

Prêmio DEST/MP

**Sustentabilidade e Responsabilidade Social no Setor
Elétrico Brasileiro: Novos Desafios**

LISANGELA GNOCCHI DA COSTA REIS

RESUMO

Diferentemente do que ocorreu com o processo de adaptação das empresas aos novos preceitos trazidos pela questão ambiental, os maiores desafios impostos pela “regulação” da responsabilidade social e da sustentabilidade não estão relacionados ao cumprimento de uma legislação propriamente dita e sim ao atendimento de um amplo elenco de padrões e diretrizes que gradativamente se consolidam.

Este trabalho busca estabelecer as linhas básicas desses diferentes padrões e diretrizes e derivar implicações para as empresas do setor elétrico brasileiro em seus esforços de inclusão da temática da responsabilidade social e da sustentabilidade em seus comportamentos e estratégias.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. DEBATE TEÓRICO	2
2.1. SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	2
2.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	8
3. A REGULAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E DA SUSTENTABILIDADE	16
3.1. DIRETRIZES NORMATIVAS.....	16
3.2. DIRETRIZES DE RELATO	21
3.3. DIRETRIZES DE MERCADO	22
3.4. PRINCÍPIOS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	23
4. DESAFIOS IMPOSTOS POR TEMAS MUNDIAIS	25
4.1. CONVENÇÃO-QUADRO DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE CLIMA.....	25
4.2. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HÍDRICOS	26
5. A RSC NO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO	28
5.1. OS PRIMEIROS MOVIMENTOS: A TRAJETÓRIA AMBIENTAL	28
5.2. A RSC COMO TEMA EMERGENTE	29
6. CONCLUSÕES	35
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios vem sendo profundamente transformado ao longo das duas últimas décadas. Os desafios globais da sustentabilidade, tais como as mudanças climáticas, a exploração exacerbada e conseqüente escassez dos recursos naturais, a grande mobilidade de mão-de-obra e capital, derivada da globalização, a persistência do quadro de desigualdade social, principalmente nos países em desenvolvimento, e mais recentemente, o cenário de uma crise alimentar impõem uma mudança de postura por parte das empresas.

Conscientes da necessidade de um novo posicionamento frente a todas essas questões, a maioria das grandes empresas têm se mobilizado no sentido de incorporar à sua gestão as principais ferramentas de sustentabilidade e responsabilidade social que garantam um desempenho harmonioso nas dimensões econômico-financeira, ambiental e social.

Desde as suas primeiras reuniões, o Grupo de Trabalho que está elaborando a norma internacional de responsabilidade social da *International Organization for Standardization - ISO*¹ tem se empenhado para que todos os documentos produzidos correlacionem o tema central da norma à agenda do desenvolvimento sustentável e do bem-estar da sociedade. No entanto, embora a forte associação entre os temas da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa (RSC) pareça óbvia, a postura da maioria das empresas ainda é a da construção de agendas distintas e pouco convergentes para o enfrentamento dos desafios referentes a essas temáticas. Não tem sido diferente para as empresas do setor elétrico brasileiro.

O trabalho ora apresentado busca identificar os principais instrumentos que devem pautar a construção de uma agenda unificada para esses temas e os desafios que a sua implementação representam para este setor. Mais especificamente, procurou-se levantar as principais questões inerentes às

¹ O Grupo de Trabalho que está elaborando a Norma ISO 26000 é considerado atualmente o principal fórum internacional *multistakeholder* de responsabilidade social. Esse Grupo de Trabalho é constituído por especialistas e observadores de seis diferentes categorias: Indústria; Governo; Trabalhadores; Consumidores; ONGs e Serviço Suporte, Pesquisa e outros. Organizações como OIT, OCDE, Pacto Global e diversas entidades internacionais também integram o grupo na categoria "D-Liaison".

empresas estatais do setor elétrico brasileiro que podem tornar esses desafios ainda mais complexos.

Inicialmente, são apresentados os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, de temas correlatos, sua evolução e limitações. A seguir são apresentados os instrumentos que vêm se consolidando e se constituindo na regulação da RSC, nacional e internacionalmente, bem como os grandes temas mundiais ambientais com forte correlação com o setor.

A partir da análise dos conteúdos desses instrumentos e temas delinea-se um panorama dos principais desafios enfrentados pelas empresas do setor elétrico na construção de suas agendas de RSC, destacando as questões relacionadas às empresas estatais. Finalmente, conclui-se que a incorporação da RSC ao planejamento e à gestão das empresas pode auxiliá-las na obtenção da “licença social para operar”.

2. DEBATE TEÓRICO

2.1. SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os conceitos de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade emergiram a partir da preocupação com os limites impostos ao crescimento econômico pela superexploração e conseqüente esgotamento dos recursos naturais, temas que dominaram as discussões do Clube de Roma², na década de 1970. A necessidade de compatibilizar desenvolvimento com o cuidado e o respeito com o meio ambiente e o reconhecimento do direito das gerações futuras em atender suas necessidades constituem a essência da concepção do desenvolvimento sustentável.

Documento pioneiro na divulgação do conceito de desenvolvimento

² O Clube de Roma é um grupo de pessoas ilustres que se reúnem para debater um vasto conjunto de assuntos relacionados a política, economia internacional e , sobretudo, ao meio ambiente e o desenvolvimento sustentável. Foi fundado em 1968e tornou-se muito conhecido em 1972 devido à publicação do relatório intitulado “Os Limites do Crescimento”.

sustentável³, o *World Conservation Strategy* de 1980, identificava a pobreza, a pressão do crescimento populacional, a desigualdade social e as condições de comércio como os principais agentes da destruição do planeta. Esse documento defendia um modelo de desenvolvimento capaz de manter os processos ecológicos essenciais, preservar a diversidade genética e garantir o uso sustentável das espécies e dos ecossistemas. Posteriormente, a “Comissão Brundtland”⁴, criada pela ONU em 1983, consagrou a definição de desenvolvimento sustentável que se tornou a base de toda reflexão subsequente: “desenvolvimento que atende às necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas necessidades”. Desde então, buscou-se enriquecer essa linha conceitual por meio da incorporação de temas sociais e ecológicos, como “melhorar a qualidade da vida humana dentro dos limites da capacidade de suporte dos ecossistemas”, (IUCN, 1991) e “crescimento econômico que ofereça justiça e oportunidade para toda a população mundial, sem destruição adicional dos recursos naturais e capacidade de suporte” (PRONK e HAQ, 1992).

Enquanto para os economistas tradicionais os recursos naturais são tratados como um setor da economia, uma nova linha de pensamento surge no início da década de 1990, defendendo a idéia que o ecossistema global é algo muito maior que a própria economia.

O ponto de partida da tese desses economistas é que como as funções do Planeta de prover recursos naturais e de absorver rejeitos são limitadas, o subsistema econômico da Terra deve ser limitado a um tamanho que o Planeta possa sustentar, não só para as atuais gerações como para as futuras. A economia, em outras palavras, teria que alcançar um estado estacionário e não poderia continuar crescendo em ritmo superior a uma determinada taxa sob pena de destruição do planeta.

³ “uma forma de desenvolvimento que possibilita melhorias concretas na qualidade de vida humana e que ao mesmo tempo conserva a vitalidade e a diversidade da terra. O objetivo é o desenvolvimento que seja sustentável. Pode parecer visionário, mas pode ser atingível. Para mais e mais pessoas essa parece ser a única opção racional” tradução livre- *World Conservation Strategy*, IUCN, UNEP and WWF 1980

⁴ A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento ficou assim conhecida porque foi presidida por Gro Harlem Brundtland, à época, primeira ministra da Noruega. Esta comissão teve seus trabalhos concluídos em 1987, com a publicação do relatório “Nosso Futuro Comum”.

Herman Daly, certamente, lidera essa corrente de pensamento da “economia ecológica” que se contrapõe à da “economia ambiental”. Para este autor (CONSTANZA E DALY,1992), à época economista ligado ao Departamento de Meio Ambiente do Banco Mundial, uma condição mínima necessária para a sustentabilidade é a manutenção do estoque total de capital natural em nível idêntico ou superior ao atual. Capital natural é definido pelo autor com um estoque capaz de gerar um fluxo de bens e serviços dotados de valor futuro, podendo ser dividido em dois grandes grupos: capital natural renovável e não renovável.

Esse economista diferencia o conceito de crescimento, entendido como aumento do tamanho do sistema econômico pelo acréscimo proporcional de insumos utilizados, do de desenvolvimento, compreendido como a expansão das potencialidades do sistema por meio do aperfeiçoamento da eficiência na utilização dos insumos.

Pensar em sustentabilidade implica pensar a quantidade de materiais que são movimentados na economia global. Esta noção de *throughput*⁵ de materiais ajuda a pensar o tamanho físico da economia e os ecossistemas por ela impactados. Cada vez que um bem ou um serviço é comprado, coloca-se em movimento uma cadeia de atividades que acabam por afetar o mundo “físico”, quer seja pela extração e manipulação de recursos naturais, pelas transformações realizadas no processo produtivo, pelo uso dos bens produzidos ou pela disposição final dos resíduos, pela energia consumida e dissipada ou pelos ecossistemas degradados. A questão é quanto dessa movimentação de materiais é compatível com a capacidade dos ecossistemas de reproduzir atividades econômicas e outras atividades humanas importantes.

O ponto vulnerável da teoria do estado estacionário reside na constatação de que a redução da pobreza requer crescimento e desenvolvimento nos países que ainda não atingiram um nível satisfatório de desenvolvimento. Este é

⁵ Não há uma boa tradução para o português desta palavra que denota o fluxo de matérias-primas e de energia das fontes de baixa entropia do ecossistema global (minas, poços, pesqueiros, plantações) para a economia e de volta aos sumidouros de alta entropia do ecossistema global sob a forma de rejeitos e resíduos (atmosfera, oceanos e depósitos de rejeitos). Tradução livre da definição disponível em www.sustainableeconomics.org/Vocabulary.htm

justamente o ponto central do grande embate entre países pobres e ricos quando o tema é desenvolvimento sustentável. Como as restrições ecológicas ao crescimento são reais, o crescimento dos países pobres precisaria ser necessariamente contrabalançado por um crescimento negativo dos ricos (PAUL, s.d.). Não seria ético que países ricos, que já atingiram níveis elevados de desenvolvimento, capazes de gerar qualidade de vida e bem-estar social para a maioria da população, exigissem que os países pobres limitassem sua trajetória de crescimento e desenvolvimento, sem que tenham atingido sequer os níveis mínimos de satisfação de suas necessidades básicas.

Outro campo de disputa entre os pesquisadores é a contribuição do progresso técnico para a sustentabilidade. Os mais otimistas vêem o progresso técnico como capaz de eliminar restrições ao crescimento e ao desenvolvimento impostas pela finitude de recursos, enquanto os mais céticos acreditam ser irreversível o deplecionamento dos recursos naturais e o conseqüente dano ao capital natural.

Ao tentar avaliar as condições em que o capitalismo pode ser sustentável, John Elkinton (2000) define sustentabilidade como *“o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações.”*

A despeito da vasta literatura e do interesse de pesquisadores de diversas áreas do conhecimento em torno do tema, em termos pragmáticos e operacionais não se conseguiu ainda retirar as imprecisões e ambigüidades que caracterizam os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Isso ocorre porque objetivamente não se consegue, entre outras razões, chegar a um consenso sobre como as necessidades das gerações atuais e futuras podem ser dimensionadas e contrapostas, nem tampouco definir com mínima acuidade os limites de capacidade de suporte dos ecossistemas. Essas variáveis, além de influenciados por uma miríade de fatores econômicos, tecnológicos, políticos e culturais, sequer dispõem de instrumental metodológico que embase suas métricas.

O reconhecimento de que as atividades econômicas estão inseridas em sistemas ambientais e sociais com os quais interagem profundamente é a base para a noção de sustentabilidade que vem gradativamente sendo incorporada no discurso das empresas. Essa é a essência do campo da ecologia industrial, cuja emergência marcou o início da década de 1990. Conceitos como ecoeficiência, desmaterialização e ciclo de vida do produto passaram a ser difundidos por meio do relato por algumas empresas dos benefícios alcançados com ações de minimização de emissões e de diminuição do uso de materiais e energia.

Estudos adotando uma perspectiva mais sistêmica, com base nas leis da termodinâmica e dos ciclos naturais, formam o alicerce do *The Natural Step*⁶ que define quatro princípios básicos da sustentabilidade: a substituição de combustíveis fósseis e de materiais escassos na natureza por outros mais abundantes, a substituição de compostos persistentes por outros de fácil degradação, a garantia da capacidade produtiva e da diversidade dos ecossistemas e o atendimento às necessidades humanas básicas em todo o mundo (WAAGE, 2004).

Estabelecendo analogias entre os ecossistemas e a economia industrial, Paul Hawken propôs mudanças na indústria que façam com que esta opere num modo regenerativo, e não de degradação do meio ambiente (HAWKEN, 1994). “Numa economia regenerativa, os meios menos dispendiosos de se produzir uma mercadoria devem ser os ambientalmente mais benéficos e construtivos”. Seu livro *The Ecology of Commerce* é citado por Ray Anderson, fundador da *Interface Carpets*, como fonte de inspiração para as grandes mudanças que a empresa vem empreendendo rumo à sustentabilidade. Pertencente a um setor tradicionalmente intensivo no uso de insumos à base de petróleo, a empresa diz se encontrar atualmente a meio caminho da sua “Missão Zero”. Significa dizer que em torno de 2020 eliminará qualquer impacto ambiental, por meio do “redesenho” de processos e produtos, da adoção pioneira de novas tecnologias

⁶ Manifesto com abordagem científica, lançado a partir da percepção de que grande parte do debate ambiental enfocava discordâncias entre cientistas. Apresenta um conjunto articulado de princípios básicos de sustentabilidade essenciais, com base científica (Waage, 2004 e Instituto Ethos, 2006).

ou, ainda, de esforços para reduzir ou eliminar resíduos e emissões nocivas, paralelamente ao uso crescente de materiais e fontes de energia renováveis.

Num esforço mais recente, um grupo de cientistas pioneiros no estudo da sustentabilidade buscou ampliar essa reflexão por meio da integração entre abordagens sistêmicas e ferramentas de implementação de princípios básicos para o desenvolvimento sustentável (ROBERT *et al*, 2002). Para isso, definiram cinco níveis de sistemas hierarquicamente distintos. Em um primeiro nível encontra-se a “ecosfera”, representada pelas sociedades e ecossistemas que as circundam. O segundo nível engloba os princípios da sustentabilidade, definidos pelo *The Natural Step*, a desmaterialização e substituição (de tipo e qualidade dos fluxos e de atividades). Os princípios para o desenvolvimento sustentável, definidos como princípios para investimentos estratégicos, princípios sociais e meios políticos constituem o terceiro nível que podem então ser aplicados em ações concretas, dando origem ao quarto nível. O quinto e último nível é o monitoramento do processo, por meio de ferramentas e métricas. Uma série de conceitos e instituições que trabalham com a sustentabilidade, tais como *The Natural Step*, *Factor 10*, *Ecological Footprint*, *Zero Emissions*, *Sustainable Technology Development (STD)*, *Cleaner Production* e *Natural Capitalism* foram relacionados ao modelo proposto pelos autores, demonstrando que este pode auxiliar na criação de uma visão abrangente do desenvolvimento sustentável, que vá desde a concepção e planejamento de programas estratégicos e políticas até o ajustamento de taxas, subsídios, certificados, gastos em Pesquisa e Desenvolvimento e outras ações similares.

Aplicado a uma empresa, o conceito de sustentabilidade não deve ser reduzido à capacidade de preservar a sua viabilidade econômico-financeira no longo prazo ou sua perenidade porque nem sempre as ações empreendidas por uma organização visando garantir a sua reprodução serão compatíveis com o desenvolvimento sustentável (ISO, 2008). Ao buscarem incorporar às rotinas de gestão as duas outras dimensões da sustentabilidade, a social e a ambiental, as empresas passam necessariamente por um processo de revisão de valores e de internalização de externalidades. É exatamente a

internalização pelas empresas desses princípios mais amplos norteadores da sustentabilidade nas suas regras de comportamento que constitui a essência do que se denomina responsabilidade social corporativa, tema da próxima seção.

2.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

“Há apenas uma e somente uma responsabilidade social de uma empresa – usar seus recursos e se engajar em atividades planejadas para aumentar seus lucros, desde que aja dentro das regras do jogo, o que significa se engajar numa competição aberta e livre, sem engano ou fraude.”⁷

Desde a famosa e polêmica declaração de Milton Friedman, em 1970, o conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) vem sendo desenvolvido, porém ainda não há uma única definição amplamente aceita. Essa dificuldade decorre, em parte, dos múltiplos aspectos que envolvem a RSC. Como ilustração, pode ser citada a diversidade de temas abordados pela futura norma internacional de responsabilidade social ISO 26000: governança organizacional, direitos humanos, práticas trabalhistas, meio ambiente, práticas justas de operação, questões do consumidor e desenvolvimento da sociedade e da comunidade.

Conforme observado por CAMPBELL (2007), o significado de RSC pode ter diferentes conotações em diferentes lugares, para diferentes pessoas ou grupos de pessoas, e, principalmente, em diferentes horizontes temporais. À guisa de exemplificação, pode-se mencionar algumas definições apresentadas num artigo do Banco Mundial ⁸, a saber:

- Business for Social Responsibility (<http://www.bsr.org>) - “RSC é definida como conduzir uma empresa de modo a atender ou exceder as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas que a sociedade tem relação a essa empresa. RSC é encarada pelas empresas líderes mais do que simplesmente como um conjunto de práticas isoladas e ações isoladas ou iniciativas motivadas por marketing relações públicas ou

⁷ FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, September 13, 1970.

⁸ O artigo integra a “Seminar Series – Corporate Social Responsibility CSR 2004”, organizado pelo British Council.

outros benefícios. Ao contrário, a RSC é vista como um conjunto de políticas, práticas e programas integrados às operações da empresa e aos processos de tomada de decisão apoiados e reconhecidos pela alta administração”.

- WBCSD CSR dialogue in the Netherlands - “RSC é o compromisso contínuo de uma empresa em se comportar eticamente e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida da força de trabalho e de seus familiares assim como da comunidade local e da sociedade como um todo”.
- CSR Wire - “RSC é um movimento público que vem ganhando mais *momentum* à medida que os cidadãos demandam que as empresas se responsabilizem pelos seus impactos. Consumidores, investidores e empregados estão igualmente reconhecendo o poder que detêm as empresas e esforços vêm sendo feitos em diversos níveis para criar uma mudança global com a esperança que a Terra se torne um lugar melhor”.
- União Européia - “RSC é o conceito de que uma empresa é responsável pelo seu impacto sobre todos seus *stakeholders* relevantes. É o compromisso contínuo da empresa em se comportar de forma justa e responsável e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida da força de trabalho e de seus familiares, assim como da comunidade local e da sociedade como um todo”.
- Ethics in Action - “RSC é um termo que descreve a obrigação de uma empresa em ser responsável com todos os seus *stakeholders* em todas suas operações e atividades. Empresas socialmente responsáveis consideram o escopo completo de seus impactos sobre as comunidades e meio ambiente quando tomam decisões, contrabalançando as necessidades de seus *stakeholders* com a necessidade das empresas em obterem lucro.”

- Michael Hopkins: a Planetary Bargain: CSR Comes of Age (Macmillan, 1998) - “RSC está relacionada a tratar os *stakeholders* eticamente e de forma socialmente responsável. Há *stakeholders* interna e externamente à empresa. Conseqüentemente, comportar-se de maneira socialmente responsável aumentará o desenvolvimento humano dos *stakeholders* tanto internamente quanto externamente à corporação”.

No Brasil, as definições da NBR 16001 e do Instituto Ethos são, provavelmente, as mais conhecidas. “*Responsabilidade social é a relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas, visando o desenvolvimento sustentável*” (ABNT, 2004). “*Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais*”. (INSTITUTO ETHOS, 2008). A principal diferença entre as duas definições é a inclusão da questão das desigualdades sociais pelo Instituto Ethos, seguindo a tendência observada nas discussões em fóruns internacionais de responsabilidade social, como o GT ISO 26000 e o Pacto Global.

No setor acadêmico, apenas recentemente esse tema passou a atrair a atenção dos pesquisadores. A famosa definição de Milton Friedman para RSC expressa a escola clássica da Administração, que considera que a responsabilidade das empresas restringe-se tão somente à defesa dos interesses de seus acionistas porque os demais *stakeholders* – trabalhadores, fornecedores, consumidores e a comunidade em geral - são protegidos tanto por contratos legais como pelo mercado, por meio do qual podem expressar suas preferências. (VIVIANI, 2004). O argumento central da posição defendida por Friedman é que somente indivíduos têm responsabilidades e que as organizações não podem ser objeto de responsabilização por quaisquer *stakeholders*.

A RSC pela abordagem dos *stakeholders* considera a empresa como um arranjo de conexões, implícitas ou explícitas, entre indivíduos ou grupos de indivíduos que possuem direitos, legais ou morais, e interesses na empresa. *Stakeholders* podem reclamar por propriedades, direitos ou interesses de uma empresa, por suas atividades pretéritas, presentes ou futuras. *Stakeholders* com direitos, interesses e pleitos idênticos podem ser classificados em diferentes categorias, tais como empregados, comunidades do entorno, consumidores e clientes, ONGs. Alguns grupos de *stakeholders* têm somente um tipo de interesse, enquanto outros possuem mais de um. Portanto, as empresas têm responsabilidades não só com seus acionistas e proprietários, mas com distintos grupos da sociedade e com o meio ambiente. O reconhecimento por parte das empresas de que suas atividades geram impactos econômicos, ambientais e sociais, ainda que muitos sejam positivos, passam a ter que incorporar no seu planejamento e nas suas práticas demandas, questionamentos e expectativas de diversos *stakeholders* (BORGES, 2001).

O gerenciamento de *stakeholders* significa lidar com múltiplos relacionamentos e interesses que, não raramente, são conflitantes, dentro de uma rede complexa e dinâmica de pessoas e grupos que circundam a empresa. O fator crítico estratégico é que atitudes, comportamentos, preferências, interações e coalizões dentro e entre os diferentes grupos de *stakeholders* não são estáticos, tornando esse gerenciamento extremamente complexo.

Especificamente o relacionamento com fornecedores tem papel fundamental na gestão da responsabilidade social corporativa. As empresas passaram a ser responsabilizadas não só pelos impactos diretos de suas atividades, mas também por aqueles potencialmente causados pelos fornecedores. Obviamente, para empresas transnacionais que possuem unidades de produção e centros de aquisição de produtos e contratação de serviços em diversos países, o controle sobre práticas que possam ferir os princípios básicos da responsabilidade social representa um enorme desafio. O caso emblemático da Nike, acusada por alegações de pagamentos de salários

miseráveis, intimidação dos trabalhadores e utilização de trabalho infantil, marcou uma reorientação de agenda de empresas transnacionais.

Cabe aqui a introdução de outro conceito importante, desenvolvido no campo de conhecimento do planejamento estratégico, ao qual a responsabilidade social tem sido cada vez mais associada: o de cadeia de valor. Michael Porter ao abordar a vantagem competitiva das organizações, introduz a cadeia de valor como o instrumento básico para diagnosticar e intensificar a análise das fontes dessa vantagem (PORTER, 1989). A cadeia de valor auxilia na identificação dos principais *stakeholders* e dos impactos que estes causam na organização e vice-versa, ou usando a terminologia do planejamento estratégico, mapear potencialidades, fragilidades, oportunidades e vulnerabilidades. Em outras palavras, a cadeia de valor permite compreender as ramificações sociais de uma empresa e identificar áreas no contexto social de maior valor estratégico (PORTER E KRAMER, 2006). Juntamente com outros autores que defendem que a RSC deve ser vista como parte do planejamento estratégico, eles acreditam que a partir desse mapeamento as empresas podem identificar iniciativas com maior potencial de benefício comum à sociedade e à sua própria competitividade.

WOOD JR e ZUFFO (1997) afirmam que as “organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para tornarem-se sistemas cada vez mais abertos. Suas fronteiras estão se tornando mais permeáveis e, em muitos casos, difíceis de identificar”. Nessa visão, a responsabilidade social transforma-se em um sistema de gestão interorganizacional que envolve a integração de diversos processos de negócios, desde as fontes de suprimentos até o consumidor final, tal interação significa uma profunda alteração de valores, já que há necessidade de alinhamento de processos-chaves, extrapolando os limites da empresa (VENANZI, 2000).

É importante enfatizar que a responsabilidade social da cadeia produtiva não se encerra com a venda do produto ao consumidor final. A cadeia deve assumir para si a preocupação com a vida útil do produto e o seu destino após o consumo, abarcando inclusive as embalagens que o compõem, caso existam.

Só assim a cadeia de valor conseguirá atingir níveis elevados de responsabilidade social e contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

A literatura sobre análise institucional, da sociologia, e sobre economia política, das ciências políticas, servem de base para o modelo teórico proposto por CAMPBELL (2007) para as condições institucionais que favorecem a RSC. Segundo os institucionalistas, outras instituições, além do mercado, são necessárias para garantir que as corporações ajam de acordo com os interesses de outros atores sociais, especialmente em uma economia globalizada, como a atual. Dizendo de outra forma, as corporações estão envolvidas com uma vasta gama de instituições que condicionam o comportamento em RSC junto aos diversos *stakeholders*. As relações entre condições econômicas e a RSC são mediadas por uma série de fatores institucionais, tais como: regulação, pública ou privada; presença de ONGs que acompanham o comportamento das corporações; associações profissionais e setoriais e os diálogos estruturados entre as corporações e *stakeholders*. Segundo o autor, as corporações estarão mais inclinadas a se comportar de maneira socialmente responsável se:

- estão sujeitas à forte regulação, pública ou de associações empresariais;
- ao escrutínio de ONGs e de outras organizações independentes que monitoram o desempenho de RSC das empresas;
- encontram-se em um ambiente normativo institucional que encoraja o comportamento socialmente responsável;
- pertencem a associações empresarias e profissionais e
- estão engajadas em diálogos institucionalizados com os *stakeholders*

Uma idéia que vem sendo explorada como base para a conceituação do tema propõe a existência de um novo contrato social, por meio do qual sejam regidas as relações entre empresa e sociedade. A empresa admite que seu direito de operar não pode ser considerado inquestionável e que depende de recursos e de instituições que provêm da sociedade. A sociedade, por sua vez, tem a percepção de que pode tanto ser beneficiada quanto prejudicada pelas

operações de uma empresa. Por meio do contrato social, a empresa reconhece suas responsabilidades econômicas, legais, éticas e sociais e a sociedade legitima a existência da empresa. À medida que a sociedade se transforma, surgem novas percepções, anseios e questionamentos, implicando uma evolução desse contrato social.

O contrato entre empresas e sociedade pode ser analisado em três perspectivas. A primeira refere-se ao aspecto formal que abrange legislação e regulação. A segunda abarca expectativas semiformais, tais como as dos consumidores; pode-se dar o exemplo do aspecto privacidade, que se violada pode estimular novas regulações. A terceira, que representa os maiores desafios para as empresas diz respeito a temas que ainda não foram considerados como de sua responsabilidade, mas que num momento futuro podem passar a ser. (STEEN, 2007).

Mais especificamente, entre empresas e comunidades do entorno entra em cena um novo padrão de relacionamento, calcado no que se costumou chamar de “licença social para operar”. Diferentemente das licenças legais, sua obtenção não está condicionada ao cumprimento de exigências formais, condicionantes ou trâmites burocráticos, mas sim no estabelecimento de uma espécie de “contrato social” entre empresa e sociedade, por meio do qual a existência e operação da empresa são legitimadas pela sociedade. Pressupõe um processo iterativo e informal que requer colaboração, confiança mútua e uma estrutura de governança capaz de construir o diálogo, gerenciar conflitos, negociar soluções, empreender ações e monitorá-las. (WARHUST, 2001).

LYDENBERG (2005) sintetiza o comportamento de uma empresa socialmente responsável nas seguintes premissas:

- não externalizar custos na sociedade;
- não explorar recursos naturais de forma irrecuperável;
- não penalizar seus *stakeholders*.

Igualmente importante é o reconhecimento de que a RSC deve ultrapassar os

limites estabelecidos pela legislação e pela filantropia. No que tange ao cumprimento da lei, essa pré-condição é aceita como um patamar mínimo da RSC até pelos críticos mais ferrenhos do tema, como demonstrado na supracitada definição de Milton Friedman para RSC.

Em uma economia globalizada como a atual, o mero cumprimento da lei pode se tornar um enorme desafio. Dois efeitos da globalização sobre as questões legais podem ser destacados. As corporações são demandadas a atender a legislação, mesmo em situações em que o sistema legal é frágil, incompleto ou pouco eficiente. Por outro lado, os desafios ambientais e sociais emergentes são de natureza transnacional e não podem ser regulados unilateralmente e o surgimento de novos atores e instituições, tais como organizações internacionais, empresas transnacionais, ONGs ganham poder político e suas atividades também não estão limitadas a um dado território (SCHERER, 2008).

Quanto à filantropia, tradicionalmente praticada a partir do voluntarismo de proprietários ou dirigentes, é basicamente uma ação social externa da empresa, que tem como beneficiária principal a comunidade em suas diversas formas tais como conselhos comunitários, organizações não-governamentais, associações e fóruns e comunitários. Obviamente, frente às inúmeras demandas e às situações de emergência e catástrofe, as empresas são levadas a praticar ações filantrópicas. No entanto, essas ações não têm o potencial de transformação e de promoção de desenvolvimento que tem um programa de investimento social bem estruturado. O investimento social requer planejamento de longo prazo, definição de orçamento e programas permanentes, com monitoramento e acompanhamento constante. A discussão sobre os limites da filantropia e do investimento social é particularmente relevante para os países em desenvolvimento, em vista do papel ativo que a responsabilidade social das empresas pode desempenhar na redução das desigualdades econômicas e sociais.

3. A REGULAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E DA SUSTENTABILIDADE

Apesar de muitas das políticas e práticas de responsabilidade social e sustentabilidade nas empresas serem reflexo de um ambiente regulatório criado pela promulgação de novas leis e regulamentos de âmbito federal, como é o caso da Lei dos Crimes Ambientais (Lei 9.605/98), o Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/89), o Estatuto da Criança e do Adolescente (AGLIERI, 2002), a estipulação de cotas para deficientes físicos nas empresas (Lei 8.213/91), pode-se afirmar que o movimento da RSC não tem ocorrido fundamentalmente em função da legislação.

Diferentemente do que ocorreu com o processo de adaptação das empresas aos novos preceitos trazidos pela questão ambiental, os maiores desafios impostos pela “regulação” da responsabilidade social e da sustentabilidade não estão relacionados ao cumprimento de uma legislação propriamente dita e sim ao atendimento de um amplo elenco de padrões e diretrizes que gradativamente se consolidam.

Em linhas gerais, essas diretrizes podem ser agrupadas em quatro categorias, sumarizadas a seguir.

3.1. DIRETRIZES NORMATIVAS

A globalização⁹ da economia trouxe, entre outras conseqüências, um aumento na dispersão geográfica das empresas e na mobilidade de mão-de-obra.

Nos últimos anos, uma série de escândalos abalou a reputação de grandes empresas, acusadas de má gestão financeira, de violação dos direitos humanos e de contribuírem para a precarização das condições de trabalho. As empresas passaram a ser responsabilizadas não só pelos impactos diretos de suas atividades, mas também por aqueles potencialmente causados pelos

9 A definição proposta por Sherer (2008) para globalização como “processo de intensificação das relações sociais entre atores de localidades muito distantes e crescente interdependência transnacional de atividades econômicas e sociais” parece adequada à análise desenvolvida neste trabalho.

fornecedores.

Nesse contexto, surgiram normas que ao oferecerem diretrizes ou requisitos sobre os diversos aspectos relacionados à responsabilidade social e à sustentabilidade, auxiliam as organizações a planejar e executar suas atividades, segundo um determinado padrão. Por serem voluntários, os padrões de normalização constituem um mecanismo de auto-regulação.

Programas de certificação e normalização podem auxiliar a tomada de decisão de consumidores e investidores que tenham preocupações ambientais e sociais. Para os consumidores, funcionam como acordos que melhoram os níveis de qualidade, segurança, confiabilidade, eficiência e intercambialidade dos produtos. Para os investidores, individuais ou organizados em grupos, como os fundos de pensão, preocupados em garantir retorno de seus investimentos, podem auxiliar na escolha de uma carteira constituída por empresas comprometidas com a RSC e a sustentabilidade. Podem ainda ser importantes instrumentos para disseminação de conhecimento, transferência de tecnologia, proteção aos consumidores e servir como subsídios para a elaboração de instrumentos legais ao tratarem de temas de interesse da sociedade¹⁰.

No entanto, o uso de padrões e certificações tem limitações porque ao qualificar empresas segundo uma lista de critérios e indicadores, não permitem distinção entre as empresas que os adotam, fazendo com que todas pareçam ter o mesmo desempenho (LYDENBERG, 2005).

- **Padrões de Responsabilidade Social**

Os principais padrões de responsabilidade social adotados internacionalmente são:

¹⁰ Uma listagem extensa de outras normas com interface com a sustentabilidade encontra-se disponível no site: www.compendiosustentabilidade.com.br.

SA 8000¹¹ - elaborada em 1997 pela organização não-governamental norte-americana Council on Economic Priorities Accreditation Agency (Cepaa), atualmente Social Accountability International (SAI), foi o primeiro padrão passível de certificação; elaborada por especialistas e representantes de *stakeholders*; baseia-se num sistema de gestão e estabelece requisitos baseados nas diretrizes internacionais de Direitos Humanos e da ONU, nas convenções da OIT e nas convenções da ONU sobre direitos das crianças; adotada mundialmente por organizações que desejam ser reconhecidas pela manutenção de condições dignas de trabalho e respeito aos direitos fundamentais do trabalho; tem sido utilizada principalmente por empresas que possuem unidades de produção ou fornecedores em países onde a fiscalização e o controle das condições de trabalho são precários; foi revisada em 2001.

AA 1000 - primeira norma internacional de gestão da responsabilidade social; lançada em 1999, pelo Institute of Social and Ethical Accountability ISEA12. A série de normas AA 1000 define melhores práticas para prestação de contas a fim de assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social ético de todos os tipos de organizações. É composta por Padrões Principais (AA1000 Framework, AA 1000AS – Assurance Standard e AA 1000SES – Stakeholder Engagement), Notas de Direcionamento e Notas para Usuário. Seu maior mérito é o foco no engajamento das partes interessadas, por meio do qual a empresa prioriza pontos críticos a serem tratados.

Em 2004, após quase três anos de estudo, a ISO decidiu elaborar uma norma internacional de responsabilidade social, a ISO 26000. O processo de elaboração dessa norma é inovador no contexto da ISO, por ter como premissa a participação de diferentes segmentos sociais, em geral excluídos de processos dessa natureza. Historicamente, outras normas ISO foram construídas incorporando, prioritariamente, os pontos de vista da Indústria, aqui compreendida como todo o setor produtivo, e dos organismos de normalização. No caso da ISO 26000, tão logo se constituiu um grupo de trabalho para sua elaboração, ficou claro que para legitimar uma norma de responsabilidade

¹¹ Elaborada em 1997 pela organização não-governamental norte-americana Council on Economic Priorities Accreditation Agency (Cepaa), atualmente Social Accountability International (SAI), esta norma foi revisada em 2001.

¹² organização não-governamental inglesa

social, de caráter internacional, havia a necessidade de se incorporarem as visões dos diversos segmentos sociais e de organismos internacionais lidassem com os múltiplos aspectos da responsabilidade social. Outra decisão estratégica foi que a norma ISO 26000 tivesse o caráter de diretriz, e não de requisitos, nem de sistema de gestão, como as normas ISO 9000 e 14000. Dada a complexidade de construção de uma norma internacional de RS, apesar de esta decisão envolver aspectos positivos e negativos, foi adotada certa precaução em estabelecer um padrão que pudesse ser usado para propósitos de certificação. Dessa forma, procurou-se evitar que as organizações que adotassem a norma pudessem reivindicar uma espécie de “selo” de organização socialmente responsável. Outra preocupação é que padrões internacionais possam se transformar em barreiras não tarifárias que prejudiquem o comércio dos países em desenvolvimento. Somente a avaliação da aceitação da ISO 26000 após alguns anos de uso permitirá concluir se essa decisão foi acertada ou não.

Diversos países possuem também normas de responsabilidade social, tais como: Inglaterra (BS 8900), Austrália (AS 8003), França (SD 21000), Israel (SI 10000), Japão (EC S2000), Itália (Q-Res), Alemanha (VM S), sendo que no Brasil foram criadas as normas da Série NBR 16000.

Além das normas de responsabilidade social propriamente dita, outras das áreas de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional por terem estreita interface com a da responsabilidade social e a sustentabilidade, podem ser adotadas de forma isolada ou integrada.

- Padrões em temas correlatos

As principais normas sobre assuntos correlatos à responsabilidade social e à sustentabilidade são:

Série ISO 14000 – conjunto de 28 normas relacionadas a Sistemas de Gestão Ambiental, que abrangem seis áreas bem definidas: sistema de gestão ambiental; auditorias ambientais, avaliação de desempenho ambiental;

rotulagem ambiental; aspectos ambientais nas normas de produtos e análise do ciclo de vida do produto. As normas ISO 14000 não estabelecem níveis de desempenho ambiental, especificam somente os requisitos que um sistema de gestão ambiental deve cumprir. De uma forma geral, referem o que deve ser feito por uma organização para diminuir o impacto das suas atividades no meio ambiente, mas não prescrevem como o fazer. Apesar de o seu principal uso ser a certificação por terceira parte, pode ser também adotada por organizações que desejem se auto-declarar.

Forest Stewardship Council (FSC) – princípios, critérios e padrões para uso sustentável das florestas; cabe à organização FSC-IC, criada em 1993, desenvolver princípios e critérios universais, conciliando interesses dos diferentes *stakeholders* que compõem as câmaras econômicas, sociais e ambientais; a certificação é voluntária.

OHSAS 18001¹³ – norma para sistemas de gestão da segurança e da saúde no trabalho; publicada em 1999; os sistemas de gestão podem ser auditados e certificados.

- Padrões setoriais

A sustentabilidade de grandes projetos hidrelétricos tem sido objeto de muitos estudos e publicações devido ao seu potencial de impacto socioambiental. Em 2000, a Comissão Mundial de Barragens (WORLD COMMISSION ON DAMS, 2000) lançou um relatório, no qual reconhece a contribuição desses empreendimentos para o desenvolvimento humano, porém ressalta que em muitos casos a população deslocada, as comunidades de jusante, os contribuintes e o meio ambiente natural pagaram um preço muito alto por esses benefícios. A abordagem proposta da Comissão pressupõe a criação de mecanismos para o processo de tomada de decisão que contemplem os direitos, avaliem os riscos, dirimam conflitos e harmonizem os interesses de todos os atores envolvidos. Segundo a Comissão, essa abordagem integrada de maneira abrangente as dimensões econômica, ambiental e social, aumenta os níveis de transparência e confiança para todos os envolvidos. Em 2004, a

¹³ Occupational Health and Safety Assessment Series

Associação Internacional de Hidroeletricidade (*International Hydropower Association- IHA*) publicou as Diretrizes de Sustentabilidade com o objetivo de orientar empreendedores e operadores de projetos hidrelétricos a considerarem, de forma mais abrangente, a sustentabilidade de novos projetos e a gestão de instalações existentes (IHA, 2004). O Protocolo de Avaliação da Sustentabilidade, lançado em 2006, por essa mesma associação, serve de ferramenta de avaliação de desempenho em relação aos critérios definidos nas diretrizes da IHA (IHA, 2006).

3.2. DIRETRIZES DE RELATO

Apesar de se destinarem basicamente a prover orientação às empresas de como apresentarem os resultados do seu desempenho nas dimensões econômica, social e ambiental, diretrizes de relato constituem uma poderosa ferramenta de gestão da responsabilidade social e sustentabilidade. Na medida em que propõem indicadores e critérios de avaliação de desempenho, essas diretrizes permitem que as empresas reflitam sobre suas práticas e planejem medidas para aperfeiçoá-las.

O principal modelo de relato mundialmente disponível é a Global Reporting Initiative (GRI). Lançadas em 1997 pela CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) e pelo Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas (PNUMA), as diretrizes da GRI foram sendo aperfeiçoadas pela inclusão de distintas visões por meio de um processo *multistakeholder*, em que participam diversas empresas e organizações não governamentais. Desde 2002 a GRI opera como uma organização independente.

À semelhança do que já havia sido elaborado para outros setores, a GRI decidiu criar um suplemento para o Setor de Energia Elétrica (*GRI Electric Utility Sector Supplement*) visando oferecer diretrizes sobre o relato e indicadores econômicos, sociais e ambientais específicos. O suplemento já passou pela fase de consulta pública e atualmente está em curso um processo piloto para testar sua aplicabilidade. Esse suplemento deve ser utilizado em conjunto com as diretrizes gerais existentes.

3.3. DIRETRIZES DE MERCADO

Apesar dos clientes estarem progressivamente atribuindo maior valor às empresas mais eficientes na adoção de políticas de responsabilidade social e sustentabilidade, no caso do setor elétrico brasileiro, em termos de mercado, são as iniciativas organizadas pelo setor financeiro que têm incentivado a adoção de práticas de RSC. Dentre essas, destacam-se os Índices de Sustentabilidade. Com o objetivo de refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido desempenho na área de responsabilidade social e da sustentabilidade empresarial, foi lançado em 1999 pela Bolsa de Nova York, o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI). Com objetivo semelhante, a Bovespa criou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) para empresas brasileiras. A idéia é que os investidores tenham uma opção segura de investimento socialmente responsável já que esses índices são compostos pelas empresas líderes mundiais em sustentabilidade. Esses instrumentos vêm sendo criticados pelos pesquisadores de RSC tanto pela disparidade de critérios adotados na avaliação de desempenho como pela impossibilidade de auditar um universo complexo e disperso de atividades de uma empresa (PORTER E CRAMER, 2006). Apesar dessas críticas, na prática, esses índices acabam determinando uma listagem de empresas, com reconhecido desempenho em responsabilidade social e sustentabilidade.

Os escândalos financeiros que abalaram os EUA no final da década dos 90, envolvendo grandes corporações provocaram uma crise de confiança nas práticas contábeis e de governança corporativa. Em busca da recuperação da credibilidade, o Congresso dos EUA aprovou a Lei Sarbanes-Oxley, com o objetivo de coibir práticas lesivas que possam expor as sociedades anônimas a elevados níveis de risco. No Brasil, a lei se aplica às empresas com ações negociadas nos mercados de capitais dos EUA: transnacionais de capital americano e empresas brasileiras com ADRs¹⁴ nos EUA.

¹⁴ American Depositary Receipts são certificados de ações, emitidos por bancos americanos, com lastro em papéis de empresas brasileiras.

Incentivos similares, embora relacionados a empréstimos bancários são estabelecidos pelos Princípios do Equador. Lançados em 2003, como uma iniciativa do *IFC - International Finance Corporation*, instituição vinculada ao Banco Mundial voltada para o financiamento e investimento em projetos privados, os Princípios do Equador consistem em um conjunto de diretrizes socioambientais a serem observadas pelas instituições financeiras na concessão de crédito e financiamento a empreendimentos de infra-estrutura em valores superiores a US\$ 10 milhões. Desde então, os maiores grupos financeiros internacionais vêm aderindo formalmente a essa iniciativa, comprometendo-se a estabelecer e classificar as operações de crédito em A (alto risco), B (médio risco) e C (baixo risco). Isso implica que as empresas interessadas em captar recursos no mercado financeiro internacional deverão incorporar em seus *project finance* um conjunto de aspectos e indicadores socioambientais já adotados pelo Banco Mundial e pelo IFC. Incluem gestão de risco ambiental, proteção à biodiversidade, mecanismos de prevenção e controle de poluição, proteção à saúde, à diversidade cultural e étnica, sistemas de segurança e saúde ocupacional, avaliação de impactos socioeconômicos, incluindo as comunidades e povos indígenas, proteção a *habitats* naturais, compensação para populações afetadas pelo projeto, eficiência na produção, distribuição e consumo de energia, uso de energias renováveis, uso de recursos hídricos, respeito aos direitos humanos e combate à mão-de-obra infantil.

3.4. PRINCÍPIOS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A análise da literatura sobre governança corporativa e RSC revela forte correlação entre os temas. Porém, identificar a direção da relação de causalidade que une as duas variáveis é tarefa longe de trivial: são os princípios de governança corporativa que asseguram determinados desempenhos da empresa em matéria de RSC ou é a RSC que impõe determinados princípios de governança corporativa às empresas. Independentemente da “lei de precedência”, governança corporativa é um dos mecanismos que as empresas dispõem para garantir que a sua atuação se dê em consonância com princípios e valores pré-estabelecidos compatíveis com

uma agenda de responsabilidade social e sustentabilidade.

Os Princípios de Governança Corporativa da Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) foram lançados em 1989, em resposta à crescente conscientização sobre a importância de boas práticas de governança corporativa, como forma de se conquistar a confiança dos investidores. Os princípios dizem respeito aos direitos e tratamento equitativo de acionistas, papel dos *stakeholders*, abertura e transparência e responsabilidade do Conselho de Administração. Em 2005, a OCDE lançou as Diretrizes de Governança Corporativa de empresas estatais, que além dos princípios já citados, versam sobre a estrutura reguladora e legal e o papel do Estado na qualidade de proprietário¹⁵. No Brasil cabe mencionar as iniciativas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa e da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, Cartilha de Governança Corporativa.

Os sistemas de governança corporativa variam conforme o tamanho, estrutura societária e natureza do capital das empresas e dos contextos econômico, social, político e cultural em que atuam. (ISO, 2008). No entanto, os princípios básicos de *accountability*¹⁶ transparência, atendimento à legislação, conduta ética e respeito pelos direitos dos *stakeholders* devem sempre ser observados.

¹⁵ O Brasil, mesmo não sendo país membro da OECD, declarou sua adesão a outro importante instrumento dessa Organização, as Diretrizes para Empresas Multinacionais.

¹⁶ A palavra *accountability* tem sido traduzida como “responsabilização” ou “capacidade de prestar contas”, mas nenhuma das duas expressões parece ser satisfatória, dado o grande número de textos em português que preferem usar a palavra em inglês.

4. DESAFIOS IMPOSTOS POR TEMAS MUNDIAIS

Dois grandes temas mundiais devem integrar as agendas de sustentabilidade e de RSC das empresas: as mudanças climáticas e a escassez de água. A seguir apresentam-se brevemente os principais documentos que devem pautar a construção das agendas para as empresas.

4.1. CONVENÇÃO-QUADRO DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE CLIMA

O Brasil ratificou o Protocolo de Kyoto em 2002, comprometendo-se a adotar políticas públicas de redução das emissões de seis gases que provocam o efeito estufa (dióxido de carbono, metano, óxido nitroso, hidrofluorcarbonetos, hidrocarbonetos perfluorados e hexafluoreto de enxofre). O protocolo de Kyoto instituiu alguns mecanismos de flexibilização para que os países possam atingir limites e metas de redução de emissões de gases do efeito estufa (GEE). O Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL), único dos arranjos propostos aplicável ao Brasil, permite que países desenvolvidos invistam em projetos de energia limpa nos países em desenvolvimento, que não têm metas de reduções de emissões de GEE. As reduções alcançadas por esses projetos que adotam tecnologia mais limpa podem ser abatidas das metas estabelecidas para os países desenvolvidos.

A última Conferência sobre Mudança Climática da ONU, realizada em dezembro de 2007, em Bali, Indonésia, aprovou o "Bali Roadmap", que estabelece um plano de negociações sobre mudanças climáticas, o qual deve conduzir a um acordo internacional pós-2012¹⁷. Um plano de negociações para o próximo acordo estará concluído em 2009 e deverá prever a criação de um Fundo de Adaptação como mecanismo financeiro de apoio à adaptação de países com maior dificuldade de adotar medidas relativas às mudanças climáticas. O "Bali Roadmap" também estabeleceu um Grupo de Trabalho sobre Ações Cooperativas que deverá elaborar um estudo sobre incentivos aos países em desenvolvimento relacionados à implementação de estratégias de

¹⁷ Os países signatários do Protocolo de Kyoto se comprometeram a colocar em prática planos para reduzir as emissões de GEE, no período de 2008-2012.

mitigação, adaptação e cooperação tecnológica.

O Brasil tem o privilégio de já possuir uma matriz de geração de energia relativamente limpa, ao contrário da maioria dos demais países, que utilizam em grande escala, para o atendimento de suas demandas energéticas, os combustíveis de origem fóssil (carvão, derivados de petróleo e gás natural), considerados os principais responsáveis em nível global pelo aumento da concentração de CO₂ na atmosfera. Mesmo assim, o Brasil é o quarto maior emissor de gases de efeito estufa no planeta. Cerca de 75% de nossas emissões são provenientes de mudanças do uso e ocupação do solo e da agropecuária, e fundamentalmente do desmatamento da Amazônia (CEBDS, 2007).

Diante desse quadro, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) propôs um Pacto de Ação em Defesa do Clima com o intuito de promover a adoção pelo Brasil, em curto prazo, de ações que, assegurando a continuidade do desenvolvimento econômico, contribuam para reduzir as emissões de gases de efeito estufa na atmosfera.

Tais ações deverão contemplar aspectos como a valorização de uma matriz energética limpa, o estímulo a inovações tecnológicas, a introdução de hábitos de consumo mais sustentáveis e a criação de mecanismos políticos, jurídicos e econômicos que, por meio de um processo participativo e transparente, permitam o estabelecimento de uma agenda pró-ativa e construtiva no País.

4.2. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HÍDRICOS

O aumento da demanda de água no mundo vem ocasionando problemas de escassez desse recurso em várias regiões. Segundo o relatório do Instituto Internacional de Gerenciamento de Água, no Sri Lanka, um terço da população mundial já enfrenta problemas de escassez de água, prevista para se agravar em nível global a partir de 2025. O estudo foi apresentado na abertura da Semana Mundial da Água, realizada em Estocolmo, na Suécia, em agosto de 2006. Na ocasião, os 700 especialistas responsáveis pela

elaboração do relatório alertaram que a solução seria o desenvolvimento de novas tecnologias de aproveitamento da água da chuva, cujo armazenamento e utilização beneficiariam, sobretudo, os países pobres.

No século XX, o aumento do consumo de água representou o dobro da taxa de crescimento populacional e, em 2025, quando a população do planeta girar em torno dos 8,3 bilhões, pelo menos dois terços já estarão enfrentando dificuldades quanto à oferta de água, de acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU).

Conforme salientado em publicação da ANEEL (SETTI, 2001), em consequência de processos desordenados de expansão industrial e agrícola e também de urbanização, já se manifestam problemas decorrentes da combinação entre crescimento exagerado das demandas localizadas e da degradação da qualidade das águas.

A Agenda 21, documento produzido na Conferência Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento – Rio 92, ratificado pelo Brasil, traz uma pauta de longo prazo para cada um das questões ambientais tratadas na Conferência (SETTI, 2001). Capítulos específicos dessa agenda (1 e 18) definem os compromissos relacionados aos recursos hídricos. No Brasil, a Política Nacional de Recursos Hídricos, instituída em 1997, é o instrumento legal mais importante para o tratamento dessa questão. Baseia-se nos princípios adotados por todos países que avançaram na gestão de recursos hídricos: adoção da bacia hidrográfica como unidade de planejamento; usos múltiplos da água; reconhecimento da água como um bem finito e vulnerável e gestão descentralizada e participativa (SETTI, 2001).

5. A RSC NO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

5.1. OS PRIMEIROS MOVIMENTOS: A TRAJETÓRIA AMBIENTAL

O primeiro marco institucional no trato da questão ambiental pelo setor elétrico brasileiro foi a publicação do Manual de Estudos dos Efeitos Ambientais dos Sistemas Elétricos em 1986. Este manual apresentava as principais diretrizes para os estudos de aspectos ambientais desde a fase de planejamento até a operação dos empreendimentos do setor. Na prática serviu basicamente como a principal referência para elaboração dos estudos de impacto ambiental, mandatórios depois da publicação da Resolução CONAMA¹⁸ 001/86. O próximo passo foi a publicação, também em 1986, do “Plano Diretor para Conservação e Recuperação do Meio ambiente nas Obras e Serviços do Setor Elétrico – I PDMA”, revisado em 1987 de modo a conter indicações para a implantação e operação de um sistema de planejamento e gestão ambiental para a expansão do Setor Elétrico em longo prazo. Esse novo documento estabelecia que a incorporação da componente ambiental no planejamento do setor elétrico deveria se concretizar por meio da elaboração dos seguintes estudos temáticos prioritários:

- inserção regional dos empreendimentos;
- relocação e reassentamento de grupos populacionais atingidos;
- comunidades indígenas;
- preservação e gerenciamento da flora e fauna na área afetada pelos empreendimentos;
- proteção e melhoria da qualidade da água dos reservatórios de usinas hidrelétricas;
- uso múltiplo dos reservatórios;
- diretrizes e procedimentos ambientais para utilização de carvão nacional pelas usinas termelétricas e
- metodologia de avaliação integrada de impactos ambientais. (EGLER,

¹⁸ CONAMA - Conselho Nacional de Meio Ambiente

1998).

No início da década de 90, inicia-se a elaboração do II Plano Diretor de Meio com o principal objetivo de definir diretrizes e princípios para a política ambiental do setor, contemplando as diferentes etapas, da implantação à operação dos empreendimentos. No II PDMA, é dada ênfase à viabilidade socioambiental dos empreendimentos, sua inserção regional, e a participação de novos atores no processo de tomada de decisão. As diretrizes preconizavam a adoção de um ciclo de planejamento “contínuo, preventivo, adaptativo, interativo e participativo” e a utilização de uma metodologia específica para o desenvolvimento de estudos socioambientais. O II PDMA além de manter as temáticas prioritárias, ressaltava a necessidade de uma articulação institucional que viabilizasse o relacionamento contínuo com a sociedade e o financiamento dos programas socioambientais (PALHANO, 2001).

Em 2003, o Conselho Superior da Eletrobrás (CONSISE) aprovou o Programa de Desenvolvimento Econômico e Social das Comunidades Atingidas por Empreendimentos Elétricos (Prodesca), desenvolvido a partir do reconhecimento da importância da articulação e interação com os atores locais e regionais na definição e implementação de ações e iniciativas que levem ao desenvolvimento econômico e social das comunidades e regiões afetadas por empreendimentos do setor e do protagonismo social das comunidades afetadas. Um dos objetivos mais importantes desse programa era reorientar as empresas do Grupo Eletrobrás na construção de novas formas de diálogo com os movimentos sociais, especialmente com o Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB), na tentativa de romper com um histórico de conflitos que chegaram a gerar sérios impasses na conclusão de alguns empreendimentos.

5.2. A RSC COMO TEMA EMERGENTE

A partir da análise das diretrizes e dos grandes temas ambientais mundiais, descritos nas seções anteriores, pode-se delinear um panorama dos principais desafios enfrentados pelas empresas do setor elétrico na construção de suas

agendas de RSC. A adoção de diretrizes normativas de responsabilidade social e de temas correlatos tem se verificado pela estruturação de sistemas de gestão, integrados ou não. As empresas parecem preferir sistemas que possam ser auditados por organismos de certificação.

Com relação às diretrizes de relato, muitas empresas já apresentam seus resultados por meio de balanços sociais ou relatórios de sustentabilidade, sendo alguns já alinhados pelas diretrizes da GRI. Cabe mencionar que a ANEEL instituiu, em 2006, o “Manual de Elaboração do Relatório Anual de Responsabilidade Socioambiental das Empresas do Setor Elétrico” que deverá ser adotado por todas as empresas do setor no relato anual dos seus resultados nas dimensões da sustentabilidade. O modelo foi concebido com predominância de aspectos inerentes às atividades de distribuição. Pode-se afirmar que a partir do momento que seja lançado o Suplemento do Setor Elétrico da GRI haverá necessidade de se proceder a uma revisão do referido manual, contemplando indicadores que foram considerados relevantes no Suplemento e incluindo alguns aspectos de geração e transmissão que foram negligenciados.

Os empreendimentos do setor, principalmente os hidrelétricos, são intensivos em capital, pressupõem prazos de implantação longos, e geralmente garantem baixas taxas de retorno. Grande parte do parque de geração e transmissão de energia elétrica no Brasil foi construída com recursos captados no exterior em instituições financeiras. Aliás, um dos fatores que marcaram a evolução do tratamento da questão ambiental pelo setor foi justamente o condicionamento do financiamento dos empreendimentos ao atendimento de uma série de diretrizes socioambientais emanadas pelo Banco Mundial. Cada vez mais, os organismos de financiamento condicionam a concessão de crédito à observância pelas empresas tomadoras de empréstimos de critérios de sustentabilidade. As empresas tomadoras de empréstimos na maioria das vezes são avaliadas por meio de um processo de *due diligence* no qual os principais indicadores socioambientais do futuro empreendimento são analisados por diretrizes indicadas pelo órgão de financiamento. O Protocolo da IHA supracitado, por exemplo, pode ser utilizado como ferramenta para

auditorias tanto de novos projetos como de empreendimentos hidrelétricos em operação.

Outra forma de financiamento de projetos do setor se dá pelo mercado de capitais. No caso de captação de recursos via *American Depositary Receipts ADRs*¹⁹, atingir o nível III, que implica o maior grau de transparência das empresas, é a forma mais vantajosa. A Eletrobrás, holding que congrega as grandes estatais brasileiras do setor elétrico, atualmente tem suas ações negociadas na Bolsa de Nova York, via ADR nível I, o que significa que as transações se dão no mercado de balcão (fora do mercado organizado), porém, recentemente obteve sinalização da *Securities Exchange Commission SEC* de que obterá o nível II. Os ADR nível II são negociados diretamente na Bolsa, implicando atendimento às normas contábeis americanas e maiores exigências da SEC.

No Brasil, onze empresas do setor estão atualmente listadas no ISE Bovespa e uma empresa pertence ao DJSI.

Dependendo da estrutura societária e da natureza do capital das empresas do setor, suas estruturas de governança podem variar enormemente. Empresas de capital aberto e empresas com participação de capital estrangeiro, devido às diretrizes de mercado anteriormente mencionadas e às orientações dos grupos controladores, são mais fortemente instadas a incorporar agendas de sustentabilidade às suas estruturas de governança. A estratégia da sustentabilidade é definida no contexto da alta administração. O conselho de administração e os dirigentes asseguram a liderança e o comprometimento necessários à integração da sustentabilidade à gestão da empresa. Isso pressupõe capacitação de conselheiros e de dirigentes para que estejam aptos a definir as ferramentas de gestão a serem adotadas. (IBGC, 2007).

No âmbito da governança, cabe ainda mencionar a importância da estruturação de um sistema corporativo de gestão de riscos e crises e o estabelecimento de

¹⁹ Os ADR são recibos de depósito norte-americano, que representam ações de empresas estrangeiras, não negociáveis no país das empresas emisoras. Fonte: (<http://www.bertolo.pro.br/adminfin/HTML/ADR.htm>)

mecanismos de implementação e de monitoramento do código de conduta e demais ferramentas de gestão.

O tema das mudanças climáticas pode representar tanto riscos como oportunidades para o setor. A segurança energética ganhou posição de destaque no debate político no Brasil. O setor enfrenta o desafio de atender a demanda de energia elétrica necessária para o crescimento do país, universalizar o atendimento, desenvolver inovações tecnológicas, baixar os custos para os consumidores finais, continuar a gerar empregos e reduzir os impactos socioambientais. As empresas têm sido desafiadas a reduzirem os níveis de emissões dos gases-estufa. Porém, sendo o setor elétrico brasileiro calcado em uma matriz energética predominantemente hídrica, projetos como os previstos pelo Mecanismo Desenvolvimento Limpo (MDL) podem significar novas fontes de recursos financeiros para as empresas de geração (PINTO, 2007). O Carbon Disclosure Project (CDP) é uma organização sem fins lucrativos, criada em 2000, com sede em Londres, que convida grandes empresas a responderem um questionário sobre suas emissões de gases de efeito estufa (GEE) e políticas e estratégias para lidar com riscos e oportunidades associadas às mudanças climáticas. O CDP criou um grande banco de dados sobre emissões de GEE que pode ser utilizado pela comunidade de investidores e outros interessados. Das 3.000 empresas listadas em 2008, cinco são brasileiras, sendo que uma delas é do setor elétrico.

A participação expressiva da hidroeletricidade na matriz energética do país não exige as empresas da necessidade de realizarem os inventários das emissões também dos reservatórios das usinas, para que possam responder aos questionamentos sobre emissões de GEEs por reservatórios. Por isso, a inserção das mudanças climáticas na agenda de sustentabilidade das empresas de energia elétrica pressupõe definir estratégias de monitoramento e redução das emissões de efeito estufa e de comercialização de créditos de carbono. Significa ampliar a carteira de projetos de P&D em fontes renováveis e eficiência energética, recuperar usinas hidrelétricas mais antigas através de repotenciação, rever as escalas a partir das quais as usinas hidrelétricas sejam

financeiramente atraentes, viabilizando participação maior em projetos de pequenas centrais hidrelétricas, e explorar fontes alternativas, como a biomassa, eólica e solar.

Uma rápida análise das áreas prioritárias listadas pelo CT Hidro – Fundo Setorial de Recursos Hídricos, para financiamento de projetos de pesquisas, desenvolvimento e inovação revela uma vasta gama de iniciativas às quais as empresas do setor podem se integrar. À guisa de exemplo, mencionam-se as seguintes áreas: gerenciamento dos impactos da variabilidade climática sobre sistemas hídricos e sociedade, uso e conservação do solo e de sistemas hídricos, usos integrados dos sistemas hídricos e conservação ambiental, estudo do comportamento dos sistemas hídricos, qualidade da água dos sistemas hídricos, gerenciamento de bacias hidrográficas e prevenção e controle de eventos extremos.

5.3. DESAFIOS ESPECÍFICOS PARA AS EMPRESAS ESTATAIS

Empresas estatais enfrentam desafios específicos. Considerando-se que é tênue a linha que separa as atribuições das empresas e do Estado no que concerne à responsabilidade social, no caso das empresas estatais pode haver uma indefinição ainda maior na atribuição de competências e na demarcação dos seus limites de atuação. Quando se trata de empresas responsáveis pela oferta de um serviço de utilidade pública, como é o caso da energia elétrica, a situação tende a ser ainda mais complexa.

Em determinadas situações, as pressões por adesão a políticas de governo podem gerar resultados desvantajosos para as empresas estatais. No caso do setor elétrico brasileiro, que é regulado por um arcabouço legal que as obriga a competir em igualdade de condições com empresas privadas, a participação em projetos governamentais pode colocar em risco a saúde financeira das empresas estatais. A participação em projetos governamentais de universalização da energia elétrica, como o Programa Luz para Todos e o Programa de Desenvolvimento Energético dos Estados e Municípios (PRODEEM), por exemplo, deve ser disciplinada de modo que os custos sejam

igualmente divididos entre empresas estatais e privadas. A venda de energia elétrica para países vizinhos pode ser estrategicamente importante para a diplomacia do País, mas novamente se não houver destinação orçamentária específica para a venda a preços abaixo dos praticados pelo mercado pode representar um enorme prejuízo para as empresas que ficarem com essa responsabilidade.

O alinhamento às políticas públicas requer a criação de regras mais equânimes que possibilitem que as empresas estatais possam desenvolver projetos e ações que contribuam para o desenvolvimento do país, mas que possam garantir seu potencial competitivo para continuarem atuando no mercado de energia elétrica.

No que concerne à extensão das práticas de responsabilidade social à cadeia de suprimento, as empresas estatais encontram sérias restrições impostas pela lei 8666 que rege os processos de aquisição de bens e serviços pelo setor público. Como a lei tem como pressuposto básico a contratação do fornecedor pelo critério único do menor preço, qualquer tentativa de distinguir fornecedores por suas práticas de responsabilidade social é interpretada como favorecimento e está sujeita a sanções judiciais. Alguma flexibilidade deve ser estudada para que as empresas possam envolver seus fornecedores mais efetivamente às suas políticas e práticas de responsabilidade social e de sustentabilidade. A seleção dos fornecedores-chave e os limites de controle e influência sobre os mesmos devem levar em consideração o potencial de impacto das atividades dos fornecedores nos principais aspectos da responsabilidade social e da sustentabilidade, histórico, valor e tempo de duração dos contratos e grau de dependência entre empresa e fornecedor.

6. CONCLUSÕES

No setor elétrico brasileiro, o debate em torno do desenvolvimento sustentável, da legislação ambiental, da inserção regional, bem como de seus desdobramentos, tem sido ampliado no sentido de incorporar os temas relacionados à responsabilidade social corporativa e à sustentabilidade. Observa-se o surgimento de novos discursos, novas diretrizes e políticas e novas estruturas organizacionais e a participação crescente em projetos sociais não vinculados a estudos e projetos ambientais obrigatórios, ou a condicionantes de licenciamento ambiental. Muitos exemplos de formalização de princípios e compromissos são encontrados em políticas ambientais, de responsabilidade social e códigos de conduta.

O maior desafio para as empresas do setor elétrico é a integração ao seu planejamento estratégico das diversas diretrizes discutidas nesse texto. Para atender às diversas diretrizes, as empresas necessitam definir e acompanhar os indicadores de sustentabilidade relevantes para o setor, respeitando as peculiaridades, isto é, natureza do capital, ramo de negócio e mercados em que atuam. Pressupõe ainda a manutenção das estruturas e incorporação dos princípios de boa governança. Princípios como transparência, *accountability* e equidade implicam a construção de diálogos com os diversos *stakeholders*, principalmente no trato com comunidades e populações diretamente afetadas pelos empreendimentos. Empresas estatais enfrentam desafios específicos, devido à legislação, controles a que estão sujeitas, interferência política nas estruturas de governança e também à forte demanda para adesão a políticas de governo.

A incorporação da RSC ao planejamento e gestão das empresas pode favorecer o atendimento aos critérios para “concessão” da licença social para operar. Esses critérios, por serem intangíveis, dependem fortemente da trajetória da empresa no trato com as questões relacionadas à RSC e à sustentabilidade.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT NBR ISO 16000 – **Responsabilidade social – Sistema de Gestão – Requisitos.**

ALIGLERI, Lilian (2002). **Responsabilidade Social na Cadeia Logística: Uma Visão Integrada para o Incremento da Competitividade**, in Instituto Ethos; Responsabilidade Social das Empresas Volume 2. A Contribuição Das Universidades. Disponível em

www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/trabalhos/140_Lilian_Aligleri.doc.

BORGER, Fernanda Gabriela (2001). **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial.** Dissertação (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CEBDS (2007) **Pacto em Defesa do Clima.** Mimeo.

COSTANZA Robert and DALY, Herman E. (1992) **Natural Capital and Sustainable Development.** Conservation Biology, Vol. 6, No. 1.

EGLER, Paulo Cesar Gonçalves (1998). **Improving the Environmental Impact Assessment in Brazil**, DPhil Thesis, University of East Anglia.

ELKINGTON, John (2000). **Canibals with forks**, Makron Books, São Paulo.

FRIEDMAN, Milton (1970). **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.** The New York Times Magazine, September 13.

GAWEL, Antonia (2006). **Corporate Social responsibility: Standards and Objectives Driving Corporate Initiatives**, January. Disponível em www.pollutionprobe.org/Reports/csr_january06.pdf.

HAWKEN, Paul (1994). **The Ecology of Commerce**, Harper Collins.

HOLDREN, John Daily Gretchen C. e EHRLICH, Paul R. (1995). **The Meaning of Sustainability Biogeophysical Aspects.** Edited by Mohan Munasinghe and Walter Shearer.

- IBGC (2007). **Guia de Sustentabilidade para as Empresas, Série Cadernos de Governança Corporativa**, 4, 2007.
- IHA (2006) **Protocolo de Avaliação de Sustentabilidade**, julho de 2006. Disponível em <www.hydropower.org>.
- IHA (2004) **Diretrizes de Sustentabilidade**, fevereiro de 2004. Disponível em <www.hydropower.org>.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **Working Draft 4**, N 137, disponível no site www.iso.org/wgsr.
- INSTITUTO ETHOS (2006). **Crítérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e seus Mecanismos de Indução no Brasil**.
- IUCN, UNEP and WWF: World Conservation Strategy (1980). **Living Resource Conservation for Sustainable Development. International Union for Conservation of Nature and Natural Resources**, Switzerland.
- IUCN /UNEP/WWF (1991). **Caring for the Earth: a Strategy for Sustainable Living Gland**, Switzerland.
- LYDENBERG, Steven (2005). **Corporations and the Public Interest**. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- MADSEN, Henning and ULHOI, John P. (2001). **Integrating Environmental and Stakeholder Management**. Business Strategy and the Environment,10.
- PALHANO, Nair Babosa (2001). **Setor Elétrico e Meio Ambiente: A institucionalização da “questão ambiental”** tese doutorado do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da UFRJ.
- PAUL, Seema (sd). **A Brief History of Sustainability**. Disponível em <[http://reliefweb.int/rw/rwt.nsf/db900SID/LHON68ZJDP/\\$File/Introducing_Sustainable%20Development_Introduction.pdf?OpenElement](http://reliefweb.int/rw/rwt.nsf/db900SID/LHON68ZJDP/$File/Introducing_Sustainable%20Development_Introduction.pdf?OpenElement)>.
- PINTO , Helder Queiroz (org) (2007). **Economia da Energia**. Ed. Campus. Rio de Janeiro.
- PORTER, Michael (1989). **Vantagem Competitiva**. Ed. Campus, Rio de Janeiro.
- PORTER, Michael and KRAMER, Mark (2006). **Strategy & Society. The Link**

Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.
Harvard business Review, December.

PRONK, J.; HAQ, M. **The Hague Report - Sustainable development: from concept to action.** New York: UNDP - United Nations Development Programme, 1992. 32 p.

ROBÈRT, K.H., SCHIMIDT-BLEEK, B, LARDEREL, J.A, BASILE, G., JANSEN, J.L., KURHR, R., THOMAS, P.P., SUZUJI, M., HAWKEN, P e WACKERNAGEL, M. (2002). **Strategic Sustainable Development-selection, design and synergies of applied tools**, Journal of Cleaner Production,10.

SCHERER, Andreas Georg and PALAZZO, Guido (2008). **Globalization and Corporate Social Responsibility.** In: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility,.

SETTI, Augusto Arnaldo, LIMA, Jorge Enoch Werneck, CHAVES, Adriana Goretti de Miranda e Pereira, Isabella de Castro (2001). **Introdução ao Gerenciamento de Recursos Hídricos**, Aneel.

STEEN, Margaret (2007). **What Does Corporate Social Responsibility Mean to You?** Stanford Business Magazine, May.

VIVIANI, Michele (2004). **Corporate Social Responsibility: Some methodological considerations**, 2nd PhD Conference in Economics. Research in Economics: Aims and methodologies, University of Pavia, September 2004.

WAAGE, Sissel (2004). **Uma reavaliação dos negócios a partir de uma perspectiva sistêmica**, Reflexão, Instituto Ethos, julho.

WARHUST, Alyson (2001). **Corporate Citizenship and Corporate Social Investment.** Journal of Corporate Citizenship 1.

WOOD, Thomaz Jr e ZUFFO, Paulo Knörich (1997). **Supply chain management**, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.38, n.3.

WORLD COMMISSION ON DAMS (2000). **Dams and Development: a New Framework for Decision-Making**, Earthscan Publications Ltd, London and Sterling, VA, November.

WORLD BANK (2004). **CSR Main Concepts**. Seminar Series Corporate Social Responsibility CSR.

UNCTAD (1999). **The Social Responsibility of Transnational Corporations**.