado pela autora.

Para a identificação das variáveis que pertencem a cada fator, considera-se as cargas fatoriais com maior valor absoluto em cada fator. Assim, conforme a Figura 24, as variáveis que compõe o Fator 1 são: “GS_comunidade”, “GS_planeta”, “GS_RN”, “GS_sociedade”, “CPFL_transparência”, “Sinto_orgulho”, “GS_orgulho”, “CPFL_faz_GS”, “GS_LP”, “GS_identificação”, “GS_sol_inovadoras”, “CPFL_ética”, “GS_confiança”, “GS_AN” e “GS_além_exigência”. Já o Fator 2 é formado pelas variáveis: “GS_contin_LP”,

“GS_imagem_reput”, “GS_result_financeiros”, “GS_posiç_estratégica”, “GS_ética_CPFL”, “GS_transpar_CPFL” e “GS_relação_empresa” (Figura 24).

As variáveis “GS_apenas_cumprelei” e “GS_MKT” apresentaram maior carga fatorial para o Fator 3, sendo esse valor negativo, o que indica uma correlação negativa entre essas variáveis e o respectivo fator. Contudo, como analisado anteriormente, o número ideal de fatores para o presente estudo é dois, o que faz com que o terceiro fator e suas variáveis sejam desconsideradas²⁵ posteriormente. Além disso, conforme recomendam Hair, Jr. et al. (2005), são necessários ao menos três variáveis para que um fator seja relevante, o que justifica tal desconsideração.

Por fim, a aplicação do Teste Alfa de Cronbach revela a confiabilidade do modelo estatístico proposto, a partir do método de consistência interna (Hair, Jr. et al., 2005). A Figura 25 mostra o resumo do processamento do caso, em que as 479 respostas da amostra total de *stakeholders*-chave foram mantidas com base em todas as variáveis do processamento.

Figura 24 - Resumo de processamento do caso da AF.

		N	%
Casos	Válido	479	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	479	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Fonte: elaborado pela autora.

Já a estatística de confiabilidade, por sua vez, mostra o Alfa de Cronbach considerando as 22 variáveis testadas. Para esse teste, foram relacionadas apenas as variáveis escalares retidas nos Fatores 1 e 2. As duas variáveis que estavam relacionadas a um terceiro fator e que apresentaram carga fatorial negativa foram excluídas desse cálculo, porque não foram consideradas nas análises estatísticas posteriores. O Alfa de Cronbach avalia a consistência interna de cada variável (Hair, Jr. et al., 2005).

²⁵ Ressalta-se que breve análise sobre essas duas variáveis será apresentada mais à frente, auxiliando na interpretação dos resultados obtidos (Item 5.2 Resultados e discussões).

Tabela 6 – Tabela de estatísticas de confiabilidade.

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CPFL_faz_GS	87,25	316,238	,832	,978
GS_orgulho	87,34	310,615	,854	,978
GS_além_exigência	87,53	318,664	,714	,979
GS_LP	87,13	314,890	,856	,978
GS_comunidade	87,33	311,446	,875	,978
GS_RN	87,31	312,358	,856	,978
GS_AN	87,23	316,042	,821	,979
CPFL_ética	87,17	314,261	,842	,978
GS_identificação	87,35	311,762	,839	,978
GS_confiança	87,31	312,399	,859	,978
GS_sociedade	87,34	309,710	,885	,978
GS_planeta	87,32	311,481	,856	,978
GS_sol_inovadoras	87,32	316,214	,805	,979
CPFL_transparência	87,31	312,524	,832	,978
Sinto_orgulho	87,29	308,820	,843	,978
GS_posiç_estratégica	86,97	322,104	,740	,979
GS_relação_empresa	87,06	317,871	,819	,979
GS_result_financeiros	87,07	323,013	,721	,979
GS_contin_LP	86,94	320,844	,807	,979
GS_imagem_reput	86,89	321,335	,773	,979
GS_ética_CPFL	87,02	318,636	,814	,979
GS_transpar_CPFL	87,02	318,993	,819	,979

Fonte: elaborado pela autora.

As estatísticas de confiabilidade apresentam inicialmente a correlação de item total corrigida, que se refere à correlação de cada variável com o total da escala. Para a análise dos itens presentes nessa coluna da tabela, deve-se considerar valores maiores que 0,4 para a correlação de item total corrigida, assim como valores acima de 0,8 para o Alfa de Cronbach. De acordo com a Tabela 6, todos os valores da correlação de item total corrigida estão acima de 0,7, assim como o Alfa de Cronbach de todas as variáveis está acima de 0,97, indicando a alta confiabilidade do estudo.

Após análises relativas à primeira aplicação da AF, foi realizada uma segunda rodada com a ferramenta (AF 2), excluindo-se as duas variáveis com carga fatorial negativa e que não foram retidas nos Fatores 1 e 2 (“GS_apenas_cumprelei” e “GS_MKT”), a fim de que se pudesse reavaliar os resultados. Foram consideradas, dessa forma, 22 variáveis escalares.

Figura 25 - Matriz de componente rotativa da AF 2, após exclusão de 2 variáveis.

	Componente	
	1	2
GS_comunidade	,812	,401
GS_planeta	,802	,386
GS_sociedade	,797	,436
CPFL_transparência	,795	,357
GS_RN	,791	,400
GS_orgulho	,788	,400
Sinto_orgulho	,787	,384
CPFL_faz_GS	,771	,389
GS_LP	,754	,448
GS_identificação	,753	,424
CPFL_ética	,746	,436
GS_sol_inovadoras	,740	,390
GS_confiança	,732	,480
GS_AN	,715	,446
GS_além_exigência	,708	,290
GS_contin_LP	,418	,810
GS_imagem_reput	,387	,798
GS_result_financeiros	,327	,794
GS_posiç_estratégica	,357	,786
GS_ética_CPFL	,451	,778
GS_transpar_CPFL	,471	,759
GS_relacão_empresa	,471	,758

Fonte: elaborado pela autora.

A Matriz de componente rotativa da AF 2 (Figura 26) apresenta a novas cargas fatoriais para cada uma das variáveis, ou seja, a correlação entre as variáveis e os fatores. Houve a extração dos fatores apontados na AF 1, sendo o Fator 1 formado por 15 variáveis e o Fator 2 composto por 7 variáveis, mesmo cenário evidenciado na AF 1.

Gráfico 16 - Parcela de componente em espaço rotacionado, após exclusão de 2 variáveis.

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com o Gráfico 16, é possível observar que todas as variáveis retidas em cada um dos dois fatores estão bastante próximas entre si no espaço rotacionado, formando dois grupos e ratificando assim a extração dos dois fatores na AF 2.

Análise de Cluster

A partir da AF, seguiu-se o estudo com a realização de AC, a fim de verificar a existência de diferentes perfis no universo dos dois fatores extraídos, isto é, verificar a aglomeração dos *stakeholders*-chave da amostra com base na percepção de valor da GS, de acordo com os dois fatores obtidos em cálculo estatístico anterior.

Para a aplicação da AC, foram consideradas como variáveis os coeficientes de pontuação dos Fatores 1 e 2 resultantes da AF para cada um dos 479 casos da amostra total. O cálculo desses coeficientes foi feito na AF usando o método de regressão. Ressalta-se que, de forma alternativa, os métodos Bartlett e Anderson-Rubin foram também testados para tal cálculo e os resultados se mantiveram robustos, sem alteração.

O procedimento de aglomeração utilizado na AC foi o Método Ward, caracterizado como hierárquico (que estabelece uma hierarquia ou estrutura em forma de árvore), aglomerativo (que se inicia com cada objeto em um *cluster* separado) e de variância (que gera

clusters para minimizar a variância dentro dos *clusters*). Esse método é considerado bastante utilizado (Malhotra, 2012) e, muito mais que os outros, tende a resultar em conglomerados com aproximadamente o mesmo número de objetos (Hair, Jr. et al., 2005)

Quanto à medida de distância para a AC, adotou-se a distância euclidiana ao quadrado que avalia o quão semelhantes ou diferentes são os objetos, neste caso os *stakeholders*-chave, levando-se em conta a semelhança em termos de distância entre pares. Essa medida também é considerada a mais utilizada para AC (Malhotra, 2012).

De acordo com os resultados gerados na primeira aplicação da AC, tem-se que todas as respostas de *stakeholders*-chave foram validas para o estudo, sendo considerados os 479 casos (Figura 27).

Figura 26 - Resumo de processamento do caso da AC.

Casos					
Válido		Ausente		Total	
N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
479	100,0	0	,0	479	100,0

a. Ligação de Ward

Fonte: elaborado pela autora.

Inicialmente, a AC foi gerada com a seleção de um intervalo de 2 a 6 para a quantidade de *clusters*, a fim de se identificar o número ideal de aglomerações. A partir da análise do gráfico Dendrograma (Apêndice 14), observa-se um indicativo para a solução ideal em três *clusters*. A escala vertical mostra o nível de similaridade entre os casos, enquanto a escala horizontal apresenta os casos fora de ordem, em uma distribuição que facilita a visualização dos agrupamentos formados.

A decisão por três *clusters* pode ser reforçada pela análise da Tabela Associação do *cluster* (Apêndice 15), que mostra o resultado final da aglomeração, com a relação dos casos conforme associação nos respectivos *clusters*, levando-se em conta as opções dentro do intervalo de 2 a 6 agrupamentos na AC 1. Para o resultado de três *clusters*, a quantidade de casos seguiu uma distribuição ligeiramente mais equilibrada (Gráfico 17), quando comparada às outras possibilidades de números de aglomerações. Nas aglomerações a partir de quatro *clusters*, por exemplo, aparece um grupo composto por apenas 22 respondentes, o que aponta para um cenário de desproporção entre os respectivos *clusters* em termos de quantidades de casos.

Gráfico 17 - Percentual de casos para o resultado de três *clusters*.

Fonte: elaborado pela autora.

Com a definição da solução de três aglomerações, foi então gerada a AC 2 com a seleção de três *clusters*. O gráfico Dendrograma da AC 2 (Apêndice 16) mostra o resultado das associações dos casos, considerando apenas três *clusters*, enquanto a Tabela Associação do *cluster* (Apêndice 17) apresenta quais casos/respondentes pertencem a cada *cluster*.

Considerando os três *clusters*, nota-se que eles são formados por respondentes pertencentes aos 3 grupos dos *stakeholders*-chave abordados no presente estudo (Gráfico 18). No caso de colaboradores e fornecedores, eles estão em sua maioria percentual no *cluster* 1, aparecendo também nos *clusters* 2 e 3, mas em menor quantidade. Já os clientes, em sua maioria percentual, encontram-se no *cluster* 3, apesar de estarem bastante presentes também nos *clusters* 2 e 1, respectivamente.

Gráfico 18 - Percentual dos *stakeholders*-chave nos três *clusters*.

Fonte: elaborado pela autora.

A partir da AC e dos dados identificados inicialmente nos *clusters*, seguiu-se com ANOVA, a fim de testar estatisticamente as diferenças entre as médias dos *clusters* escolhidos e verificar a existência de grupos estatisticamente diferentes e teoricamente significativos (Hair, Jr. et al., 2005), ou seja, verificar se há diferença nas médias dos *clusters* e, assim, diferentes perfis dentro de um mesmo grupo de *stakeholder*-chave em termos de percepção de valor da GS.

Análise de Variância

A ANOVA é uma técnica estatística usada para determinar se as médias de duas ou mais populações são iguais, de forma a identificar se essas médias amostrais sugerem diferenças efetivas entre as populações analisadas ou se tais diferenças (no caso de existirem) decorrem apenas da variabilidade da amostra (Malhotra, 2012; Stevenson, 2001). No caso do presente estudo, a ANOVA permite identificar se existem diferentes perfis dentro de um mesmo grupo de *stakeholder*-chave em termos de percepção de valor da GS.

A ANOVA representa uma análise de variância paramétrica e que envolve a consideração de alguns pré-requisitos para sua utilização: amostras aleatórias e independentes, amostras extraídas de populações normais e populações com variâncias (Hair, Jr. et al., 2005; Malhotra, 2012).

No caso do presente estudo, quanto à aleatoriedade da amostra, ressalta-se que o *link* da pesquisa foi disponibilizado para todo o universo populacional dos *stakeholders*-chave previamente definidos, uma vez que o objetivo era obter uma amostra aleatória e representativa. Já em relação à distribuição normal das variáveis a serem utilizadas na ANOVA, foi aplicado o teste de normalidade para os coeficientes de pontuação dos fatores utilizados na geração dos *clusters*.

Figura 27 – Teste de normalidade para os coeficientes de pontuação dos fatores.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 1	,129	479	,000	,898	479	,000
REGR factor score 2 for analysis 1	,158	479	,000	,922	479	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com a Figura 28, os Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk testam a proximidade ou diferença entre a frequência observada e a esperada, considerando as hipóteses:

H_0 : A distribuição é normal;

H_1 : A distribuição não é normal.

Como o p-valor (sig) obtido nos dois testes (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk) foi zero para as duas variáveis testadas (Figura 28), ou seja, um número menor que o nível de significância de 5% ($\alpha = 5\%$), rejeita-se H_0 , o que significa admitir que as variáveis não seguem distribuição normal. Ainda assim, apesar do resultado obtido por meio do teste de normalidade, seguiu-se com a verificação da igualdade de variâncias, pois segundo Glass et al. (1972), Harwell et al. (1992) e Lix et al. (1996) a ANOVA é robusta a violações de normalidade.

A verificação da igualdade de variâncias entre as variáveis, conhecida como homoscedasticidade, foi feita a partir dos Testes Levene e M de Box, conforme segue:

H_0 : As variâncias são iguais ao longo dos grupos;

H_1 : As variâncias não são iguais ao longo dos grupos.

Figura 28 - Teste M de Box para análise de homoscedasticidade.

M de Box	335,405
Z	55,511
df1	6
df2	1452002,070
Sig.	,000

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme a Figura 29, o p-valor (sig) obtido no teste M de Box foi zero, isto é, um número menor que o nível de significância de 5% ($\alpha = 5\%$), o que leva à rejeição de H_0 . De forma complementar, o p-valor (sig) obtido no Teste Levene também foi zero (Figura 30), conduzindo novamente à rejeição de H_0 . Entende-se assim que não há igualdade de variâncias, o que invalida a utilização da ANOVA.

Figura 29 - Teste de igualdade de variâncias de erro de Levene.

	Z	df1	df2	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 1	92,100	2	476	,000
REGR factor score 2 for analysis 1	43,295	2	476	,000

Fonte: elaborado pela autora.

Como alternativa à ANOVA, adotou-se então método não paramétrico de análise de variância, uma vez que os pré-requisitos não foram atingidos. Dessa forma, optou-se pelo Teste Kruskal-Wallis, um teste equivalente à ANOVA, mas direcionado para três ou mais amostras independentes, cuja distribuição não é normal e nem homogênea (Stevenson, 2001). Por meio dessa ferramenta, buscou-se verificar se as médias das amostras consideradas, no caso os Fatores 1 e 2, são iguais, conforme segue:

H_0 : As médias são iguais;

H_1 : Pelo menos duas médias não são iguais.

Figura 30 – Teste Kruskal-Wallis para coeficientes de pontuação dos dois fatores.

	REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 2 for analysis 1
Qui-quadrado	326,819	284,872
df	2	2
Significância Sig.	,000	,000

Fonte: elaborado pela autora.

Seguindo resultado apresentado na Figura 31, o p-valor (sig) obtido foi zero para as duas variáveis dependentes, indicando número menor que o nível de significância $\alpha = 5\%$, isto é $\text{sig} = 0\% < \alpha = 5\%$. Assim, rejeita-se H_0 , o que significa admitir que pelo menos duas médias podem ser consideradas diferentes entre si.

Para o maior entendimento da diferença em pelo menos duas médias conforme apontado no Teste Kruskal-Wallis, analisa-se teste adicional disponibilizado pelo *software* SPSS em que é processada a comparação entre pares. De acordo com a Figura 32, que apresenta a comparação entre os três *clusters*, considerando o Fator 1, nota-se que a diferença nas médias está presente entre os pares 2-3 e 3-1, em que o p-valor obtido foi zero, ou seja, $\text{sig} = 0\% < \alpha = 5\%$, o que leva à rejeição de H_0 . Ao mesmo tempo, identifica-se que não há diferença entre os clusters 2 e 3, no Fator 1, pois o teste indicou a aceitação de H_0 .

Figura 31 – Comparação entre pares considerando os *clusters* no Fator 1.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
2,000-3,000	-28,215	18,104	-1,558	,119	,357
2,000-1,000	241,409	15,472	15,603	,000	,000
3,000-1,000	213,194	15,607	13,660	,000	,000

Fonte: elaborado pela autora.

O Gráfico 19 ilustra o teste de comparação entre pares, em que cada nó mostra a posição média dos clusters 1, 2 e 3, os valores médios dos coeficientes de pontuação do Fator 1.

Gráfico 19 - Comparação entre pares considerando os *clusters* no Fator 1.

Fonte: elaborado pela autora.

A mesma análise foi feita a partir da comparação entre os três *clusters*, considerando o Fator 2, conforme Figura 33. Observa-se nessa segunda análise que a diferença nas médias está presente em todos os pares de *clusters* (3-1, 3-2 e 1-2), pois em todos os casos o p-valor obtido foi zero, ou seja, $\text{sig} = 0\% < \alpha = 5\%$, o que leva à rejeição de H_0 . Assim, identifica-se que há diferença entre as médias de todos os *clusters* no Fator 2.

Figura 32 - Comparação entre pares considerando os *clusters* no Fator 2.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
3,000-1,000	180,156	15,607	11,543	,000	,000
3,000-2,000	303,175	18,104	16,746	,000	,000
1,000-2,000	-123,019	15,472	-7,951	,000	,000

Fonte: elaborado pela autora.

Da mesma forma, o Gráfico 20 apresenta visualmente o teste de comparação entre pares, em que cada nó mostra a posição média dos *clusters* 1, 2 e 3, os valores médios dos coeficientes de pontuação do Fator 2, indicando as diferenças.

Gráfico 20 - Comparação entre pares considerando os *clusters* no Fator 2.

Fonte: elaborado pela autora.

Por sua vez, Gráfico 21 apresenta os coeficientes médios de cada um dos três *clusters* (categorias da variável independente) para cada uma das variáveis dependentes, ou seja os Fatores 1 e 2.

Gráfico 21 - Estatística descritiva dos *clusters* em cada fator.

Fonte: elaborado pela autora.

Visualmente, percebe-se que o *cluster 2* possui coeficiente médio equilibrado para o Fator 1 e Fator 2, alterando-se apenas o sinal desse valor, sendo um dos valores médios positivo e o outro negativo. Ao mesmo tempo, o *cluster 1* possui os dois coeficientes médios do lado positivo do gráfico, sendo o maior valor para o Fator 1. Já o *cluster 3* apresenta os dois coeficientes médios do lado negativo do gráfico, sendo o menor valor observado para o Fator 2.

4.3.2 Resultados e discussões

A análise dos resultados obtidos por meio da aplicação das ferramentas estatísticas propostas permite inferir sobre a identificação de dois fatores relacionados à percepção de valor da GS, além da existência de três *clusters* com diferentes perfis de *stakeholders* em cada uma dessas aglomerações.

Resumidamente, verificou-se que grande parte dos *stakeholders*-chave definidos na presente pesquisa – colaboradores, clientes e fornecedores – apresenta concordância ou avaliação positiva em relação às afirmações contidas no questionário aplicado. De maneira geral, essas afirmações abordaram aspectos relacionados à percepção de valor da GS (as variáveis de percepção de valor da GS) levantados na etapa qualitativa deste estudo (conforme

item 43 Fase qualitativa - análises), incluindo preocupação com a sociedade, recursos naturais, o ambiente de negócios, ética, transparência, orgulho, longo prazo, dentre outros.

De forma detalhada, identificou-se por meio da AF a extração de dois fatores a partir das variáveis de percepção de valor da GS. Levando-se em conta as variáveis presentes em cada fator, eles podem ser caracterizados de acordo com aspectos externos e internos à organização, conversando com o Modelo de valor sustentável proposto por Hart e Milstein (2003) :

- (1) Fator 1 – GS externo, engloba variáveis que abordam a percepção de valor da GS em sua relação com o ambiente externo à organização (como a preocupação com o a comunidade, o futuro do planeta, recursos naturais, sociedade, a continuidade no LP), além de sentimentos externos (como maior identificação com a empresa, confiança, orgulho) e iniciativas corporativas que remetem a impactos externos (como a própria ideia de praticar a GS, pensar no futuro ambiente de negócios, e atender a legislação além do que é exigido). Posicionamento ético e transparente da empresa também podem ser considerados aspectos relacionados ao ambiente externo por sua influência no mercado, impacto em investimentos externos e contribuição para o equilíbrio do ambiente de negócios do país e maior estabilidade do SEB;
- (2) Fator 2 – GS interno, reúne variáveis que tratam da percepção de valor da GS com relação a aspectos internos à organização (imagem e reputação, resultados financeiros, posição estratégica, relação *stakeholder*-empresa, continuidade no longo prazo, influência interna em torno do comportamento e posicionamento ético e transparente).

Vale mencionar que as variáveis relacionadas a um terceiro fator evidenciado na Matriz de variância total explicada (Figura 22), ainda na primeira rodada da AF, trazem reflexões significativas ao presente estudo, mesmo tendo sido excluídas dos cálculos seguintes, bem como o respectivo fator desconsiderado. Essas variáveis, as quais tratavam da GS apenas como protocolo para cumprimento de aspectos legais e estratégia de MKT, apresentaram altas cargas fatoriais negativas, indicando sentido contrário às demais variáveis consideradas. A partir disso, extrapola-se brevemente a análise da fatorial, chamando-se a atenção para a possibilidade dessas variáveis indicarem algum tipo de relação com a ideia de percepção de ausência de valor (Mitchell et al., 2015), ou seja, pode haver comprometimento da percepção de valor da GS relacionada às demais variáveis quando os *stakeholders* associam a GS da empresa apenas como cumprimento de aspectos legais e estratégia de MKT.

Com a verificação dos Fatores 1- Externo e 2 - Interno, a AC realizada a partir dos coeficientes de pontuação desses fatores possibilitou a identificação de três aglomerações distintas. Esses três *clusters*, por sua vez, reúnem diferentes *stakeholders*, indicando a necessidade de atenção quanto ao tratamento e engajamento desses públicos quando se trata da GS e percepção de seu valor, o que expande a ideia de gerenciamento das relações dos *stakeholders* (Hörisch et al., 2014) e os benefícios obtidos por meio dessa gestão (Berman et al., 1999; Harrison et al., 2010; Hillman & Keim, 2001; Parmar et al., 2010).

De maneira complementar, a Variância revela que as médias dos coeficientes de pontuação de cada *cluster* são diferentes entre si, tanto para o Fator 1 – GS Externo, como para o Fator 2 – GS Interno, com diferenças entre a maioria dos pares de médias. Esses dados ratificam a constatação de que realmente existem diferentes perfis de *stakeholders* em cada *cluster*, considerando cada um dos fatores, em termos de percepção de valor da GS.

A verificação da existência de diferentes perfis de *stakeholders* em cada *cluster* tem significativa importância gerencial, pois faz emergir a necessidade de que a organização tenha uma gestão estratégica e direcionada para cada perfil dentro de seus públicos de interesse em termos de GS. Isso equivale ao entendimento de que existem diferentes perfis de clientes, assim como diferentes perfis de colaboradores e fornecedores quando se leva em conta a percepção de valor da GS, ou seja, diferentes clientes percebem valor na GS de maneira diversa, tanto em relação ao ambiente externo à organização (GS Externo), como a aspectos internos e ela (GS Interno). Desse cenário, justifica-se o desenvolvimento de um Modelo de Gestão de *Stakeholders* com foco na GS, a fim de que se busque identificar esses perfis e gerar maior percepção de valor.

5 MODELO DE GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*

A partir da constatação da existência de diferentes perfis de *stakeholders* em cada um dos três *clusters* gerados por meio dos coeficientes de pontuação, considerando-se os dois fatores de percepção de valor da GS extraídos do presente estudo, identificou-se a necessidade de desenvolvimento de um Modelo de Gestão de *Stakeholders* com foco na GS que leve em conta essas diferenças e ajude a organização a melhorar a percepção de valor desses públicos de interesse com relação a suas ações dentro da GS.

Dessa forma, o presente estudo apresenta um Modelo de Gestão de *Stakeholders* com foco na GS (Figura 34), relacionando os Fatores de percepção de valor da GS identificados nesta pesquisa – GS Externo e GS Interno – com o nível de percepção desse valor, variando de baixo para alto. Assim, o *framework* proposto é composto por uma estrutura de quatro quadrantes, com a identificação de quatro perfis de *stakeholders*, bem como a indicação de estratégia a ser seguida pela organização e ações a serem desenvolvidas em cada situação evidenciada.

Figura 33 – Modelo de Gestão de *Stakeholders* com foco na GS.

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com o modelo proposto, existem quatro perfis de *stakeholders* a serem gerenciados pela organização com relação à percepção de valor da GS: Impulsionadores, Endógenos, Exógenos e Indiferentes. Os Impulsionadores são os *stakeholders* que apresentam nível alto de percepção de valor da GS tanto em relação ao ambiente externo, como interno da organização. Esse perfil percebe valor nas iniciativas que a empresa desenvolve em termos de GS e enxerga os impactos dessas ações tanto dentro da companhia como no ambiente externo a ela. O Impulsionador é o *stakeholder* modelo em termos de percepção de valor da GS, representando o grupo que a empresa quer e precisa manter, assim como o foco para a evolução dos demais públicos. Por isso a estratégia de gestão para esse perfil envolve a sua manutenção, sustentada pelo reforço periódico de ações de comunicação direcionada e o desenvolvimento de multiplicadores da cultura da GS.

Os Endógenos formam o grupo dos *stakeholders* que apresentam alto nível de percepção de valor da GS em relação ao ambiente interno da organização, mas baixo nível de percepção com relação ao ambiente externo. De maneira geral, esse perfil percebe valor quanto às iniciativas de GS que a empresa promove, mas esse valor está relacionado apenas ao ambiente interno, ou seja, ele entende que a GS traz benefícios para a organização, mas não visualiza esses impactos positivos também externamente. Assim, a estratégia de gestão para os Endógenos é a disseminação das iniciativas de GS realizadas pela empresa com foco na demonstração dos resultados e possíveis impactos positivos gerados no ambiente externo da organização, como a comunidade do entorno, o meio ambiente, o próprio município (desenvolvimento econômico), a sociedade em geral, dentre outros. Essa estratégia deve ser alicerçada em ações que envolvam a comunicação direcionada a esse grupo de *stakeholders*, a implementação de campanhas socioambientais e atividades de estímulo ao voluntariado.

Já os Exógenos compõem o grupo de *stakeholders* que também percebe valor nas práticas de GS da empresa, contudo o nível alto de percepção ocorre em relação ao ambiente externo, sendo baixo o nível de percepção de valor quanto ao ambiente interno. Em outras palavras, esse perfil valoriza as ações de GS implementadas pela companhia, mas só enxerga esse valor quanto aos impactos positivos causados no ecossistema que envolve a organização, como o meio ambiente, a fauna e flora, a comunidade, a sociedade, etc. Os Exógenos não visualizam resultados positivos diretamente para a empresa, seja no âmbito econômico, social ou ambiental. Como consequência, a estratégia de gestão para esse perfil está associada à assimilação de conceitos e da cultura organizacional relacionada à GS, de forma que se desenvolva maior compreensão sobre os benefícios diretos que a GS pode causar no ambiente

interno da organização, como maior equidade, qualidade de vida para colaboradores, fortalecimento da cadeia de valor, maior eficiência na entrega de produtos/serviços, etc.

Por fim, os Indiferentes representam os *stakeholders* que não percebem valor na GS promovida pela empresa, sendo baixo ou inexistente o nível de percepção desse valor, tanto com relação ao ambiente interno, quanto externo. No geral, esse perfil não valoriza as atividades ligadas à GS que a companhia desenvolve, justamente por não enxergar os benefícios internos que esse posicionamento pode proporcionar para a organização, nem mesmo visualiza impactos externos positivos. Pode-se considerar que os Indiferentes estão fora do universo e do processo de conscientização quanto à GS. Por isso, a estratégia de gestão para esses *stakeholders* é o alerta organizacional, a fim de que esses públicos possam ser identificados e trabalhados em termos de comunicação e engajamento. As ações que alicerçam essa estratégia envolvem a realização de comunicação de massa, atividades de engajamento, formação de redes do conhecimento.

Em suma, o Modelo de Gestão dos *Stakeholders* com foco na GS objetiva auxiliar a empresa na identificação e entendimento sobre os diferentes perfis que compõe seus grupos de *stakeholders*-chave, indicando a estratégia direcionada a cada perfil, assim como as ações que podem contribuir para que esses públicos de interesse percebam valor na GS promovida pela companhia. O foco reside no gerenciamento desses *stakeholders* de forma que possam evoluir em termos de percepção de valor da GS, visualizando os benefícios desse posicionamento tanto em relação ao ambiente externo que envolve a empresa, como para a própria organização de maneira direta.

Considerando-se os *clusters* identificados na etapa quantitativa desse estudo e relacionando-os com os perfis apontados pelo modelo, é possível identificar cada um desses grupos de diferentes *stakeholders*-chave da CPFL Energia nos quadrantes do *framework*. Assim, tem-se que os *stakeholders* pertencentes ao *cluster* 1 são caracterizados como Impulsionadores (Figura 35), uma vez que possuem o coeficiente de pontuação médio positivo tanto para o Fator 1, como para o Fator 2 (Gráfico 21). Ressalta-se que, pelo valor da média em cada um dos Fatores, eles tendem a uma percepção de valor da GS maior para o ambiente externo em relação ao interno, mas ainda assim, também enxergam valor atrelado internamente à organização.

Figura 34 – *Clusters* da CPFL Energia no Modelo de Gestão de *Stakeholders* com foco na GS.

Fonte: elaborado pela autora.

Por sua vez, os *stakeholders* do *cluster 2* apresentam a média dos coeficientes de pontuação positiva para o Fator 2 – interno e negativa para o Fator 1 – externo (Gráfico 21), o que indica que o grupo pertence ao perfil Endógeno (Figura 35), ou seja, percebe valor da GS apenas quanto aos benefícios internos que essa prática pode proporcionar para a organização. Já os *stakeholders* do *cluster 3* representam o perfil Indiferente (Figura 35), pois possuem a média dos coeficientes de pontuação negativa para os dois Fatores, 1 e 2, isto é, considera-se que não percebem valor da GS tanto interna, quanto externamente (Gráfico 21).

Por meio do Modelo de Gestão do *Stakeholder* com foco na GS proposto, o presente estudo vai além dos pressupostos teóricos que tratam apenas da importância do gerenciamento das relações com *stakeholders* (Hörisch et al., 2014) e dos benefícios ligados a essa gestão (Berman et al., 1999; Harrison et al., 2010; Hillman & Keim, 2001; Parmar et al., 2010). Para um maior potencial de criação de valor, torna-se necessário compreender que os *stakeholders* possuem interesses multifacetados, conforme descreve Freeman (2010), e que atores de um mesmo grupo de partes interessadas possuem características distintas e percepções divergentes em relação à GS, o que leva à necessidade de um gerenciamento que considere essas diferenças.

Adicionalmente, os resultados desta pesquisa vão ao encontro do Modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2003), em que a criação de valor implica em ações internas e

externas integradas à estratégia organizacional, uma vez que os fatores de percepção de valor gerados na análise estatística também apontam para a importância quanto ao ambiente externo e interno à empresa.

6 CONCLUSÕES

A partir das etapas qualitativa e quantitativa realizadas neste estudo foi possível desenvolver maior entendimento sobre a percepção de valor da GS para os *stakeholders*, promovendo contribuições tanto para o avanço da pavimentação teórica sobre o tema, como na aplicação prática de conceitos e ferramentas. Com a identificação da existência de percepção desse valor e sua descrição em termos de variáveis, fatores e aglomerações, abre-se caminho para a possibilidade de minimização do *trade-off* entre as esferas social, ambiental e econômica que ainda existe no ambiente corporativo em geral (Bansal, 2002; Porter & Linde, 1995).

Dentre os principais achados de pesquisa, destaca-se que a etapa exploratória possibilitou identificar variáveis de percepção de valor da GS, as quais representam importantes associações que os *stakeholders* estabelecem com o tema, confirmando assim a P_1 , que considera que *os Stakeholders-chave percebem a GS da empresa por meio da associação de diferentes aspectos*. Chama atenção o fato de aspectos subjetivos fazerem parte dessas variáveis com certa frequência, incluindo a ideia de orgulho, credibilidade, confiança (Ritter & Walter, 2016), em complemento às dimensões que compõe a sustentabilidade – econômica, social e ambiental (Elkington, 1997; Perrini & Tencati, 2006; Stead & Stead, 2000, 2013). Outro ponto relevante da análise qualitativa, remete ao distanciamento entre os discursos dos *stakeholders* quando se considera a percepção de valor da GS, pelo menos com relação ao conteúdo desses discursos na prática.

Já a etapa descritiva revelou que as variáveis de percepção de valor da GS podem ser agrupadas em dois fatores principais, sendo um deles relacionado ao ambiente externo à organização e o outro ao ambiente interno (S. Hart & Milstein, 2003), ou seja, o valor da GS pode ser percebido pelos *stakeholders* a partir de um critério que relaciona a visualização de benefícios ou impactos positivos tanto no dia a dia da empresa, como no ecossistema em que a organização está inserida, o que vai ao encontro da primeira hipótese - *Os stakeholders-chave percebem valor na GS da empresa*. Além disso, houve a descoberta de três *clusters* que estão associados a esses fatores, além da existência de diferentes perfis de *stakeholders* dentro dessas aglomerações, convergindo com a segunda hipótese - *Stakeholders-chave apresentam diferentes perfis quanto à percepção de valor da GS*.

A identificação de diferentes perfis direciona para a necessidade de desenvolvimento de estratégias de gestão divergentes, que sejam direcionadas a cada tipo específico de ator, com o objetivo de obter maior nível de percepção de valor da GS. Para tanto, o desenvolvimento de

um Modelo de Gestão de *Stakeholders* com foco na GS direciona para o atendimento dessa necessidade da empresa e apresenta um *framework* para aplicação prática gerencial, reunindo estratégia e ações a serem implementadas em relação a esse gerenciamento. O objetivo foca no trabalho da comunicação e engajamento para que os diferentes perfis caminhem na direção do grupo Impulsionadores, aquele que percebe valor da GS de maneira relacionada tanto ao ambiente interno, quanto externo.

Conforme análise dos agrupamentos dos *stakeholders*-chave da CPFL Energia apontados neste estudo, identificou-se que o *cluster* 1 pertence ao perfil *Impulsionadores*, enquanto o *cluster* 2 está posicionado no quadrante do perfil *Endógeno* e o *cluster* 3 pertence ao perfil *Indiferente* (Figura 35).

6.1 Quanto aos objetivos da pesquisa

Direcionada a identificar e descrever como os *stakeholders* percebem valor na GS, a presente pesquisa evoluiu de forma gradativa, alcançando os objetivos específicos determinados dentro da proposta que envolve um trabalho investigativo de métodos mistos, sob a estratégia de estudo de caso. O atingimento de cada objetivo específico foi fundamental para que se chegasse ao objetivo geral.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica inicial e a análise de documentos específicos da CPFL Energia conduziram à definição dos *stakeholders*-chave da empresa e sua priorização para participação no estudo. Assim, ainda em fase inicial do trabalho, foi realizado o mapeamento dos *stakeholders*-chave da companhia, ajustados posteriormente em momento de interação com a organização. Os *stakeholders*-chave selecionados para este projeto foram clientes, colaboradores e fornecedores.

Outro objetivo específico alcançado ao longo da pesquisa foi a identificação de variáveis que são associadas à percepção de valor da GS. Após a realização de grupos focais com os *stakeholders*-chave previamente definidos para o estudo e análises de conteúdo dos dados obtidos, foram identificadas as variáveis que, posteriormente, foram trabalhadas no questionário para aplicação *online*. Essas variáveis reúnem tópicos como orgulho, segurança/estabilidade, credibilidade, responsabilidade (cumprir papel), além das dimensões ambiental, social e econômica, ou seja, aspectos principais que os *stakeholders* mais associaram à GS durante as discussões de grupo.

Adicionalmente, a descrição da percepção de valor da GS foi possível a partir da análise estatística dos dados obtidos por meio da aplicação de questionário *online*. As respostas frente às variáveis presentes no questionário foram analisadas após realização de AF e resultaram na extração de dois fatores que representam a percepção de valor da GS sob o ponto de vista dos *stakeholders*. De acordo com o primeiro fator, a percepção de valor da GS está relacionada ao ambiente externo à organização. Já o segundo fator aborda a percepção de valor com relação ao ambiente interno da empresa.

Com a identificação e descrição dos fatores que representam a percepção de valor da GS, foi possível verificar a existência de três *clusters* relacionados a esses fatores, após aplicação da AC. Esse resultado levou ao alcance de mais um objetivo específico do estudo. De forma complementar, a análise de variância com o Teste Kruskal-Wallis apresentou a ocorrência de diferentes perfis de *stakeholders* em cada *cluster*, revelando que dentro de um mesmo grupo de públicos de interesse existem diferentes perfis quanto à percepção de valor da GS.

Por fim, o desenvolvimento do Modelo de Gestão dos *Stakeholders* com foco na GS contribuiu sobremaneira para a maior compreensão sobre o tema em estudo, auxiliando na definição de diferentes perfis de *stakeholders*, bem como em estratégias para gestão desses atores e ações específicas para cada perfil, a fim de alavancar a percepção de valor que eles possuem sobre a GS implementada pela empresa. Trata-se de uma ferramenta gerencial com característica prática, embasada em fundamentação conceitual e estatística.

Diante disso, ressalta-se que o objetivo geral da pesquisa foi atingido, embasado pelo alcance gradual de todos os objetivos específicos propostos. Houve avanço no entendimento sobre a percepção de valor da GS por parte dos *stakeholders* e a forma com que esses atores percebem esse valor, além da identificação de diferentes perfis dentro de um mesmo grupo de *stakeholder*. Avanços também foram obtidos por meio da maior interação entre as discussões teóricas e aplicações práticas, especialmente quando se propõe um *framework* que reúne aspectos teóricos e práticos em uma ferramenta gerencial.

6.2 Quanto às implicações teóricas

Os resultados alcançados neste estudo permitem considerar que ele é consistente com ideias e conceitos abordados em trabalhos anteriores que tratam de criação de valor para

stakeholders (S. Hart & Milstein, 2003; Hörisch et al., 2014). Existem diferentes públicos de interesse em um negócio (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984), com características e demandas distintas entre si (Hörisch et al., 2014), o que foi reforçado pela identificação de perfis diferentes dentro do grupo os *stakeholders* da amostra.

Além disso, o presente estudo também reforça evidências empíricas que já discorreram sobre a relação entre os *stakeholders* e diversos aspectos que fazem parte ou estão associados à GS, como gestão ambiental, promoção do diálogo, posicionamento proativo em relação ao tema, pressão com foco na GS (Darnall et al., 2010; Daub & Ergenzinger, 2005; Ferrón Vilchez et al., 2017; Martín-de Castro et al., 2016; Porter & Linde, 1995; Rodrigue et al., 2013). Conforme identificado em etapa qualitativa, os *stakeholders* estabelecem a associação da GS com variáveis que englobam os três pilares da sustentabilidade (Elkington, 1997; Stead & Stead, 2013), além de conceitos como sentimento de orgulho, segurança/estabilidade (Neubert & Dyck, 2016), credibilidade, dentre outros.

Contribuições teóricas são proporcionadas pelos resultados deste estudo, a partir do momento em que promovem a discussão sobre percepção de valor, *stakeholder* e GS de forma conjunta, um tema pouco retratado pelas pesquisas acadêmicas nos últimos anos. Contribuição acadêmica adicional é gerada pelo desenvolvimento de um Modelo de Gestão de *Stakeholders* com foco na GS, possibilitando validações e aplicações futuras da ferramenta com impactos sobre a teoria.

6.3 Quanto às implicações gerenciais

Em complementação às contribuições teóricas, os achados da presente pesquisa trazem um alerta para o ambiente corporativo quanto à necessidade de gerenciamento de *stakeholders*, considerando diferentes perfis de percepção de valor da GS. Ações específicas de comunicação e engajamento tornam-se essenciais para que haja evolução da empresa em termos de percepção de valor da GS.

Em contrapartida, a própria constatação da existência de percepção de valor representa instrumento que possibilita, entre outros aspectos, minimizar a dificuldade de conciliação entre a gestão voltada à sustentabilidade e seu retorno para as organizações, contribuindo assim para atenuar ou mesmo eliminar a ideia desse *trade-off*.

Ressalta-se ainda que, a partir do maior entendimento sobre a existência de percepção de valor da GS para os *stakeholders*, espera-se que o trabalho possa contribuir, de maneira prática e significativa, para que um maior número de organizações se posicione de maneira proativa em busca de estratégias sustentáveis e planeje de forma mais eficiente suas iniciativas relacionadas à GS.

Por fim, o Modelo de Gestão de *Stakeholders* que considera a percepção de valor da GS permitirá o avanço das discussões teóricas acerca do tema, assim como a implementação prática do *framework* gerado, auxiliando no gerenciamento dos diferentes perfis dentro dos grupos de *stakeholders*, gerando maior engajamento e, conseqüentemente, maior nível de percepção de valor da GS.

6.4 Quanto às limitações e estudos futuros

O presente trabalho apresenta limitações que exigem ponderação dos resultados. Dentre as limitações, considera-se:

- condução da pesquisa somente com os *stakeholders*-chave, por conveniência, considerando-se a inviabilidade de abrangência de todos os *stakeholders* da empresa estudada em termos de volume de dados e prazo para realização do estudo, bem como a inexistência de universo amostral que permitisse a aplicação das ferramentas estatísticas propostas;
- ausência de neutralidade total na pesquisa, em virtude da análise de conteúdo exigir inferências da pesquisadora em diferentes fases do processo;
- pouca possibilidade de generalização científica, apesar do estudo em abordagem de métodos mistos, uma vez que a estratégia metodológica é baseada em estudo de caso único integrado. Estudos de caso podem ser generalizáveis às proposições teóricas, mas não às populações.

Como agenda futura, sugere-se a aplicação do método proposto neste estudo em empresas de outros segmentos, a fim de proporcionar a possibilidade de comparação dos resultados e avaliação dos mesmos em organizações que, como a CPFL Energia, promovem a GS. A complementação deste estudo com pesquisas semelhantes em outras organizações pode contribuir ainda para o aprimoramento do método. Adicionalmente, a validação do Modelo de Gestão de *Stakeholders* com foco na GS proposto ao final desse estudo se faz necessária para que o mesmo possa então ser difundido e utilizado em larga escala pelas companhias que

objetivam evoluir em termos de percepção de valor de suas atividades de GS, assim como pretendem gerenciar seus *stakeholders* com relação a essa percepção.

Uma última sugestão para continuidade da pesquisa no tema engloba ainda a ampliação dos grupos de *stakeholders* dentro do universo amostral, permitindo a extensão dos resultados para outras partes interessadas, bem como a revisão dos fatores e *clusters* gerados a partir das ferramentas aplicadas na etapa quantitativa.

REFERÊNCIAS

- Adams, W. M. (2006). *The future of sustainability: Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century*. Recuperado de http://cmsdata.iucn.org/downloads/iucn_future_of_sustainability.pdf
- Artikis, P. G., & Alexopoulos, M. G. (2016). Economic Value – Added (EVA): a Review of the Theoretical and Empirical literature. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(10), 7203–7217.
- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Executive*, 16(2), 122–131. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.7173572>
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>
- Bardin, L. (2002). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). DOES STAKEHOLDER ORIENTATION MATTER? THE RELATIONSHIP BETWEEN STAKEHOLDER MANAGEMENT MODELS AND FIRM FINANCIAL PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506. <https://doi.org/10.2307/256972>
- Berry, M. A., & Rondinelli, D. (1998). Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. *Academy of Management Perspectives*, 12(2), 38–50. <https://doi.org/10.5465/AME.1998.650515>
- BM&FBOVESPA. (2017). Índice de Sustentabilidade Empresarial. Recuperado 2 de outubro de 2017, de http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm
- Boaventura, J. M. G. (2012). *Dominância de Stakeholders em empresas brasileiras: contribuições à teoria dos Stakeholders*. Universidade de São Paulo, São Paulo. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Boksberger, P. E., & Melsen, L. (2011). Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 229–240. <https://doi.org/10.1108/08876041111129209>
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649–660. <https://doi.org/10.1108/00251740510597680>
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00147>
- Bursztyn, M. A., & Bursztyn, M. (2012). *Fundamentos de Política e Gestão Ambiental - Caminhos para a sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
- Cohen, E., & Ben-Ari, E. (1993). Hard choices: A sociological perspective on value incommensurability. *Human Studies*, 16(3), 267–297. <https://doi.org/10.1007/BF01323136>
- CPFL. Engajamento de Públicos de Interesse (2015).
- CPFL. (2016). *Relatório anual 2016*. Campinas. Recuperado de <https://www.cpfl.com.br/institucional/relatorio-anual/Paginas/default.aspx>
- CPFL. (2017). *Relatório anual 2017*. Campinas.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of “Creating Shared Value”. *California Management Review*, 56(2), 130–153.

- <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- Darnall, N. (2008). Creating a Green Brand for Competitive Distinction. *Asian Business & Management*, 7(4), 445–466. <https://doi.org/10.1057/abm.2008.19>
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2010). Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1072–1094. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00873.x>
- Daub, C.-H., & Ergenzinger, R. (2005). Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 998–1012. <https://doi.org/10.1108/03090560510610680>
- Dekhili, S., & Akli Achabou, M. (2014). Eco-labelling brand strategy. *European Business Review*, 26(4), 305–329. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2013-0090>
- Delmas, M., & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 209–222. <https://doi.org/10.1002/bse.409>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholders Theory of the Corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992>
- Elkington, J. (1997). Partnerships from Cannibals with Forks : The Triple Bottom line of 21 st Century Business. *Environmental Quality Management, Autumn 199*, 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112(2), 2833–2850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
- Enticott, G., & Walker, R. M. (2008). Sustainability, performance and organizational strategy: an empirical analysis of public organizations. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 79–92. <https://doi.org/10.1002/bse.501>
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597–608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Ferrón Vilchez, V., Darnall, N., & Aragón Correa, J. A. (2017). Stakeholder influences on the design of firms' environmental practices. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3370–3381. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.129>
- Figge, F., & Schaltegger, S. (2000). *What Is 'Stakeholder Value'? Developing a Catchphrase into a Benchmarking Tool*. Lüneburg: Universität Lüneburg–Pictet–UNEP.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (1999). Response: Divergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 233. <https://doi.org/10.2307/259078>
- Freeman, R. E. (2010). Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 96(S1), 7–9. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0935-5>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. New Haven: Yale University Press.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. L. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364–369. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- Fregonesi, M. S. F. A. (2009). *Investimentos socioambientais na demonstração do valor adicionado: formação ou distribuição do valor adicionado?* Univedidade de São Paulo.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00280>
- Garcés-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P., & Murillo-Luna, J. L. (2012). Stakeholder pressure and

- environmental proactivity. *Management Decision*, 50(2), 189–206.
<https://doi.org/10.1108/00251741211203524>
- Glass, G. V., Peckham, P. D., & Sanders, J. R. (1972). Consequences of Failure to Meet Assumptions Underlying the Fixed Effects Analyses of Variance and Covariance. *Review of Educational Research*, 42(3), 237–288.
<https://doi.org/10.3102/00346543042003237>
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices. *International Journal of Production Research*, 44(7), 1353–1373.
<https://doi.org/10.1080/00207540500435199>
- González-Benito, J., Lannelongue, G., & Queiruga, D. (2011). Stakeholders and environmental management systems: a synergistic influence on environmental imbalance. *Journal of Cleaner Production*, 19(14), 1622–1630.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.05.013>
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair, Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58–74. <https://doi.org/10.1002/smj.801>
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479–485. <https://doi.org/10.2307/256971>
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. London: Sage.
- Hart, S. (1997). Beyond Greening : Strategies for a Sustainable World. *Harvard Business Review*, 67–76.
- Hart, S., & Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56–67. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>
- Harwell, M. R., Rubinstein, E. N., Hayes, W. S., & Olds, C. C. (1992). Summarizing Monte Carlo Results in Methodological Research: The One- and Two-Factor Fixed Effects ANOVA Cases. *Journal of Educational Statistics*, 17(4), 315–339.
<https://doi.org/10.3102/10769986017004315>
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139.
[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:2<125::AID-SMJ150>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:2<125::AID-SMJ150>3.0.CO;2-H)
- Holbrook, M. B. (2006). ROSEPEKICECIVECI versus CCV. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Orgs.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions* (p. 208–221). Armonk, NY: Sharpe.
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management. *Organization & Environment*, 27(4), 328–346.
<https://doi.org/10.1177/1086026614535786>
- ISO. (2016). ISO management system standards continue growth trend, according to ISO Survey. Recuperado 4 de maio de 2017, de <https://www.iso.org/news/2016/10/Ref2127.html>
- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213–231.
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9572-4>
- Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective

- Function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235. <https://doi.org/10.2307/3857812>
- Kaefer, F., Roper, J., & Sinha, P. (2015). A software-assisted qualitative content analysis of news articles: Example and reflections. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 16(2).
- Kenny, G. (2013). The stakeholder or the firm? Balancing the strategic framework. *Journal of Business Strategy*, 34(3), 33–40. <https://doi.org/10.1108/JBS-Jun-2012-0017>
- Kenny, G. (2014). Five Questions to Identify Key Stakeholders. Recuperado de <https://hbr.org/2014/03/five-questions-to-identify-key-stakeholders/#>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing* (12º ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lage Junior, M., & Godinho Filho, M. (2010). Variations of the kanban system: Literature review and classification. *International Journal of Production Economics*, 125(1), 13–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.01.009>
- Lix, L. M., Keselman, J. C., & Keselman, H. J. (1996). Consequences of Assumption Violations Revisited: A Quantitative Review of Alternatives to the One-Way Analysis of Variance F Test. *Review of Educational Research*, 66(4), 579–619. <https://doi.org/10.3102/00346543066004579>
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (6 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Martín-de Castro, G., Amores-Salvadó, J., & Navas-López, J. E. (2016). Environmental Management Systems and Firm Performance: Improving Firm Environmental Policy through Stakeholder Engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(4), 243–256. <https://doi.org/10.1002/csr.1377>
- Matos, S., & Silvestre, B. S. (2013). Managing stakeholder relations when developing sustainable business models: the case of the Brazilian energy sector. *Journal of Cleaner Production*, 45, 61–73. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.04.023>
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24(3), 351–389. <https://doi.org/10.1177/014920639802400304>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Mitchell, R. K., Lee, J. H., & Agle, B. R. (2017). Stakeholder Prioritization Work: The Role of Stakeholder Salience in Stakeholder Research (p. 123–157). <https://doi.org/10.1108/S2514-1759201700000006>
- Mitchell, R. K., Van Buren, H. J., Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2015). Stakeholder Inclusion and Accounting for Stakeholders. *Journal of Management Studies*, 52(7), 851–877. <https://doi.org/10.1111/joms.12151>
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração : Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731–747.
- Neubert, M. J., & Dyck, B. (2016). Developing sustainable management theory: goal-setting theory based in virtue. *Management Decision*, 54(2), 304–320. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2014-0312>
- Pacto Global - Rede Brasil. (2013). Pacto Global - o que é? Recuperado 2 de outubro de 2017, de <http://www.pactoglobal.org.br/artigo/70/O-que-eh>
- Paloviita, A., & Luoma-aho, V. (2010). Recognizing definitive stakeholders in corporate environmental management. *Management Research Review*, 33(4), 306–316. <https://doi.org/10.1108/01409171011030435>
- Parasuraman, A. (1997). Reflections on gaining competitive advantage through customer

- value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 154–161.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Patterson, P. G., & Spreng, R. A. (1997). Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. *International Journal of Service Industry Management*, 8(5), 414–434.
- Peloza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6>
- Perrini, F., & Tencati, A. (2006). Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 296–308. <https://doi.org/10.1002/bse.538>
- Placet, M., Anderson, R., & Fowler, K. M. (2005). Strategies for Sustainability. *Research-Technology Management*, 48(5), 32–41. <https://doi.org/10.1080/08956308.2005.11657336>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78–92, 163. Recuperado de <http://efbayarea.org/documents/events/ccc2008/Mark-Kramer-Keynote/Strategy-Society.PDF>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 41(1), 1–12. <https://doi.org/10.2469/dig.v41.n1.28>
- Porter, M., & Linde, C. van der. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 119–134. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)99997-E](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)99997-E)
- Ritter, T., & Walter, A. (2016). Functions, trust, and value in business relationships. In *Management Research Review* (Vol. 39, p. 129–146). [https://doi.org/10.1016/S1069-0964\(08\)14004-2](https://doi.org/10.1016/S1069-0964(08)14004-2)
- Rodrigue, M., Magnan, M., & Boulianne, E. (2013). Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 301–316. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.004>
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise De Conteúdo: Exemplo De Aplicação Da Técnica Para Análise De Dados Qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, 17(1), 1–14. Recuperado de <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113>
- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45(4), 52–76.
- Stead, J. G., & Stead, E. (2000). Eco-Enterprise Strategy: Standing for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 24(4), 313–329. <https://doi.org/10.1023/A:1006188725928>
- Stead, J. G., & Stead, W. E. (2013). The Coevolution of Sustainable Strategic Management in the Global Marketplace. *Organization & Environment*, 26(2), 162–183. <https://doi.org/10.1177/1086026613489138>
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>
- Stevenson, W. J. (2001). *Estatística aplicada à administração*. (T. A. A. de Farias, Org.). São Paulo: Harbra Ltda.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. *Organization & Environment*, 21(2), 103–127.

<https://doi.org/10.1177/1086026608318042>

- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314–329. <https://doi.org/10.1002/smj.2337>
- Tasci, A. D. A. (2016). A critical review of consumer value and its complex relationships in the consumer-based brand equity network. *Journal of Destination Marketing & Management*, 5(3), 171–191. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.12.010>
- Telles, R. (2001). A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, 36(4), 64–72.
- Tze San, O., Boon Heng, T., Han Hwa, G., & Siew Bee, T. (2015). ISO 14001 Certification and financial performance of companies. *Asia Pacific Management Accounting Journal*, 10(2), 57–77.
- Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (2013). Bridging the Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 37(1), 21–54. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.1.02>
- Voltan, A., Hervieux, C., & Mills, A. (2017). Examining the win-win proposition of shared value across contexts: Implications for future application. *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 347–368. <https://doi.org/10.1111/beer.12159>
- WCED. (1987). *Our common future*. United Nations World Commission on Environment and Development.
- White, P. (2009). Building a sustainability strategy into the business. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(4), 386–394. <https://doi.org/10.1108/14720700910984936>
- Yenipazarli, A. (2015). The economics of eco-labeling: Standards, costs and prices. *International Journal of Production Economics*, 170, 275–286. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.09.032>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1–14. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00098-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00098-3)
- Yusoff, H., Lehman, G., & Mohd Nasir, N. (2006). Environmental engagements through the lens of disclosure practices. *Asian Review of Accounting*, 14(1/2), 122–148. <https://doi.org/10.1108/13217340610729509>

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – Roteiro base utilizado nos grupos focais e entrevista semiestruturada.

GESTÃO SUSTENTÁVEL E ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* – TEMAS RELEVANTES

GRUPO FOCAL / ENTREVISTA

Data:

Horário:

Local:

Mediadora: Profa. Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana

Observador/analista: Adriana Fiorani Pennabel

Tema: Valor da Gestão Sustentável

Objetivo: Identificar e descrever como os *stakeholders* da CPFL percebem valor na gestão estratégica sustentável adotada pela CPFL Energia.

Abertura (mediadora) – 15'

- Apresentação pessoal
- Informação sobre a gravação, entrega do termo de consentimento para gravação e distribuição de crachás (ou outro tipo de identificação pessoal dos participantes)
- Esclarecimento sobre o papel dos participantes no processo e regras do grupo focal (tempo de duração, celulares, uso de sanitário etc.)
- Apresentação dos participantes – nome, local onde reside, profissão, relação com a CPFL
- Introdução do tema e dos objetivos do grupo de discussão
- Explicação breve sobre o termo “gestão sustentável” (definição, exemplos) e demais expressões que facilitem o entendimento dos participantes

Perguntas / discussão – 50'

- 1) De maneira geral, o que significa para vocês uma gestão estratégica sustentável, uma gestão voltada à sustentabilidade? O que vem primeiro à mente quando pensam em sustentabilidade organizacional? Citar exemplos. (QUESTÃO GERAL DE ABERTURA)
- 2) Qual a relevância da gestão sustentável para uma organização, na opinião de vocês? Por que? (QUESTÃO GERAL)
- 3) Para vocês, faz diferença trabalhar em (*gerenciar, fornecer para, ter relação comercial com ou manter parceria com*) uma empresa que adota a sustentabilidade em sua gestão estratégica? Por que? Conhecem empresas que adotam a sustentabilidade em sua gestão? (QUESTÃO POR *STAKEHOLDER*)
- 4) Pensando como colaboradores da CPFL (*diretores executivos, fornecedores, clientes ou membros de associação setorial*), vocês lembram de ações de sustentabilidade que a empresa tem desenvolvido (estimar exemplos, se necessário)? (QUESTÃO CPFL)
- 5) Como avaliam essas ações, projetos, iniciativas de sustentabilidade na gestão da CPFL? São positivas, negativas, indiferentes? Por que? (QUESTÃO CPFL)

- 6) Na opinião de vocês, quais atividades a CPFL poderia aprimorar com relação à gestão sustentável? (práticas sociais e ambientais / internas e externas) (QUESTÃO CPFL)
- 7) Para encerrar, como vocês ficam sabendo sobre as iniciativas relacionadas à gestão sustentável da CPFL? (QUESTÃO CPFL)

Consulta – Temas materiais / relevantes - 10'

Distribuição de ficha aos participantes para que preencham a consulta proposta de selecionar e classificar em ordem de importância os temas matérias de gestão sustentável organizacional apresentados.

Fechamento – 5'

Breve resumo das questões discutidas e tópicos apontados pelo grupo, seguido pelo agradecimento a todos pela participação

APÊNDICE 2 – Questionário aplicado durante etapa quantitativa.

Gestão Sustentável da CPFL Energia

Seja bem-vindo (a)!

Esta pesquisa objetiva identificar e avaliar qual a **percepção dos públicos de relacionamento da CPFL Energia sobre o valor de sua gestão sustentável**. A atividade faz parte de um processo periódico de diálogos e consultas realizado pela empresa, com a parceria da FEA-RP/USP, para o atual ciclo.

O questionário, construído com base em metodologia acadêmica, incorpora os resultados da fase anterior, em que foram promovidos grupos focais presenciais com colaboradores e líderes, clientes e fornecedores estratégicos e consultas a associações setoriais.

Sua participação é muito importante e pedimos que responda de forma completa e sincera (as respostas são anônimas). Quanto mais retornos tivermos, maior a representatividade e a legitimidade do resultado, que contribui para aprimorarmos nossa estratégia e gestão de sustentabilidade.

O tempo estimado de preenchimento do questionário é de 5 minutos.

Muito obrigada por sua participação!

Uma observação sobre privacidade

O questionário é anônimo.

O registro de suas respostas não contém nenhuma informação de identificação sobre você, a não ser que uma pergunta específica da pesquisa explicitamente solicite. Se você usou um código de identificação para acessar esta pesquisa, por favor, tenha a certeza de que esse código não será armazenado junto com suas respostas. Ele é armazenado em uma base de dados separada e será atualizado apenas para indicar se você completou (ou não) a pesquisa e não há nenhuma maneira de relacionar os códigos de identificação com suas respostas.

Carregar questionário não finalizado
Próximo »
Sair e apagar o questionário

Gestão Sustentável da CPFL Energia

0% 100%

Informações dos públicos de interesse da CPFL Energia

• **Qual a sua principal relação com a CPFL Energia?**

☐ Cliente
☐ Fornecedor
☐ Colaborador da CPFL Energia**
☐ Diretoria Executiva da CPFL Energia
☐ Público interno de empresas controladas ou coligadas do Grupo CPFL Energia
☐ Associação setorial

❓ ** Colaboradores da CPFL Energia - operadores, auxiliares, atendentes, agentes, eletricitas, técnicos, assistentes, engenheiros, analistas, especialistas, supervisores, coordenadores e gerentes.

• **Qual a sua idade?**

☐ Menos de 21 anos
☐ Entre 21 e 30 anos
☐ Entre 31 e 40 anos
☐ Entre 41 e 50 anos
☐ Mais de 50 anos

• **Como você se define:**

☐ Mulher
☐ Homem
☐ Outro

• **Qual o tempo (aproximado) de relacionamento com a CPFL Energia?**

☐ Menos de 1 ano
☐ 1 a 5 anos
☐ 6 a 10 anos
☐ 11 anos ou mais
☐ Não sei informar

Retornar mais tarde
Próximo »
Sair e apagar o questionário

Gestão Sustentável da CPFL Energia

0%100%

Gestão sustentável da CPFL Energia sob a perspectiva de seus públicos de relacionamento 1

• Selecione apenas uma alternativa, dentre as opções possíveis.

Para melhor compreensão das afirmações, consulte a definição de Gestão Sustentável ao final desta página.

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
De maneira geral, a CPFL Energia faz uma gestão sustentável.	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia faz com que eu sinta orgulho da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia representa apenas uma estratégia de marketing da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia vai além do cumprimento das exigências legais e regulatórias do setor.	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia demonstra a preocupação da empresa com a continuidade de seu negócio no longo prazo.	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia demonstra a preocupação da empresa com a comunidade em que está inserida.	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia demonstra a preocupação da empresa com a conservação dos recursos naturais.	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia prepara a empresa para o futuro ambiente de negócios, caracterizado pelas inovações tecnológicas.	☐	☐	☐	☐	☐
De maneira geral, a CPFL Energia adota uma conduta ética.	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia faz com que eu me identifique mais com a empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia representa apenas o cumprimento de exigências legais e regulatórias do setor.	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia contribui para aumentar a relação de confiança que mantenho com a empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia demonstra a preocupação da empresa com a sociedade em geral.	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia demonstra a preocupação da empresa com o futuro do planeta.	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia promove soluções inovadoras para a empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
De maneira geral, a CPFL Energia se preocupa em manter a transparência em seu negócio.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto orgulho da CPFL Energia.	☐	☐	☐	☐	☐

?

A **gestão sustentável** compreende uma forma de gerenciamento que relaciona aspectos práticos de **gestão** com a ideia do **desenvolvimento sustentável**, conciliando objetivos corporativos econômicos com questões sociais e ambientais, alicerçados na ética.

Retornar mais tarde

Próximo

Sair e apagar o questionário

Gestão Sustentável da CPFL Energia

0% 100%

Gestão sustentável da CPFL Energia sob a perspectiva de seus públicos de relacionamento 2

* **Selecione apenas uma alternativa, dentre as opções possíveis.**
 Para melhor compreensão das afirmações, consulte a definição de Gestão Sustentável ao final desta página.

	Positiva	Parcialmente positiva	Indiferente	Parcialmente negativa	Negativa
A gestão sustentável da CPFL Energia influencia a modernização do setor elétrico de maneira:	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia influencia a continuidade da empresa no longo prazo de maneira:	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia influencia a ética da empresa de maneira:	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia influencia a transparência da empresa de maneira:	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia influencia os resultados financeiros da empresa de maneira:	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia representa para a empresa posição estratégica:	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia influencia a relação que mantenha com a empresa de maneira:	☐	☐	☐	☐	☐
A gestão sustentável da CPFL Energia influencia a imagem/reputação da empresa de maneira:	☐	☐	☐	☐	☐

? A **gestão sustentável** compreende uma forma de gerenciamento que relaciona aspectos práticos de **gestão** com a ideia do **desenvolvimento sustentável**, conciliando objetivos corporativos econômicos com questões sociais e ambientais, alicerçados na ética.

Retornar mais tarde
Próximo »
Sair e apagar o questionário

Gestão Sustentável da CPFL Energia

0% 100%

Projetos, ações e iniciativas da Gestão Sustentável da CPFL Energia

Cite um ou mais projetos da Gestão Sustentável da CPFL Energia que seja(m) mais importante(s) em sua opinião:

Retornar mais tarde
Próximo »
Sair e apagar o questionário

Gestão Sustentável da CPFL Energia

0% 100%

Consulta - Temas Materiais da CPFL Energia

• **Gestão sustentável de fornecedores** - Classifique os temas apresentados abaixo, arrastando-os para o box ao lado direito, conforme ordem de importância (primeiro o mais importante e assim sucessivamente).

Suas opções	Sua classificação
Avaliação socioambiental, incluindo trabalho escravo e infantil, práticas trabalhistas e impactos ao meio ambiente.	
Desenvolvimento de fornecedores quanto a práticas ambientais, sociais e de gestão.	
Extensão das práticas socioambientais na cadeia de suprimentos, incluindo fornecedores de nossos fornecedores.	

• **Relacionamento com o cliente** - Classifique os temas apresentados abaixo, arrastando-os para o box ao lado direito, conforme ordem de importância (primeiro o mais importante e assim sucessivamente).

Suas opções	Sua classificação
Satisfação do cliente em relação aos serviços oferecidos.	
Comunicação e campanhas educacionais relacionadas à sustentabilidade.	
Canais acessíveis e diversificados de atendimento e relacionamento.	

• **Relacionamento com a comunidade** - Classifique os temas apresentados abaixo, arrastando-os para o box ao lado direito, conforme ordem de importância (primeiro o mais importante e assim sucessivamente).

Suas opções	Sua classificação
Programas próprios, alinhados à estratégia de negócios, que promovam o desenvolvimento comunitário.	
Articulação / parceria com organizações privadas ou governamentais, visando influenciar políticas públicas, e outras instituições que desenvolvem projetos na comunidade.	
Canais de diálogo e relacionamento com a comunidade.	

• **Gestão de pessoas (colaboradores)** - Classifique os temas apresentados abaixo, arrastando-os para o box ao lado direito, conforme ordem de importância (primeiro o mais importante e assim sucessivamente).

Suas opções	Sua classificação
Garantia dos direitos trabalhistas, equidade, respeito e valorização da diversidade.	
Programas e ações visando o desenvolvimento profissional e humano.	
Canais e mecanismos de diálogo e comunicação eficazes entre todos os níveis da organização.	

• **Governança corporativa e conduta ética** - Classifique os temas apresentados abaixo, arrastando-os para o box ao lado direito, conforme ordem de importância (primeiro o mais importante e assim sucessivamente).

Suas opções	Sua classificação
Conduta ética de modo a prevenir à corrupção, conflitos de interesse, discriminação, entre outras questões.	
Estímulo a práticas de investimento responsável, entre outras ações no relacionamento com todos os públicos.	
Governança baseada nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.	

• **Inovação e visão de longo prazo** - Classifique os temas apresentados abaixo, arrastando-os para o box ao lado direito, conforme ordem de importância (primeiro o mais importante e assim sucessivamente).

Suas opções	Sua classificação
Novas soluções e tecnologias visando maior agilidade e qualidade dos atuais produtos e serviços.	
Novas soluções e tecnologias para modificar o portfólio de produtos e serviços visando maior sinergia com a sustentabilidade.	
Inovação aberta, fomento ao empreendedorismo, interno e externo, e parcerias com startups e organizações com propósitos inovadores.	

• **Excelência operacional e desempenho financeiro** - Classifique os temas apresentados abaixo, arrastando-os para o box ao lado direito, conforme ordem de importância (Primeiro o mais importante e assim sucessivamente).

Suas opções	Sua classificação
Gestão operacional e financeira eficientes.	
Garantia da qualidade e confiabilidade no fornecimento de energia, atuando no combate às perdas.	
Redução de impactos socioambientais das operações (produção e consumo sustentáveis).	

• **Mudanças climáticas** - Classifique os temas apresentados abaixo, arrastando-os para o box ao lado direito, conforme ordem de importância (primeiro o mais importante e assim sucessivamente).

Suas opções	Sua classificação
Gestão das emissões de gases de efeito estufa e implementação de ações de mitigação.	
Gestão de riscos e oportunidades e implementação de ações de adaptação.	
Ampliação da participação de fontes renováveis na matriz energética.	

• **Conservação dos ecossistemas e biodiversidade** - Classifique os temas apresentados abaixo, arrastando-os para o box ao lado direito, conforme ordem de importância (primeiro o mais importante e assim sucessivamente).

Suas opções	Sua classificação
Proteção ao meio ambiente, incluindo fauna e flora, e prevenção da poluição.	
Uso sustentável da biodiversidade nos processos e atividades da organização.	
Ações de educação e conscientização ambiental.	

• **Eficiência energética e no uso de recursos** - Classifique os temas apresentados abaixo, arrastando-os para o box ao lado direito, conforme ordem de importância (primeiro o mais importante e assim sucessivamente).

Suas opções	Sua classificação
Uso mais eficiente de materiais e energia nos processos e instalações da empresa (ecoefficiência).	
Ações educacionais e de conscientização visando estimular o consumo eficiente de energia e de recursos naturais.	
Eficientização energética em residências, indústrias e instalações de outros públicos de relacionamento.	

• **Saúde, segurança e qualidade de vida** - Classifique os temas apresentados abaixo, arrastando-os para o box ao lado direito, conforme ordem de importância (primeiro o mais importante e assim sucessivamente).

Suas opções	Sua classificação
Ações corretivas e de redução de riscos relacionados à segurança.	
Incentivo a hábitos saudáveis e que melhorem a qualidade de vida das pessoas.	
Fortalecimento da cultura de segurança (comportamento seguro) com ações preventivas e educativas para todos os públicos de interesse.	

Retornar mais tarde Enviar Sair e apagar o questionário

Agradecemos pela colaboração!

APÊNDICE 3 – Temas e subtemas conforme priorização dos *stakeholders* da CPFL Energia.

Temas (ordem decrescente de prioridade)		Stakeholders Subtemas prioritários		Classificação
1º	Gestão de pessoas	4,84	Garantia dos direitos trabalhistas, equidade, respeito e valorização da diversidade. Programas e ações visando o desenvolvimento profissional e humano. Canais e mecanismos de diálogo e comunicação eficazes entre todos os níveis da organização.	1 2 3
2º	Saúde, segurança e qualidade de vida	5,51	Fortalecimento da cultura de segurança (comportamento seguro) com ações preventivas e educativas para todos os públicos de interesse. Ações corretivas e de redução de riscos relacionados à segurança. Incentivo a hábitos saudáveis e que melhorem a qualidade de vida das pessoas.	1 2 3
3º	Governança corporativa e conduta ética	5,80	Governança baseada nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Conduta ética de modo a prevenir a corrupção, conflitos de interesse, discriminação, entre outras questões. Estímulo a práticas de investimento responsável, entre outras ações no relacionamento com todos os públicos.	1 2 3
4º	Relacionamento com a comunidade	6,31	Articulação / parceria com organizações privadas ou governamentais, visando influenciar políticas públicas, e outras instituições que desenvolvem projetos na comunidade. Programas próprios, alinhados à estratégia de negócios, que promovam o desenvolvimento comunitário. Canais de diálogo e relacionamento com a comunidade.	1 2 3
5º	Relacionamento com o cliente	6,39	Satisfação do cliente em relação aos serviços oferecidos. Canais acessíveis e diversificados de atendimento e relacionamento. Comunicação e campanhas educacionais relacionadas à sustentabilidade.	1 2 3
6º	Excelência operacional e desempenho financeiro	6,59	Redução de impactos socioambientais das operações (produção e consumo sustentáveis). Garantia da qualidade e confiabilidade no fornecimento de energia, atuando no combate às perdas. Gestão operacional e financeira eficientes.	1 2 3
7º	Eficiência energética e no uso de recursos	6,96	Efficientização energética em residências, indústrias e instalações de outros públicos de relacionamento. Uso mais eficiente de materiais e energia nos processos e instalações da empresa (eficiência). Ações educacionais e de conscientização visando estimular o consumo eficiente de energia e de recursos naturais.	1 2 3
8º	Planejamento de Longo Prazo + Inovação + TI	7,00	Novas soluções e tecnologias visando maior agilidade e qualidade dos atuais produtos e serviços. Novas soluções e tecnologias para modificar o portfólio de produtos e serviços visando maior sinergia com a sustentabilidade. Inovação aberta, fomento ao empreendedorismo, interno e externo, e parcerias com startups e organizações com propósitos inovadores.	1 2 3
9º	Gestão sustentável de fornecedores	7,33	Avaliação socioambiental, incluindo trabalho escravo e infantil, práticas trabalhistas e impactos ao meio ambiente. Desenvolvimento de fornecedores quanto a práticas ambientais, sociais e de gestão. Extensão das práticas socioambientais na cadeia de suprimentos, incluindo fornecedores de nossos fornecedores.	1 2 3
10º	Inovação	7,71	-	
11º	Conservação dos ecossistemas e Biodiversidade	8,71	Proteção ao meio ambiente, incluindo fauna e flora, e prevenção da poluição. Uso sustentável da biodiversidade nos processos e atividades da organização. Ações de educação e conscientização ambiental.	1 2 3
12º	Tecnologia da Informação	10,35	-	
13º	Mudanças climáticas	10,51	Ampliação da participação de fontes renováveis na matriz energética. Gestão das emissões de gases de efeito estufa e implementação de ações de mitigação. Gestão de riscos e oportunidades e implementação de ações de adaptação.	1 2 3
14º	Auditoria qualificada	11,35	-	

APÊNDICE 4 - Árvore de palavras – consulta a “meio ambiente”, “ambiental” e variações.

APÊNDICE 5 - Árvore de palavras – consulta a “resultado”, “econômico” e variações.

APÊNDICE 6 - Árvore de palavras – consulta a “social”, “sociedade” e variações.

APÊNDICE 7 - Árvore de palavras – consulta a “futuro”, “longo prazo” e variações.

APÊNDICE 8 - Árvore de palavras – consulta a “imagem”, “marketing” e variações.

APÊNDICE 9 - Árvore de palavras – consulta a “comunicação” e variações.

APÊNDICE 10 - Árvore de palavras – consulta a “segurança”.

APÊNDICE 11 – Projetos relacionados à GS da CPFL Energia citados pelos colaboradores na *survey*.

Colaboradores
Energia solar fotovoltaica; Redes Subterrâneas; Reuso e descarte de materiais; Instituto CPFL; Programas ambientais e licenciamentos.
Descarte de materiais contaminados.
Troca de equipamentos elétricos a comunidades para incentivo do consumo consciente.
eólica e solar
Campanha para troca das lâmpadas de seus funcionários por modelos mais econômicos
Acredito que poderíamos ter projetos focados na redução de consumo de descartáveis. Vejo que consumimos uma quantidade muito grande desses produtos diariamente. Se isso não for possível, sugiro uma campanha forte para mostrar aos colaboradores que destinamos para reciclagem todos os descartáveis consumidos. Acho que seria interessante para valorizar ainda mais nossa marca.
Canal Ética
Painéis solares
Energia Solar e Eólica
não usar copo descartável.
nenhuma ideia no momento.
Programa ADMS da Diretoria de Operações.
Aproveito a ocasião, para a empresa ficar mais atenta à sustentabilidade também de seus colaboradores que detêm conhecimento técnico e cultural da organização, criando oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa, com mais recrutamentos internos, planos de sucessão, etc...
Coleta seletiva de lixo. Redução do uso de copos descartáveis.
Arborização + Mais Segura, Chega de Choque, CPFL nas Escolas, Circuito CPFL, Café Filosófico
Carro Elétrico; Placas de aquecimento solar.
gosto da iniciativa de voluntariado com o projeto Semear, que faz trabalhos para a comunidade
Destinação Sucata; Reforma de Equipamentos, transformadores e Medidores; Projetos eficiência energética; desenvolvimento de fornecedores.
Gestão ambiental, eficiência energética
Os parques eólicos; Os Programas de Eficiência Energética
reciclagem e coleta seletiva
Uso de Energias alternativas na geração (Solar). E uso de Smart Grid em subestações. E o programa de reposição de árvores nativas.
Carros elétricos
Utilização das canecas em substituição dos copinhos plásticos, projeto de arborização, redução do consumo de água.
Preocupação com o cliente, com os recursos naturais, a imagem da empresa, sinto orgulho de fazer parte da cpfl paulista.
Telhados solares
Carro elétrico.
Eu acho todos os projetos das gestões sustentável importantes para os clientes.
Fazer mais investimentos nas redes.
Fazer mais investimentos nas subestações.
Dar mais oportunidades para as pessoas do setor elétrico.
Contratar mais pessoas para trabalhar na nossa empresa.
Arborização mais segura
Seleção resíduos, disponibilização de toalhas e xícaras
Projetos de Eficiência Energética e Inovação.
Geração de energia eólica.
Não são divulgados processos de gestão sustentável com frequência, as pessoas não são informadas das possibilidades. A empresa visa o crescimento financeiro e a obtenção de certificados, mas as ações de sustentabilidade não são tomadas em prol do meio ambiente ou da sociedade.
Investimento em empresa de energia solar (Envo), desenvolvimento dos carros elétricos.

Programas de Eficiência energética; A CPFL Renováveis atuando fortemente na geração de energias Eólicas e novas fontes sustentáveis para o grupo. Em relação a coleta seletiva de lixo, acredito que possa ter uma melhora, pois hoje todo o material é coletado separadamente mais ao ser transportado para descarte é colocado em um saco de lixo único, daí acredito que perca todo o sentido.
Programa de Integridade e Ética
Consumo consciente, não só de energia, mas de todos os recursos
Projeto de fornecimento de copos e canecas para os colaboradores, reduzindo a utilização de materiais plásticos descartáveis (RGE Sul); Projeto de fornecimento de "grampeadores sem grampo" (RGE SUL) reduzindo a utilização de materiais metálicos.
Renováveis, ENVO e veículos elétricos.
Carros sustentáveis
Um bom exemplo seria, coletar a água da chuva que vai para o ralo e poderia ser usada para limpeza em geral e molhar todas as plantas e árvores existentes dentro e fora da empresa. Se já é feito, tudo certo, apenas indiquei porque não tenho visibilidade desta prática. Muitas vezes vejo a equipe de bombeiros utilizando os hidrantes para limpeza das ruas e pátios internos. Para mim um absurdo se esta água vem de fora, poderia ser a água da chuva coletada das canhas dos blocos.
- Carros elétricos - Projeto de arborização com os municípios
O investimento do grupo em energia renováveis como painéis solar e a cpfl renováveis com o parque eólico.
Programa Raízes
Campanha de utilizar a energia sem desperdício e a possibilidade de poder simular em transformar a energia elétrica da residência através da energia solar
Sistema de Gestão Ambiental, integrante do Sistema de Gestão Integrado-SGI certificado pela ISO 14001.
Programa para revitalização de hospitais filantrópicos que tem o objetivo de diminuir a inadimplência deste tipo de cliente.
Plataforma de sustentabilidade.
Energia solar
Coleta de sucatas
Coleta de Postes
A geração de energia renovável, o código de ética e as diretrizes de gestão de fornecedores.
Energia eólica; Energia solar; Código de conduta ética; Conta por e-mail; CWSi ordens de serviço em smartphones, sem uso de papel. Ranking da EA's - Pontuação pelo SGA.
Não recordo.
Arborização mais Segura. Eficiência Energética.
Plano de sucessão
Aquisição do ADMS.
Programa do Voluntariado Semeiar, Eficiência Energética, Mobilidade elétrica,
Produção de energia eólica, solar. Apoio projetos PID. Reciclar, reutilizar
cpfl renováveis
Emotive
Projeto arborização mais segura junto às prefeituras; Chega de choque;
Código de Ética para todos os colaboradores, desde a integração e revisões periódicas
A ÉTICA. O RESPEITO. E AJUDAR TODOS
projetos renováveis de geração solar e eficiência energética
Projeto de Arborização nas cidades
recentemente a usina de Santa Maria/RS
Veículo Elétrico e Geração Distribuída
Veículo elétrico, ações relacionadas ao meio ambiente
Novas obras.
CPFL Inova. Usina de Ideias. Carro Elétrico

Energia solar
CPFL nas Escolas - Educar para Transformar
CPFL nas Escolas, Energia na Cidade do Futuro.
Projetos de qualidade de vida, saúde, bem estar, ética.
Manejo de vegetação sob redes de média e alta tensão; Padrão construtivo de redes de média e alta tensão, e de subestações, tendo em vista os impactos ambientais.
Usina Solar Tanquinho /Envo e Geradores ecológicos
geração eólica
Palestras e eventos em plantas solares; programas em escolas e comunidades
Semana da inovação; campanhas de prevenção a acidentes com população e colaboradores; ações de solidariedade;
não conheço
Micro geradores residenciais.
Veículo elétrico, troca de lâmpadas, projeto de energia solar (ex: hospital).
Mix de colaboradores de curto tempo de casa e longo tempo de casa.
Construção da Usina de Tanquinho, para captar energia solar.
CPFL Renováveis
Semear, arborização mais segura, emotive
Parque Eólico Campo dos Ventos
alguns objetos que utilizamos tem lixo adequados ou meio para serem utilizados, folhas sulfites após utilizar de um lado reutilizamos de rascunho o outro lado !
Programa de Eficiência Energética
Na regional onde trabalho, não se tem nem a cultura de segregar os resíduos. O consumo de copos plásticos é indiscriminado, bem como uso de insumos e água. há muita oportunidade de melhoria no que diz respeito ao comportamento dos colaboradores, e cultura local.
PRODUÇÃO DE ENERGIA SOLAR E EÓLICA.
Desutilização dos copos descartáveis; Distribuição de plantas; Uso consciente dos recursos (folhas, água, luz, etc).
Projeto Energias Alternativas
Acredito que as práticas falam por si só na CPFL, onde todos os processos seguem rigorosos controles e estamos sempre à frente quanto à tecnologia e formas de lidar com as adversidades do setor elétrico num país constantemente em apuros. Destacaria nossos processos de Rede Comunidade, Meio Ambiente e as Finanças como os pilares de modelos de sustentabilidade.
Riscos de continuidade do negócio
Busca de novos serviços. Ampliar os negócios e novas oportunidades de aquisições/fusões.
Licenciamento Ambiental, Sistema de Gestão Ambiental, Certificação e Auditorias Ambientais, Consumo Consciente, etc
Todos os programas de eficiência energética, programa semear, arborização mais segura
Programa de Eficiência Energética. Arborização + segura. Programa Semear. Emotive. CPFL nas Escolas
reaproveitamento de água nas EAS
Recolha de galhos
Apoio ao desenvolvimento local e regional por intermédio de projetos sociais e investimentos em fontes limpas de energia
PROJETO DE RECICLAGEM. PROJETO SEMEAR
segurança
CINE SOLAR, PROJETOS DE CRÉDITO DE CARBONO, INVENTÁRIO DE EMISSÃO GHG
PROTOCOL,
Comissão de ética e política anticorrupção. Recuperação/Reciclagem de materiais tanto no escritório como no campo (postes, transformadores, rec. óleo, etc). Projeto de Arborização.
Digitalização do Atendimento e Conta Digital.
Desenvolvimento de projetos de P&D voltados à inovação ou aperfeiçoamento de processos com efeitos sobre o meio ambiente

Arborização segura, programa energia limpa/créditos de carbono / mobilidade elétrica / envio / projeto energia solar em barão Geraldo, dentre vários outros
Geração de energia fotovoltaica. Considero que a empresa poderia expandir, instalando em suas sedes painéis solares para diminuir o consumo de energia dos próprios.
Consumo de água
desligar as luzes e computadores após o término do horário de trabalho
Gerenciamento de emissões atmosféricas - GHG Protocol
Incentivo a geração de energia pelos clientes em geral
Apoio a energia solar.
Arborização mais segura; Telhados solares; ENVO; Emotive; Escola de eletricitistas; Reformadora de equipamentos; CPFL Inova
todas
PROJETO DE INSTALAÇÃO SOLAR , MICRO E MINE GERAÇÃO
Projeto de economia de Energia, Hospital de Itapetininga, colocação de lâmpadas de LED em prédios Públicos, doação de mudas de arvores a sociedade, Projeto de Arborização Segura, geração de energia limpa.
Não emitir os comprovantes quando não se há valor cobrado. Não imprimir verso das segundas vias solicitadas nas Agências e Credenciados. Opção de impressão do valor total de débitos em um único boleto.
Sinceridade, para mim todos os projetos da CPFL são muito importante;
Programa de Arborização Urbana
PROJETO DE ARBORIZAÇÃO

APÊNDICE 12 – Projetos relacionados à GS da CPFL Energia citados pelos clientes na *survey*.

Clientes
Reuso de materiais inservíveis para recolocação em outro propósito. Projeto este iniciado pela nossa empresa. Transnature metais e madeiras ltda
Na
Sistema solar sistema hibrido
A plataforma online de sustentabilidade está sendo um importante ferramenta de informação para o público.
Café Filosófico - CPFL Cultura; Editais de fomento; Patrocínio a eventos voltados para o desenvolvimento sustentável.
Não conheço
A substituição que está ocorrendo dos transformadores tradicionais (que usam óleo mineral) por transformadores verdes (que utilizam óleo vegetal).
Arborização mais segura
Nenhum no momento.
Programa se Arborização Urbana
As diferentes tarifas de cobranças de energia, ou seja, para residências, comércio, poder aquisitivo dos moradores de diferentes bairros dentro de uma mesma cidade.
Carro elétrico
Não sei informar
Gestão de hospitais
não conheço nenhum.
Nenhum
Respondi ao questionário sem conhecer este "Projeto de Gestão Sustentável da CPFL" gostaria de ter respondido o questionário com embasamento concreto.
Envio de boletos online, atenção e cuidado à comunidade, reutilização /reciclagem dos aparelhos de medição
Não sei
Desconheço os projetos da CPFL.
Atendimento eletrônico, dispensando o uso de papel.
Não conheço nenhum.
energia na cidade do futuro
Infelizmente não conheço
Não conheço nada sobre a gestão da empresa
Nunca ouvi falar. Estou em Ribeirão desde 2011, sou da área da saúde, nunca ouvi falar sobre essa preocupação da CPFL em relação a Gestão Sustentável. Talvez falte mais propagandas sobre esse assunto.
Desconheço
Nem sabia que a cpfl tem um sistema de gestão sustentável.
Não conheço
A energia na cidade do futuro
Desconheço. Além de maior comunicação sobre as iniciativas nesta área, isso deveria se traduzir diretamente em melhorias no serviço para o consumidor final, que hoje considero fraco.
Desenvolvimento de tecnologia de placas solares para residências, condomínios e escolas.
Redução de consumo doméstico com política de troca de equipamentos domésticos como lâmpadas quentes. Porém a CPFL dificulta a produção doméstica de energia renovável como os dos painéis solares, para que não haja concorrentes que tirem o seu monopólio da venda de energia
Eu não conheço nenhum dos projetos da Gestão Sustentável da Cpfl.
Não conheço nenhum. E talvez seja essa a questão: precisam divulgar mais o que fazem para o cliente comum.
Não conheço. Acredito que isso seja um sinal que ela deveria divulgar isso melhor aos stakeholders.
Instituto CPFL
Emissão de conta no formato digital
Não tenho conhecimento de projetos de gestão sustentável da CPFL.

Os projetos de energia renovável, especialmente eólica.
Desconheço. Fica difícil responder a essas questões quando temos apenas uma opção de empresa que administra a energia elétrica. No fim, ou você optar por ela ou, fica sem acesso a esse serviço.
Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento, no tema Geração Distribuída para reduzir, de forma sustentável, os desperdícios de energia elétrica proporcionando também uma adequada e inovadora gestão de energia e capacitação profissional.
Energia Eólica. Energia Solar
Não tenho conhecimento de nenhum projeto de Gestão Sustentável da CPFL
Não saberia informar
Desconheço
Desconheço todo e qualquer projeto sustentável da CPFL
Não conheço nenhum.
Não sei
Não saberia informar
A utilização da energia Renovável, produzida pelo bagaço da cana de açúcar. A energia das PCHs. eólica
Desconheço.
Não tem nenhum que aparece mais importante
Energia solar
Não conheço
Uso consciente da energia
Iluminação eficiente
Não conheço nenhum
Implementação de projeto sustentável que possibilite novos negócios, principalmente na área social.
Não tenho conhecimento
Fazer mais palestras aos consumidores orientando quanto aos cuidados com a Energia elétrica.
desconheço os projetos de gestão sustentável da CPFL
Não conheço a fundo mas gosto do café filosófico da TV Cultura e Youtube que tinha o patrocínio da Cpfl
Não tenho informação sobre a gestão sustentável da CPFL
Não conheço
Não conheço
não conheço os projetos da CPFL. Não sei nada sobre suas iniciativas.
Não tenho conhecimento dos projetos.
Não tenho conhecimento dos projetos
Estimular e gerenciar instalações elétricas nas casas e apartamentos em virtude do grande número de incêndios ocasionados por instalações precárias e deficitárias.
Desconheço
Espaço cultural da CPFL, Café filosófico
Energia Solar e/ou Eólica.
Lamentavelmente ainda vejo que seus funcionários da manutenção ainda deixam espalhados pelas calçadas pedaços de peças, fios e cintas metálicas.
Ações na comunidade promovidas pelo Instituto CPFL, investimentos em fontes de energia limpas e renováveis, reciclagem de postes e transformadores.
Existe a possibilidade de não receber a conta impressa em papel, de só receber a fatura online. Inclusive eu utilizo esta opção.
Placas solares
A chamada pública para projetos P&D no setor elétrico visando o combate às perdas comerciais; projetos relacionados a geração de energia renovável; programa usina de ideias
Eu não conheço o projeto.
Projetos de Arborização, Política de resíduos sólidos.
Aparelhos que consumam menos energia; melhor aproveitamento do tempo de espera dos funcionários em serviço;
Escola de eletricitistas; Reflorestamento; Ensino de gestão hospitalar; Projetos de carros elétricos
Investimento Social; Transporte/Mobilidade Elétrica; Energia Solar; Redes Inteligentes

debates e apresentações gratuitas do Instituto CPFL.
Bom relacionamento com o consumidor.
Faixa de horário das medições com custos diferenciados.
Destinação correta dos resíduos, a reciclagem de alguns materiais e o Instituto CPFL que provém ações diretas para a comunidade.
melhoria de atendimento quando temos necessidade de comunicação com a empresa
desconheço.
Atendimento
o incentivo e a facilitação em apoiar os clientes a investirem em sistemas fotovoltaicos de energia
Não sei
Desconheço
Imposto é roubo
Devia dar um jeito de diminuir o preço! Morando sozinho minha conta vem quase o valor da conta da minha mãe que mora em 4 na casa
Projeto de arborização; Gestão sustentável
Faltou na novo modelo período de apuração do consumo. E, faz mais de ano que não estou recebendo a conta em papel.
O respeito pelo meio ambiente em geral, bem como o respeito pelas comunidades, quaisquer que sejam! Respeitos que toda pessoa de Bem, deseja e aspira para um melhor viver e conviver!
A Sustentabilidade do nosso Planeta. O Relacionamento Ético com o Cliente.
A preocupação de sempre renovar para melhor
GERAÇÃO DE ENERGIA FOTOVOLTAICA, PENA QUE NÃO TEM INCENTIVOS POR PARTE DOS GOVERNANTES.
Ok
Colocando os seus resíduos em lugar adequado.
nunca ouvi falar em nenhum
Zero
O único relacionamento neste assunto, com a CPFL não foi para a frente, que aconteceu quando nos ofereceram possibilidade de energia solar, mas não houve continuidade. Nosso relacionamento não é maior que, receber o que pagamos, enquanto energia, através da conta para pagamento, fora isto , não há nenhum relacionamento
Revitalização de Hospitais Filantrópicos. Projeto Campus Sustentável da Unicamp. Relacionamento com Comunidades
Preservação da natureza, utilização de recursos renováveis

APÊNDICE 13 – Projetos relacionados à GS da CPFL Energia citados pelos fornecedores na *survey*.

Fornecedores
Trafo verde, mobilidade elétrica e Smart grids.
Projetos de Eficiência Energética (Energia Solar / Eólica) Construções Sustentáveis
gestão de fornecedor
empreendimentos CPFL renováveis, programa semear
No caso da MATRA, posso citar a substituição do uso das cruzetas de madeira de lei, por cruzetas de concreto leve, um projeto do qual nos orgulhamos e participamos. Os esforços de ações de cadeia reversa, com a retirada de sucata de redes de energia também é um esforço louvável. Projetos de geração eólica e solar também posso citar.
Troca de Lâmpadas
Troca de equipamentos e eletrodomésticos, no intuito de reduzir o consumo de energia.
preservação meio ambiente e gestão dos recursos naturais
Respondido de acordo com a postura da CPFL a nós como fornecedores. Plenamente ética, eventualmente com visão de curto prazo, pouco foco em desenvolvimento e nenhuma preocupação ambiental.
A Energia na Cidade do Futuro
Trafo Verde
Tratamento de óleo que são utilizados pela empresa.
Reflorestamentos como recomposição da faixas de servidão.
Projeto de Smart grid
Cafê Filosófico; Transformadores ecológicos; Endeavor;
CONSUMO CONSCIENTE
Otimização, robotização e inovações nos processos de serviços técnicos e comerciais.
Não tenho conhecimento como fornecedor de qualquer ação da CPFL ENERGIA no que diz respeito a Projetos, Ações ou Iniciativas de Gestão Sustentável
Apesar de sermos prestadores de serviço da CPFL e não termos acesso a todos os projetos, creio que os projetos de carros elétricos e energia solar sejam os mais importantes.
Reciclagem dos medidores e transformadores (logística reversa)
REDES ELETRICAS
Mobilidade elétrica, usina de tanquinho, Trafo verde
A sua continua preocupação com as pessoas que trabalham na companhia, bem como com seus clientes e a comunidade onde tem unidades
Energia solar
Modernização da rede (solar) ; projetos culturais
Energia na Cidade do Futuro; Transformador Verde; Programa Semear; CPFL nas escolas; Mobilidade elétrica- Emotive; Matriz de uso e Descarte limpo na CPFL; Biogás de Vinhaça;
Programa Primeiro as Pessoas. Programa Energias Sustentáveis
Energias Solar, usinas de energias limpa
Empresa ensinou gestão a hospitais filantrópicos do interior de São Paulo e com isso eliminou a inadimplência dos mesmos.
Eficiência energética, energia sustentável, Smart Grid, Transformadores a óleo vegetal, modernização do sistema de transmissão e distribuição.
Utilização correta de resíduos
qualidade de vida dos colaboradores, ética e transparência na legislação, segurança ocupacional e ambiental.
CPFL nas escolas, ENVO.
Café FILOSÓFICO
Eficiência Energética dos Hospitais. Arborização.
O programa Meio Ambiente. Empreendimentos CPFL Renováveis. Plataforma de Sustentabilidade.

ARBORIZAÇÃO MAIS SEGURA
PROGRAMA SEMEAR
CPFL NAS ESCOLAS
Investimento em energias sustentáveis (ex. eólicas, solar), Preocupação com podas de árvores em perímetros urbanos, participação em projetos de veículos elétricos.
Plataforma de sustentabilidade, ENVO, Mobilidade Elétrica, geração renovável
ENERGIA COM PLACAS FOTOVOLTAICA
Investimento em energia fotovoltaica
Gerenciamento de resíduos
CPFL nas Escolas
energia a eólica
Envio das contas de luz por e-mail
Não conheço os projetos especificamente.
gestão de resíduos
Apoio a veículos movidos a eletricidade; energia fotovoltaica; incentivo a conservação de energia
Geração Eólica
Projeto com app relacionado à saúde; Geekie – educação
O cuidado com a segurança contra incêndio.
Projeto Transformador verde
O Programa Raízes.
A gestão de energia energética sustentável e suas soluções são práticas de boa sustentabilidade.
respeito ao meio ambiente
Não tenho conhecimento sobre os projetos.
O projeto de arborização é excelente.
código de conduta e ética e utilização de materiais de tecnologia avançada
Cadeia reversa
Profissionalização da gestão de hospitais filantrópicos e os green buildings
Não temos pois fornecemos software
Projetos de P&D ligados a Usinas
A manutenção dos sistemas de usinas de geração.
Controle de temperatura em equipamentos de uso contínuo.

APÊNDICE 14 – Gráfico Dendrograma da AC 1.

APÊNDICE 15 – Tabela Associação do *cluster* da AC 1.

Caso	6 Clusters	5 Clusters	4 Clusters	3 Clusters	2 Clusters						
1	1	1	1	1	1	101	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	102	1	1	1	1	1
3	2	1	1	1	1	103	1	1	1	1	1
4	3	2	2	2	1	104	4	3	3	3	2
5	1	1	1	1	1	105	4	3	3	3	2
6	2	1	1	1	1	106	4	3	3	3	2
7	3	2	2	2	1	107	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	108	1	1	1	1	1
9	3	2	2	2	1	109	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	110	1	1	1	1	1
11	3	2	2	2	1	111	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	112	4	3	3	3	2
13	1	1	1	1	1	113	2	1	1	1	1
14	4	3	3	3	2	114	3	2	2	2	1
15	1	1	1	1	1	115	2	1	1	1	1
16	3	2	2	2	1	116	1	1	1	1	1
17	4	3	3	3	2	117	3	2	2	2	1
18	2	1	1	1	1	118	2	1	1	1	1
19	2	1	1	1	1	119	3	2	2	2	1
20	3	2	2	2	1	120	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	121	1	1	1	1	1
22	2	1	1	1	1	122	1	1	1	1	1
23	3	2	2	2	1	123	3	2	2	2	1
24	2	1	1	1	1	124	3	2	2	2	1
25	4	3	3	3	2	125	3	2	2	2	1
26	3	2	2	2	1	126	1	1	1	1	1
27	2	1	1	1	1	127	2	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1	128	1	1	1	1	1
29	5	4	3	3	2	129	4	3	3	3	2
30	2	1	1	1	1	130	1	1	1	1	1
31	1	1	1	1	1	131	1	1	1	1	1
32	1	1	1	1	1	132	1	1	1	1	1
33	3	2	2	2	1	133	3	2	2	2	1
34	1	1	1	1	1	134	2	1	1	1	1
35	1	1	1	1	1	135	3	2	2	2	1
36	1	1	1	1	1	136	3	2	2	2	1
37	3	2	2	2	1	137	5	4	3	3	2
38	3	2	2	2	1	138	3	2	2	2	1
39	2	1	1	1	1	139	2	1	1	1	1
40	4	3	3	3	2	140	2	1	1	1	1
41	1	1	1	1	1	141	1	1	1	1	1
42	2	1	1	1	1	142	1	1	1	1	1
43	1	1	1	1	1	143	1	1	1	1	1
44	1	1	1	1	1	144	3	2	2	2	1
45	4	3	3	3	2	145	1	1	1	1	1
46	1	1	1	1	1	146	1	1	1	1	1
47	1	1	1	1	1	147	1	1	1	1	1
48	2	1	1	1	1	148	4	3	3	3	2
49	5	4	3	3	2	149	1	1	1	1	1
50	1	1	1	1	1	150	5	4	3	3	2
51	1	1	1	1	1	151	5	4	3	3	2
52	3	2	2	2	1	152	1	1	1	1	1
53	2	1	1	1	1	153	1	1	1	1	1
54	6	5	4	2	1	154	1	1	1	1	1
55	6	5	4	2	1	155	5	4	3	3	2
56	4	3	3	3	2	156	2	1	1	1	1
57	3	2	2	2	1	157	1	1	1	1	1
58	1	1	1	1	1	158	2	1	1	1	1
59	3	2	2	2	1	159	1	1	1	1	1
60	1	1	1	1	1	160	4	3	3	3	2
61	3	2	2	2	1	161	1	1	1	1	1
62	3	2	2	2	1	162	1	1	1	1	1
63	2	1	1	1	1	163	3	2	2	2	1
64	1	1	1	1	1	164	5	4	3	3	2
65	2	1	1	1	1	165	3	2	2	2	1
66	1	1	1	1	1	166	1	1	1	1	1
67	2	1	1	1	1	167	1	1	1	1	1
68	1	1	1	1	1	168	1	1	1	1	1
69	3	2	2	2	1	169	1	1	1	1	1
70	1	1	1	1	1	170	3	2	2	2	1
71	1	1	1	1	1	171	1	1	1	1	1
72	2	1	1	1	1	172	2	1	1	1	1
73	1	1	1	1	1	173	3	2	2	2	1
74	3	2	2	2	1	174	1	1	1	1	1
75	1	1	1	1	1	175	1	1	1	1	1
76	3	2	2	2	1	176	1	1	1	1	1
77	2	1	1	1	1	177	1	1	1	1	1
78	3	2	2	2	1	178	4	3	3	3	2
79	1	1	1	1	1	179	5	4	3	3	2
80	4	3	3	3	2	180	6	5	4	2	1
81	1	1	1	1	1	181	1	1	1	1	1
82	4	3	3	3	2	182	1	1	1	1	1
83	1	1	1	1	1	183	1	1	1	1	1
84	3	2	2	2	1	184	1	1	1	1	1
85	4	3	3	3	2	185	5	4	3	3	2
86	1	1	1	1	1	186	5	4	3	3	2
87	3	2	2	2	1	187	1	1	1	1	1
88	3	2	2	2	1	188	6	5	4	2	1
89	1	1	1	1	1	189	1	1	1	1	1
90	3	2	2	2	1	190	1	1	1	1	1
91	1	1	1	1	1	191	3	2	2	2	1
92	1	1	1	1	1	192	3	2	2	2	1
93	1	1	1	1	1	193	2	1	1	1	1
94	1	1	1	1	1	194	4	3	3	3	2
95	1	1	1	1	1	195	2	1	1	1	1
96	3	2	2	2	1	196	2	1	1	1	1
97	1	1	1	1	1	197	3	2	2	2	1
98	2	1	1	1	1	198	4	3	3	3	2
99	2	1	1	1	1	199	5	4	3	3	2
100	1	1	1	1	1	200	3	2	2	2	1

201	3	2	2	2	1	301	4	3	3	3	2	401	2	1	1	1	1
202	3	2	2	2	1	302	4	3	3	3	2	402	1	1	1	1	1
203	4	3	3	3	2	303	3	2	2	2	1	403	3	2	2	2	1
204	1	1	1	1	1	304	5	4	3	3	2	404	2	1	1	1	1
205	1	1	1	1	1	305	3	2	2	2	1	405	3	2	2	2	1
206	4	3	3	3	2	306	3	2	2	2	1	406	1	1	1	1	1
207	1	1	1	1	1	307	5	4	3	3	2	407	2	1	1	1	1
208	4	3	3	3	2	308	6	5	4	2	1	408	1	1	1	1	1
209	6	5	4	2	1	309	5	4	3	3	2	409	5	4	3	3	2
210	4	3	3	3	2	310	6	5	4	2	1	410	1	1	1	1	1
211	4	3	3	3	2	311	2	1	1	1	1	411	6	5	4	2	1
212	2	1	1	1	1	312	6	5	4	2	1	412	1	1	1	1	1
213	2	1	1	1	1	313	4	3	3	3	2	413	6	5	4	2	1
214	1	1	1	1	1	314	3	2	2	2	1	414	1	1	1	1	1
215	2	1	1	1	1	315	4	3	3	3	2	415	2	1	1	1	1
216	1	1	1	1	1	316	6	5	4	2	1	416	5	4	3	3	2
217	4	3	3	3	2	317	5	4	3	3	2	417	1	1	1	1	1
218	1	1	1	1	1	318	4	3	3	3	2	418	3	2	2	2	1
219	1	1	1	1	1	319	3	2	2	2	1	419	5	4	3	3	2
220	1	1	1	1	1	320	5	4	3	3	2	420	1	1	1	1	1
221	3	2	2	2	1	321	4	3	3	3	2	421	4	3	3	3	2
222	1	1	1	1	1	322	5	4	3	3	2	422	5	4	3	3	2
223	3	2	2	2	1	323	5	4	3	3	2	423	3	2	2	2	1
224	5	4	3	3	2	324	4	3	3	3	2	424	4	3	3	3	2
225	5	4	3	3	2	325	2	1	1	1	1	425	5	4	3	3	2
226	1	1	1	1	1	326	4	3	3	3	2	426	5	4	3	3	2
227	1	1	1	1	1	327	5	4	3	3	2	427	3	2	2	2	1
228	2	1	1	1	1	328	4	3	3	3	2	428	1	1	1	1	1
229	1	1	1	1	1	329	3	2	2	2	1	429	4	3	3	3	2
230	3	2	2	2	1	330	6	5	4	2	1	430	1	1	1	1	1
231	1	1	1	1	1	331	3	2	2	2	1	431	1	1	1	1	1
232	1	1	1	1	1	332	4	3	3	3	2	432	1	1	1	1	1
233	3	2	2	2	1	333	1	1	1	1	1	433	4	3	3	3	2
234	3	2	2	2	1	334	4	3	3	3	2	434	1	1	1	1	1
235	1	1	1	1	1	335	4	3	3	3	2	435	1	1	1	1	1
236	1	1	1	1	1	336	3	2	2	2	1	436	1	1	1	1	1
237	1	1	1	1	1	337	2	1	1	1	1	437	1	1	1	1	1
238	1	1	1	1	1	338	3	2	2	2	1	438	4	3	3	3	2
239	3	2	2	2	1	339	3	2	2	2	1	439	5	4	3	3	2
240	1	1	1	1	1	340	4	3	3	3	2	440	3	2	2	2	1
241	1	1	1	1	1	341	6	5	4	2	1	441	1	1	1	1	1
242	1	1	1	1	1	342	4	3	3	3	2	442	2	1	1	1	1
243	1	1	1	1	1	343	6	5	4	2	1	443	1	1	1	1	1
244	2	1	1	1	1	344	5	4	3	3	2	444	1	1	1	1	1
245	3	2	2	2	1	345	2	1	1	1	1	445	1	1	1	1	1
246	2	1	1	1	1	346	6	5	4	2	1	446	4	3	3	3	2
247	4	3	3	3	2	347	6	5	4	2	1	447	4	3	3	3	2
248	1	1	1	1	1	348	6	5	4	2	1	448	2	1	1	1	1
249	1	1	1	1	1	349	3	2	2	2	1	449	1	1	1	1	1
250	1	1	1	1	1	350	3	2	2	2	1	450	1	1	1	1	1
251	3	2	2	2	1	351	5	4	3	3	2	451	3	2	2	2	1
252	2	1	1	1	1	352	4	3	3	3	2	452	4	3	3	3	2
253	1	1	1	1	1	353	5	4	3	3	2	453	1	1	1	1	1
254	3	2	2	2	1	354	3	2	2	2	1	454	5	4	3	3	2
255	6	5	4	2	1	355	3	2	2	2	1	455	5	4	3	3	2
256	4	3	3	3	2	356	2	1	1	1	1	456	1	1	1	1	1
257	1	1	1	1	1	357	1	1	1	1	1	457	1	1	1	1	1
258	1	1	1	1	1	358	4	3	3	3	2	458	5	4	3	3	2
259	2	1	1	1	1	359	3	2	2	2	1	459	1	1	1	1	1
260	5	4	3	3	2	360	1	1	1	1	1	460	1	1	1	1	1
261	1	1	1	1	1	361	5	4	3	3	2	461	1	1	1	1	1
262	1	1	1	1	1	362	3	2	2	2	1	462	1	1	1	1	1
263	2	1	1	1	1	363	3	2	2	2	1	463	5	4	3	3	2
264	2	1	1	1	1	364	4	3	3	3	2	464	1	1	1	1	1
265	1	1	1	1	1	365	5	4	3	3	2	465	1	1	1	1	1
266	1	1	1	1	1	366	6	5	4	2	1	466	1	1	1	1	1
267	1	1	1	1	1	367	4	3	3	3	2	467	1	1	1	1	1
268	3	2	2	2	1	368	4	3	3	3	2	468	4	3	3	3	2
269	1	1	1	1	1	369	3	2	2	2	1	469	1	1	1	1	1
270	1	1	1	1	1	370	3	2	2	2	1	470	3	2	2	2	1
271	3	2	2	2	1	371	1	1	1	1	1	471	3	2	2	2	1
272	1	1	1	1	1	372	5	4	3	3	2	472	1	1	1	1	1
273	5	4	3	3	2	373	5	4	3	3	2	473	3	2	2	2	1
274	2	1	1	1	1	374	4	3	3	3	2	474	1	1	1	1	1
275	1	1	1	1	1	375	4	3	3	3	2	475	1	1	1	1	1
276	1	1	1	1	1	376	6	5	4	2	1	476	3	2	2	2	1
277	4	3	3	3	2	377	3	2	2	2	1	477	1	1	1	1	1
278	1	1	1	1	1	378	5	4	3	3	2	478	2	1	1	1	1
279	5	4	3	3	2	379	1	1	1	1	1	479	1	1	1	1	1
280	5	4	3	3	2	380	4	3	3	3	2						
281	3	2	2	2	1	381	4	3	3	3	2						
282	3	2	2	2	1	382	5	4	3	3	2						
283	3	2	2	2	1	383	3	2	2	2	1						
284	4	3	3	3	2	384	1	1	1	1	1						
285	3	2	2	2	1	385	2	1	1	1	1						
286	1	1	1	1	1	386	5	4	3	3	2						
287	2	1	1	1	1	387	6	5	4	2	1						
288	1	1	1	1	1	388	2	1	1	1	1						
289	2	1	1	1	1	389	1	1	1	1	1						
290	3	2	2	2	1	390	3	2	2	2	1						
291	1	1	1	1	1	391	5	4	3	3	2						
292	2	1	1	1	1	392	2	1	1	1	1						
293	4	3	3	3	2	393	2	1	1	1	1						
294	5	4	3	3	2	394	1	1	1	1	1						
295	1	1	1	1	1	395	4	3	3	3	2						
296	4	3	3	3	2	396	1	1	1	1	1						
297	6	5	4	2	1	397	1	1	1	1	1						
298	3	2	2	2	1	398	5	4	3	3	2						
299	5	4	3	3	2	399	2	1	1	1	1						
300	5	4	3	3	2	400	1	1	1	1	1						

APÊNDICE 16 – Gráfico Dendrograma da AC 2.

APÊNDICE 17 – Tabela Associação do *cluster* da AC 2.

Associação do cluster										
Caso	3 Clusters									
1	1	50	1	100	1	150	3	200	2	
2	1	51	1	101	1	151	3	201	2	
3	1	52	2	102	1	152	1	202	2	
4	2	53	1	103	1	153	1	203	3	
5	1	54	2	104	3	154	1	204	1	
6	1	55	2	105	3	155	3	205	1	
7	2	56	3	106	3	156	1	206	3	
8	1	57	2	107	1	157	1	207	1	
9	2	58	1	108	1	158	1	208	3	
10	1	59	2	109	1	159	1	209	2	
11	2	60	1	110	1	160	3	210	3	
12	1	61	2	111	1	161	1	211	3	
13	1	62	2	112	3	162	1	212	1	
14	3	63	1	113	1	163	2	213	1	
15	1	64	1	114	2	164	3	214	1	
16	2	65	1	115	1	165	2	215	1	
17	3	66	1	116	1	166	1	216	1	
18	1	67	1	117	2	167	1	217	3	
19	1	68	1	118	1	168	1	218	1	
20	2	69	2	119	2	169	1	219	1	
21	1	70	1	120	1	170	2	220	1	
22	1	71	1	121	1	171	1	221	2	
23	2	72	1	122	1	172	1	222	1	
24	1	73	1	123	2	173	2	223	2	
25	3	74	2	124	2	174	1	224	3	
26	2	75	1	125	2	175	1	225	3	
27	1	76	2	126	1	176	1	226	1	
28	1	77	1	127	1	177	1	227	1	
29	3	78	2	128	1	178	3	228	1	
30	1	79	1	129	3	179	3	229	1	
31	1	80	3	130	1	180	2	230	2	
32	1	81	1	131	1	181	1	231	1	
33	2	82	3	132	1	182	1	232	1	
34	1	83	1	133	2	183	1	233	2	
35	1	84	2	134	1	184	1	234	2	
36	1	85	3	135	2	185	3	235	1	
37	2	86	1	136	2	186	3	236	1	
38	2	87	2	137	3	187	1	237	1	
39	1	88	2	138	2	188	2	238	1	
40	3	89	1	139	1	189	1	239	2	
41	1	90	2	140	1	190	1	240	1	
42	1	91	1	141	1	191	2	241	1	
43	1	92	1	142	1	192	2	242	1	
44	1	93	1	143	1	193	1	243	1	
45	3	94	1	144	2	194	3	244	1	
46	1	95	1	145	1	195	1	245	2	
47	1	96	2	146	1	196	1	246	1	
48	1	97	1	147	1	197	2	247	3	
49	3	98	1	148	3	198	3	248	1	
		99	1	149	1	199	3	249	1	

250	1	300	3	350	2	400	1	450	1
251	2	301	3	351	3	401	1	451	2
252	1	302	3	352	3	402	1	452	3
253	1	303	2	353	3	403	2	453	1
254	2	304	3	354	2	404	1	454	3
255	2	305	2	355	2	405	2	455	3
256	3	306	2	356	1	406	1	456	1
257	1	307	3	357	1	407	1	457	1
258	1	308	2	358	3	408	1	458	3
259	1	309	3	359	2	409	3	459	1
260	3	310	2	360	1	410	1	460	1
261	1	311	1	361	3	411	2	461	1
262	1	312	2	362	2	412	1	462	1
263	1	313	3	363	2	413	2	463	3
264	1	314	2	364	3	414	1	464	1
265	1	315	3	365	3	415	1	465	1
266	1	316	2	366	2	416	3	466	1
267	1	317	3	367	3	417	1	467	1
268	2	318	3	368	3	418	2	468	3
269	1	319	2	369	2	419	3	469	1
270	1	320	3	370	2	420	1	470	2
271	2	321	3	371	1	421	3	471	2
272	1	322	3	372	3	422	3	472	1
273	3	323	3	373	3	423	2	473	2
274	1	324	3	374	3	424	3	474	1
275	1	325	1	375	3	425	3	475	1
276	1	326	3	376	2	426	3	476	2
277	3	327	3	377	2	427	2	477	1
278	1	328	3	378	3	428	1	478	1
279	3	329	2	379	1	429	3	479	1
280	3	330	2	380	3	430	1		
281	2	331	2	381	3	431	1		
282	2	332	3	382	3	432	1		
283	2	333	1	383	2	433	3		
284	3	334	3	384	1	434	1		
285	2	335	3	385	1	435	1		
286	1	336	2	386	3	436	1		
287	1	337	1	387	2	437	1		
288	1	338	2	388	1	438	3		
289	1	339	2	389	1	439	3		
290	2	340	3	390	2	440	2		
291	1	341	2	391	3	441	1		
292	1	342	3	392	1	442	1		
293	3	343	2	393	1	443	1		
294	3	344	3	394	1	444	1		
295	1	345	1	395	3	445	1		
296	3	346	2	396	1	446	3		
297	2	347	2	397	1	447	3		
298	2	348	2	398	3	448	1		
299	3	349	2	399	1	449	1		