

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

CRISTIANE DE ALMEIDA

**A RELAÇÃO COM FORNECEDORES E A SUA CONTRIBUIÇÃO
NA CONSTRUÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL: O CASO DA COPEL**

CURITIBA

2015

CRISTIANE DE ALMEIDA

**A RELAÇÃO COM FORNECEDORES E SUA CONTRIBUIÇÃO
NA CONSTRUÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL: O CASO DA COPEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Inovação e Tecnologia, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Márcia Ramos May

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

Cristiane de Almeida

**“A RELAÇÃO COM FORNECEDORES E A SUA CONTRIBUIÇÃO NA
CONSTRUÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL: O CASO DA COPEL”**

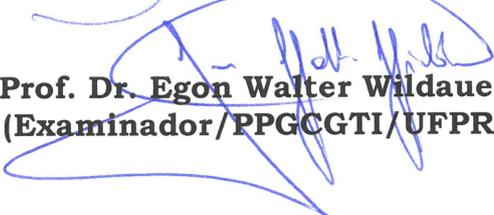
**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



**Prof.^a Dr.^a Márcia Ramos May
(Orientadora/UFPR)**



**Prof.^a Dr.^a Andréa Paula Segatto
(Examinadora/UFPR)**



**Prof. Dr. Egon Walter Wildauer
(Examinador/PPGCGTI/UFPR)**

29 de maio de 2015

LISTA DE SIGLAS

ANATEL	–	Agência Nacional de Telecomunicação
ANELL	–	Agência Nacional de Energia Elétrica
COPEL	–	Companhia Paranaense de Energia
FIA	--	Fundo dos Direitos da Infância e Adolescência
GRI	–	<i>Global Reporting Initiative</i>
ISE	–	Índice de Sustentabilidade Empresarial
MN	–	Modelo de Negócio
SAP	–	<i>Strategy as Practice</i>
SCM	–	<i>Supply Chain Management</i>

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	– COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO.....	24
FIGURA 2	– ELEMENTOS DO MODELO DE NEGÓCIO.....	25
FIGURA 3	– MODELO CANVAS.....	27
FIGURA 4	– TRIPLE BOTTON LINE.....	30
FIGURA 5	– CRIAÇÃO DE VALOR.....	35
FIGURA 6	– DIMENSÕES-CHAVE DO VALOR.....	36
FIGURA 7	– MODELO DE VALOR SUSTENTÁVEL.....	37
FIGURA 8	– ITENS QUE COMPÕEM A ESTRATÉGIA.....	42
FIGURA 9	– ESTRUTURA CONCEITUAL DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA.....	44
FIGURA 10	– MAPA VISUAL – CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	54
FIGURA 11	– LEVANTAMENTO DO MODELO DE NEGÓCIO.....	56
FIGURA 12	–DIMENSÕES CHAVE DO VALOR.....	57
FIGURA 13	– ESTRUTURA CONCEITUAL DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA.....	58
FIGURA 14	- ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	61
FIGURA 15	- MODELO CANVAS – COPEL.....	63
FIGURA 16	– VALOR SUSTENTÁVEL – TECNOLOGIA LIMPA.....	67
FIGURA 17	– VALOR SUSTENTÁVEL – BASE DA PIRÂMIDE.....	68
FIGURA 18	–VALOR SUSTENTÁVEL – GERENCIAMENTO DE PRODUTO.....	70
FIGURA 19	– VALOR SUSTENTÁVEL – COMBATE À POLUIÇÃO.....	71
FIGURA 20	– ETAPAS DA RELAÇÃO COM O FORNECEDOR.....	75
FIGURA 21	– PRINCÍPIOS DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA - COPEL....	78
FIGURA 22	– ORIENTAÇÃO AMBIENTAL E ORIENTAÇÃO PARA OS STAKEHOLDERS NAS RELAÇÕES DE SUSTENTABILIDADE	80
FIGURA 23	– EMPRESAS QUE COMPÕEM CARTEIRA DO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (ANEXO 1).....	94
FIGURA 24	– VALOR SUSTENTÁVEL COPEL (ANEXO 2).....	95

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	– METAS GLOBAIS PARA O DESENVOLVIMENTO.....	16
QUADRO 2	–DIFERENTES CONCEPÇÕES SOBRE MODELO DE NEGÓCIOS.....	20
QUADRO 3	– COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO.....	22
QUADRO 4	– OS NOVE BLOCOS DE CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO.....	26
QUADRO 5	– DEFINIÇÕES E EVOLUÇÃO DO VALOR AO LONGO DO TEMPO.....	32
QUADRO 6	– CATEGORIAS DE ESTUDO DE CASO.....	50
QUADRO 7	– VALIDADE E CONFIABILIDADE DO ESTUDO DE CASO.....	55
QUADRO 8	–IMPACTOS SOCIO-AMBIENTAIS DA GERAÇÃO DE ENERGIA.....	59
QUADRO 9	– PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS HISTÓRICOS COPEL.....	62
QUADRO 10	– AÇÕES DA COPEL VOLTADAS À SUSTENTABILIDADE.....	74
QUADRO 11	– AÇÕES DA COPEL VOLTADAS À SUSTENTABILIDADE, ENVOLVENDO FORNECEDOR.....	77
QUADRO 12	– COMPORTAMENTOS DAS AÇÕES.....	81

RESUMO

Atingir metas de sustentabilidade envolve realizar ações que extrapolam os limites da organização, abrangendo o ambiente inter organizacional. Nessa perspectiva, este estudo trata da relação entre a empresa do setor elétrico que possui os melhores padrões de sustentabilidade do país e seus fornecedores. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. A estratégia de pesquisa é o estudo de caso com o objetivo geral de verificar de que modo a relação da empresa com fornecedores está presente no seu modelo de negócio e, desse modo contribuir para a geração de valor sustentável. Para validação dos dados da investigação foram coletadas informações por meio de entrevistas de campo, análise documental e observação. A base teórica de referência e o modelo empírico de análise parte das práticas do Modelo de Negócios da empresa, analisa a proposta de geração de valor sustentável e, por fim, descreve como ocorre a implementação da estratégia como prática, considerando-se: práxis, prática e praticantes. Os dados revelam que a empresa possui estratégias de sustentabilidade e que o fornecedor é considerado como parceiro chave; no entanto, há evidências de que os praticantes desta estratégia ainda se restringem ao público interno. Nas relações com fornecedores, observam-se que as definições e critérios de sustentabilidade são definidos apenas internamente e, por consequência, absorvidos pelos fornecedores. Entretanto, não foram identificados mecanismos de acompanhamento da real absorção dos critérios adotados pela empresa, ou levantamento dos impactos gerados pelas ações de sustentabilidade. Conclui-se que a integração dos fornecedores em termos de envolvimento no fazer a estratégia de sustentabilidade contribui com a definição dos praticantes no Modelo de Negócio.

Palavras Chave: Modelo de Negócios. Valor Sustentável. Estratégia como Prática.

ABSTRACT

The achievement of sustainability goals involves the execution of actions that go beyond the limits of the organization, comprising the organization inner environment. From this perspective, this study deals with the relationship with the electrical company which has the country's best sustainability standards. It is a qualitative research, with exploratory intent. The research strategy is a case study with the overall objective to verify how the company's relationship with suppliers is present in its business model and thus contribute to the generation of sustainable value. In order to validate the survey data the information was collected by means of field interviews, document analysis and observation. The theoretical basis of reference and the empirical model of analysis come from the practices of the company's business model; it analyzes the proposed sustainable value generation and, finally, describes how the implementation of the strategy as practice occurs, considering: praxis, practice and practitioners. The data reveal that the company has sustainability strategies and that the supplier is considered as a key partner; however, there is evidence that the practitioners of this strategy are still restricted to the internal community. It is observed that the definitions and sustainability criteria in the relations with the suppliers are defined only internally and, therefore, absorbed by suppliers. However, we have not identified the monitoring mechanisms regarding the real absorption of the criteria adopted by the company, or a survey related to the impacts generated by sustainability actions. It is concluded that the integration of suppliers in terms of involvement in creating the sustainability strategy contributes to the definition of practitioners in the Business Model.

Keywords: Business Mode, Value Generation, Strategy as Practice.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	13
1.3.1	Estrutura do Trabalho.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	MODELO DE NEGÓCIOS.....	18
2.2	VALOR SUSTENTÁVEL.....	28
2.3	ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA.....	39
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
3.1	NATUREZA DA PESQUISA.....	46
3.2	TIPO DE PESQUISA.....	47
3.3	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	48
3.4	SUJEITO DE PESQUISA.....	49
3.5	COLETA DE DADOS.....	51
3.6	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	52
3.7	VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	54
3.8	QUESTÕES DE PESQUISA.....	55
3.9	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS.....	55
3.9.1	Modelo de negócio.....	56
3.9.2	Relacionamento com fornecedor.....	56
3.9.3	Valor sustentável.....	57
3.9.4	Estratégica como prática.....	57
4	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	59
4.1	SETOR ELÉTRICO.....	59
4.2	ORIGEM E HISTÓRICO.....	61
4.3	MODELO DE NEGÓCIO COPEL.....	63
4.4	GERAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL COPEL.....	67
4.4.1	Vinculação com a Sustentabilidade.....	71
4.4.2	Pacto Global.....	71

4.4.3	ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial.....	72
4.4.4	GRI – Global Reporting Initiative.....	72
4.4.5	Participação da COPEL em Políticas.....	73
4.4.6	Relação da COPEL com fornecedores.....	74
5	CONCLUSÕES E DIRECIONAMENTOS PARA FUTURAS PESQUISAS.....	83
6	REFERÊNCIAS.....	86
7	ANEXOS.....	93

1 INTRODUÇÃO

O que uma empresa precisa fazer para ser considerada sustentável? Será suficiente agir individualmente por diminuir os resíduos gerados ou fazer plantio de árvores? Certamente hoje se exige mais do que isso.

Atingir metas de sustentabilidade envolve realizar ações que extrapolam os limites da organização, abrangendo o ambiente Interorganizacional (SEURING e GOLD, 2013).

A discussão referente à sustentabilidade ou o desenvolvimento sustentável vem ocorrendo de longa data e se popularizou mundialmente a partir de 1987, quando o tema foi utilizado pela *World Commission on Environment and Development* (WCED – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas) em seu relatório *Our common future* (Nosso futuro comum), também conhecido como Relatório *Brundtland*. O desenvolvimento sustentável, de acordo com o relatório, busca atender “as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1991, p. 46). Um dos pontos que se pode destacar analisando esse conceito refere-se à preocupação com o longo prazo, em detrimento de um resultado imediatista. Também, ao falar em gerações futuras está sendo dada ênfase a sociedade, ultrapassando as paredes da organização.

Pilkington e Fitzgerald (2006), em uma análise da emergência dos temas mais pesquisados sobre gestão de operações, mencionam que o termo sustentabilidade não aparecia entre os assuntos mais abordados nas pesquisas no período de 1994 a 1998. Mas, classificou-se em nono lugar nas pesquisas no período de 1999 a 2003.

Se este é tema de atenção e discussão em vários setores, de acordo com Lins e Ouchi (2007, p. 8), “no setor de energia elétrica, a busca pela sustentabilidade está diretamente atrelada a fatores fundamentais do negócio”.

Essa relevância da sustentabilidade no setor justifica-se quando se analisa que é praticamente impossível imaginar qualquer atividade cotidiana sem a presença da eletricidade ou de algum combustível. Por outro lado, mecanismos utilizados para gerar energia são causadores de grandes impactos tanto ambientais, como sociais,

bem como influenciam a cultura e ambiente das pessoas, em muitos casos reduzindo até suas condições de consumo e subsistência (BRASIL, 2012).

Vale destacar que atender aos requisitos ambientais e sociais demandam esforços além dos custos. Um estudo realizado pelo Banco Mundial (*World Bank Publications*, 2002) revelou que corporações que adotam medidas que melhorem o desempenho ambiental e social podem incrementar o valor da sua marca e da sua imagem, promovendo o aumento do faturamento, maior atração de capital e de parceiros, e maior retenção de seus talentos.

Segundo Barbieri (1997) houve uma evolução na preocupação com a temática da sustentabilidade, modificando a própria visão da realidade e moldando o comportamento das pessoas.

Referente à postura demandada da sociedade, Scharf (2004) defende que as organizações necessitam preocupar-se com seu desenvolvimento individual, mas também, ter uma relação amigável com a sociedade, dando atenção a esta. Ou seja, além da busca de seu próprio desempenho econômico, a organização também precisa atentar-se ao *triple bottom line*, que congrega os pilares econômico, social e ambiental, estruturado por Elkington (2004), que defende que tal vinculação ocasiona resultados no curto e no longo prazo.

Portanto, a sustentabilidade assumiu um papel relevante nas decisões e processos das organizações e passou a ser vista como uma oportunidade estratégica (SCARPIN *et al*, 2013). Isto se embasa no fato de que a sustentabilidade empresarial não é irreconciliável com o crescimento econômico: ao contrário, é uma importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e partes interessadas no longo prazo e passa a ocorrer quando a empresa busca atender além das suas próprias necessidades, considerando outros participantes, de forma a facilitar a criação de Valor Sustentável (HART e MILSTEIN, 2004).

A empresa poderá introduzir na estratégia organizacional as questões que envolvem a sustentabilidade por meio da definição do seu modelo de negócio. Arend (2013) defende que a estruturação do MN pode, portanto, auxiliar a esclarecer como ocorre a geração de valor em uma organização. E é também uma maneira de os executivos analisarem e comunicarem suas decisões estratégicas (SHAFER *et al*, 2005). Este estudo parte da definição do MN organizacional, para visualizar a sua geração de valor sustentável que Hart e Milstein (2004) defendem que, quando a sustentabilidade é vinculada à estratégia, na busca de gerar valor, isso pode ser

chamado de valor sustentável. O MN pode apontar para a forma como a empresa realiza suas operações, sua proposição de valor, como ocorre sua interface com o cliente e como se dá a gestão da infraestrutura e seus aspectos financeiros (OSTERWALDER, 2004).

Neste sentido, Lindgreen *et al* (2012) complementam que a geração de valor organizacional é influenciada pela habilidade de negociação, melhorando o valor de troca, considerando as relações como fator determinante do processo. Essas relações envolvem uma categoria de atores denominada *stakeholders* que, segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008), refere-se a pessoas ou grupos capazes de influenciar e ser influenciados pelos resultados estratégicos alcançados pela empresa, e que possuem reivindicações a respeito do desempenho da organização.

São considerados *stakeholders* os órgãos reguladores, clientes, fornecedores e ainda muitos outros, os quais exercem influência por pressão ou pela própria expectativa.

Por conseguinte, a responsabilidade pelos resultados da empresa é compartilhada pelos parceiros, participantes da cadeia de suprimentos. E, a inclusão de cooperação, interação e regras são instrumentos que podem contribuir, para o alcance desses fins.

Mudanças podem ser geradas, seja pela introdução de novas práticas ou alteração das já existentes, para criar um novo sistema de produção-consumo (LINTON; KLASSEN; JAYARAMAN, 2007). A consistência da cadeia diz respeito à capacidade de seus elos, sendo que falhas ou dificuldades em algum elo compromete a cadeia como um todo (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009). Como Pagell e Wu (2009, p. 38) “as ações de gestão são tomadas para tornar a cadeia de suprimento mais sustentável com o objetivo final de criar uma cadeia verdadeiramente sustentável”.

Neste sentido, optou-se por analisar o papel dos fornecedores como elo importante da cadeia, na geração de valor sustentável da Companhia Paranaense de Energia – COPEL. A escolha da empresa originou-se por ser uma organização que leva em consideração a responsabilidade social, segundo órgãos como o Conselho de Ação Social e Empresarial – CASEM, vinculado à Associação Comercial do Paraná e pelo BM&Bovespa, por meio do Índice de Sustentabilidade Empresarial. A análise da relação da empresa com seus fornecedores tem embasamento no conceito da estratégia como prática, onde são considerados a

práxis (ações), as práticas (procedimentos, normas e regulamentos) e os praticantes da estratégia (WITTHINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, 2004).

Esta pesquisa reforça o que fora dito por Whittington (2006), ao analisar os resultados da prática estratégica: embora o interesse comum seja a concentração em microatividades, deve-se considerar o contexto macrossocial e organizacional, haja vista sua influência no resultado estratégico como um todo. Para Jarzabkowski (2005; 2007), as atividades estratégicas são realizadas coletivamente, uma vez que envolvem muitos participantes. Embora o gestor seja o responsável, e também aquele que é responsável pelos resultados, para atender a seus objetivos a organização precisa dos demais envolvidos, ou seja, dos praticantes envolvidos com as estratégias. Desse modo, é necessário que todos os envolvidos no processo estejam convencidos das ações a serem tomadas. Assim, para obter esse comprometimento, a atividade precisa ser legitimada entre os praticantes; os *stakeholders* e o público em geral precisam percebê-la como mutuamente significativa. Com base nestes conceitos, a questão de análise neste estudo é **como a relação com o fornecedor, constante no Modelo de Negócio, contribui para a geração de valor sustentável?**

. Por se tratar de uma pesquisa que desenvolve o tema modelo de negócio em uma empresa do ramo de energia elétrica, esta dissertação foi desenvolvida no âmbito do projeto de pesquisa “Modelo de negócios e as práticas de informação e tecnologia”, cadastrado junto ao CNPQ.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir das considerações aqui expostas e do referencial que se segue no capítulo 2, a geração de valor em uma empresa leva em conta vários fatores, os quais estão dispostos em seu modelo de negócios, ou seja, a sua forma de atuação. A relação com fornecedores é uma das vertentes que exerce influência no resultado, sendo assim, torna-se relevante as organizações identificarem qual o impacto da relação com fornecedores na geração de valor sustentável ao longo do tempo. Assim, esta pesquisa tem como problema norteador identificar a contribuição da relação com fornecedor para a geração de valor sustentável.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O **objetivo geral** desta Dissertação consiste em verificar como a relação com fornecedores, constante no modelo de negócio da COPEL, contribui para a geração de valor sustentável.

Para atingir este objetivo o trabalho ocorrerá em duas etapas distintas: a primeira, o levantamento de referencial teórico a respeito de temas que servirão como base para estudo sendo: Modelo de Negócio – MN, Valor Sustentável e Estratégia como Prática.

Após o embasamento teórico, e tomando como base as questões de pesquisa, o trabalho segue para a etapa de levantamento empírico, utilizando estudo de caso único.

Para consecução do objetivo geral foram definidos os seguintes **objetivos específicos**:

- 1 Caracterizar o Modelo de Negócio da empresa, identificando como ocorre a relação com os fornecedores;
- 2 Realizar o levantamento das ações que visam construir a geração de valor sustentável;
- 3 Identificar como se dá o desmembramento da estratégia no que tange à relação com fornecedores.
- 4 Destacar de que maneira a relação com os fornecedores da empresa contribui para a geração de valor sustentável.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Tão necessário a uma organização quanto cuidar de seus processos internos é a atenção aos eventos que ocorrem em toda cadeia de suprimentos. Para Nawrocka *et al* (2009), as empresas necessitam em grande parte da participação de outros para realização de suas atividades, em etapas como manufatura, entrega ou outros processos.

Neste sentido, Scavarda e Hamacher (2001) definem a cadeia de suprimentos como sendo a rede formada por todas as empresas envolvidas na

fabricação e comercialização de um produto ou serviço que será entregue a um cliente final.

Silva (2004) defende que uma cadeia de suprimentos altamente competente necessita transformar objetivos particulares em objetivos mútuos, buscando melhorias compensatórias para todos os envolvidos. Assim, não basta a empresa adotar objetivos estratégicos, mas necessita manter seus fornecedores atentos aos requisitos adotados.

Para Santa-Eulalia *et al* (2010), as organizações necessitam desenvolver um relacionamento harmonioso e colaborativo entre os componentes da cadeia de suprimentos, pois este se tornou fator determinante para a competitividade e sustentabilidade organizacional.

Dessa forma, deve existir um processo tanto de seleção como de desenvolvimento de fornecedores, a fim de transferir aos integrantes da cadeia seus critérios de sustentabilidade. Este é um processo identificado como principal e estratégico na disseminação da sustentabilidade na cadeia de suprimentos (FAUSTINI; ALVES, 2009).

Seman *et al* (2012) definem a gestão da cadeia de suprimentos verde (GCSV) como um tema importante a ser trabalhado, por ter como pressuposto que as empresas não agem sozinhas, mas interligando processos e atitudes. Dessa forma, todos os envolvidos devem preocupar-se em atender às exigências do mercado como a adoção de princípios voltados à sustentabilidade (JABBOUR *et al*, 2013).

A implantação de iniciativas e ações voltadas à sustentabilidade na cadeia de suprimentos estão diretamente ligadas à criação de valor do negócio. Segundo Pagell e Wu (2009), a busca pela sustentabilidade pode contribuir em atividades como reexame de processos, verificação de materiais e operações, o que pode vir a ocasionar aumento na produtividade e, conseqüentemente, na competitividade. Assim, a adoção de critérios de sustentabilidade pelas corporações contribui para seu destaque diante do mercado onde atua.

A atenção disponibilizada à criação de valor sustentável, bem como as iniciativas criadas com o intuito de incentivar o envolvimento dos *stakeholders* nas práticas sustentáveis pode ser observada em várias iniciativas. Como exemplo pode ser citado o Guia Prático de Responsabilidade Social e Sustentabilidade no Varejo (FGV-GVCEV, 2009). O Guia foi desenvolvido com o intuito de auxiliar as empresas

a elaborar um diagnóstico do grau de inserção das práticas de responsabilidade social e sustentabilidade em sua gestão. O levantamento tem como objetivo contribuir para a realização de um plano de ação para melhoria nos itens que não estão a contento, ou possuem indícios de melhorias propostas. O modelo é composto por 24 questões gerais e 143 questões complementares, divididas em 8 temas que são: I- Valorização de funcionários e colaboradores, II – Adoção de Critérios de Sustentabilidade nas Compras, III – Envolvimento de consumidores e clientes em suas iniciativas, IV – Promoção do desenvolvimento da comunidade vizinha, V- Avaliação dos impactos sociais e ambientais de sua operação, IV – Lojas sustentáveis, VII – Contribuição para o desenvolvimento da sociedade e do planeta e VIII – Comprometimento com a gestão sustentável (FGV, 2009).

Outra iniciativa realizada neste sentido é o método de Gerenciamento de Aspectos e Impactos Ambientais – GAIA, que, de acordo com Lerípio (2001), refere-se a um conjunto de instrumentos e ferramentas gerenciais com foco no desempenho ambiental aplicável aos processos produtivos, em busca da sustentabilidade plena. As fases do modelo GAIA envolvem, como primeira etapa, a sensibilização, onde são realizadas as avaliações, análises estratégicas, existe o comprometimento da alta administração e é realizado o programa de sensibilização das partes interessadas. Em uma segunda etapa, chamada de conscientização, são realizados os mapeamentos dos fluxos de produção e consumo, estudos de entrada e saída e também dos impactos gerados. Como terceira etapa do processo são feitos os estudos de viabilidade, realizados planejamentos e definição de metas e indicadores (LERÍPIO, 2001).

O Instituto Ethos (2003) elenca sete diretrizes que norteiam a responsabilidade social, sendo elas: adote valores e trabalhe com transparência; valorize empregados e colaboradores; faça sempre mais pelo meio ambiente; envolva parceiros e fornecedores; proteja clientes e consumidores; promova sua comunidade; e comprometa-se com o bem comum.

O foco no estudo do tema da sustentabilidade envolvendo diretamente o setor elétrico pode ser também justificado pela mudança que ocorrerá a partir de 1º de janeiro de 2016, em que as metas do milênio estabelecidas pela Organização das Nações Unidas (ONU) serão substituídas pelos objetivos e metas globais de desenvolvimento sustentável. Conforme a Minuta Zero dos Objetivos e Metas Globais do Desenvolvimento Sustentável, apresentada em julho de 2014, (SETOR

ELÉTRICO, 2014) prevê 17 objetivos e 169 metas nas dimensões econômica, social e ambiental, com prazo máximo de 15 anos para serem cumpridas, como apresentado no Quadro 1.

QUADRO 1 – METAS GLOBAIS PARA O DESENVOLVIMENTO

1. Eliminar a pobreza;
2. Eliminar a fome, atingir segurança alimentar e melhoria nutricional e promover a agricultura sustentável;
3. Assegurar vidas saudáveis e promover o bem estar;
4. Assegurar educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizado ao longo da vida;
5. Atingir igualdade de gênero e dar poder às mulheres e meninas;
6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento;
7. Assegurar acesso a energia com preço aceitável, confiável, sustentável e moderna;
8. Promover crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente;
9. Construir infraestrutura resiliente, promover industrialização inclusiva e sustentável e ampliar a inovação criativa;
10. Reduzir desigualdades dentro e entre países;
11. Tornar as cidades e assentamentos humanos inclusivos, seguros e sustentáveis;
12. Assegurar padrões sustentáveis de consumo e produção;
13. Tomar ações urgentes para combater as mudanças climáticas e seus impactos;
14. Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos;
15. Promover o manejo sustentável dos ecossistemas terrestres e das florestas, reverter a desertificação, degradação do solo e perda de biodiversidade;
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas, prover acesso à justiça e construir instituições efetivas, responsáveis e inclusivas;
17. Fortalecer meios de implementação e revitalizar a parceria global.

FONTE: AUTORA DESTE TRABALHO (2015)

O setor elétrico possui participação em vários objetivos, como a própria educação e aprendizado. Porém, o objetivo 7 está diretamente ligado ao setor, tendo como desdobramento de metas para 2030, sendo:

7.1 Assegurar acesso universal a serviços de energia financeiramente acessíveis, sustentáveis e confiáveis;

7.2 Dobrar a participação das energias renováveis no planeta;

7.3 Dobrar a taxa global de melhoria da eficiência energética.

Também vale mencionar a própria NBR ISO 14001, voltada para o controle ambiental, a qual envolve desde definições de metas e estratégias, também menciona treinamentos, controles e monitoramento (ABNT, 2000).

Portanto, justifica-se este trabalho considerando-se as demandas necessárias pela atenção à sustentabilidade, e sua vinculação com todos os *stakeholders*. Segue-se como linha de estudo a verificação da estratégia adotada pela empresa em estudo e como esta é colocada em prática, além de suas fronteiras organizacionais.

1.3.1 Estrutura do trabalho

Esta dissertação foi estruturada em cinco capítulos. Partiu-se da introdução, que buscou contextualizar o objeto de pesquisa, a justificativa teórico-prática, o problema de pesquisa e os objetivos do estudo. Foram apresentados também conceitos que apontam o estado da arte sobre o tema em análise.

O segundo capítulo revela os conceitos e informações sobre os temas utilizados no estudo: Modelo de Negócio, Valor Sustentável e Estratégia como Prática.

No capítulo três são mencionados os procedimentos adotados para elaboração da pesquisa, as definições utilizadas em sua elaboração, o tipo de pesquisa, a estratégia de coleta e análise de dados.

O capítulo quatro apresenta as informações colhidas com suas referentes análises e discussões. Essa etapa apresenta os dados observados, e que foram utilizados para responder às questões de pesquisa.

No capítulo cinco encontram-se as considerações finais do trabalho, as quais referenciam lacunas e perspectivas para pesquisas futuras sobre o tema, utilizando-se como base este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Sob o enfoque de diversos autores, a revisão bibliográfica desta pesquisa envolve três temas: modelo de negócios, criação de valor sustentável e o conceito de Estratégica como Prática. Nesse sentido, esta seção analisa, a partir do delineamento do modelo de negócio organizacional, como a literatura vem relacionando os temas valor sustentável e estratégia como prática, a fim de verificar a existência de espaço para investigações sobre a questão. A seguir são apresentados os tópicos principais que embasam este estudo.

2.1 MODELO DE NEGÓCIOS

As organizações operam em um mercado altamente competitivo, o que exige uma atuação diferenciada, onde os conceitos básicos de oferta e demanda são insuficientes para direcionar as decisões de negócios. Para se estabelecer e se manter no mercado, as empresas necessitam procurar constantemente melhorar sua atuação com foco no cliente, mas sem deixar de lado a manutenção dos seus custos e geração de valor. Ou seja, precisam estabelecer, monitorar e adaptar constantemente seu modelo de negócio (MN).

Para Linden e Teece (2014), o MN pode ser entendido como uma articulação lógica que demonstra a criação de entrega de valor do negócio. Neste sentido, segundo os autores, os modelos de negócios e a estrutura organizacional são interdependentes. Assim, fica evidente que não se trata de um processo simples e facilmente administrável, como mencionado por Osterwalder (2004) refere-se a um processo complexo que exige grande adaptação das empresas. O autor buscou construir com o entendimento do MN, mencionando que se trata de uma representação abstrata da lógica do negócio de uma empresa, de como esta empresa ganha dinheiro, o que ela oferece a quem oferece este e como ela pode fazer isso.

Teece (2010) salienta que uma empresa sendo estabelecida, emprega um modelo de negócios específico que descreve a sua arquitetura de criação de valor.

O autor complementa ainda que a essência do modelo de negócio está na definição da maneira pela qual a empresa agrega valor aos clientes, atrai clientes e converte o pagamento em lucros.

Não existe uma definição definitiva e consistente de Modelo de Negócios (TEECE, 2010), que segundo o autor refere-se a um tema interdisciplinar. Dentre as variadas definições existentes Arend (2013) define modelo de negócio como sendo uma representação de como as organizações criam valor, utilizando-se de fatores disponíveis, defendendo que há uma necessidade de conceitos não tradicionais para ajudar na compreensão dos processos envolvidos.

Evidenciando a relevância do entendimento do MN para gestão dos negócios, Shafer *et al* (2005) mencionam tratar-se de uma maneira poderosa dos executivos analisarem e comunicarem suas opções estratégicas.

O modelo de negócio funciona como um termo integrativo para reduzir a complexidade (ZOTT *et al*, 2011), funcionando como um dispositivo que permite melhores decisões de negócio a ser feito (HACKLIN e WALLNÖFER, 2012).

Para Gambardella e MacGahan (2010) o MN é uma abordagem de uma organização para gerar receita a um custo razoável, e também uma forma de criar e capturar valor. Defendem ainda que as empresas que inovam em seus MN para aproveitar o potencial do mercado podem obter vantagem competitiva sustentável de longo prazo. E ainda sinalizam que adaptar-se a reestruturações constantes no MN é inevitável para as empresas.

Segundo Lecocq, Demil e Warnier (2006) o MN é uma escolha que a empresa faz para gerar receitas e que possui três dimensões principais: os recursos e competências mobilizadas; a oferta feita ao cliente; a organização interna da empresa (cadeia de valor) e das suas transações com seus parceiros externos (rede de valor).

Cavalcanti, Kesting e Ulhoi (2011) afirmam que o MN serve para dois propósitos interligados: prover alguma estabilidade para o desenvolvimento das atividades da firma, e ao mesmo tempo, ser flexível o suficiente para permitir mudanças.

Como critérios para um MN bem sucedido, Lambert e Davidson (2012) afirmam que este deve conter: um bom alinhamento tanto interno como externo; estar baseado e ser continuamente monitorado; deve ser projetado para ser adaptável.

Devido às diversas definições existentes sobre MN, buscou-se relacionar as principais, que a seguir são apresentadas resumidamente por Bonazi (2014), no Quadro 2.

QUADRO 2: DIFERENTES CONCEPÇÕES SOBRE MODELO DE NEGÓCIOS

Autor	Ano	Definição de Modelo de Negócio
Timmers	1998	Trata-se de uma arquitetura para os fluxos de produtos e serviços incluindo uma descrição das várias atividades dos participantes do negócio e de suas fontes de renda.
Stewart e Zhao	2000	É a maneira como a empresa visa ganhar dinheiro e sustentar seus lucros ao longo do tempo.
Mahadevan	2000	Agrupamento dos fluxos organizacionais relacionados à logística valor e à receita da organização.
Amit e Zott	2001	Conteúdo e estrutura elaborados para a criação de valor através da exploração das oportunidades de negócio.
Dubosson-Torbay et al	2002	Arquitetura de uma firma e sua rede de parceiros para criar, comercializar, e entregar valor e capital relacional para um ou vários segmentos de clientes, a fim de gerar lucros e receitas sustentáveis.
Magretta	2002	Um modelo de negócio começa com percepções e motivações humanas e deve responder questões de “quem é o cliente?” e “quais são os valores dos clientes?”. Além disso, um Modelo de Negócio deve responder as questões: “como fazer dinheiro em um negócio?” e “como entregar valor para o cliente e se apropriar de ganhos?”.
Osterwalder	2004	Representa a lógica do negócio de uma empresa em fazer dinheiro, bem como as conexões existentes entre os diferentes elementos que o compõe.
Rappa	2004	É um método de fazer negócio. Revela o que uma empresa faz para criar valor, como ela está situada entre os parceiros na cadeira de valor e como se relaciona com os clientes a ponto de gerar receitas.
Morris <i>et al</i>	2005	Conjunto integrado de decisões estratégicas, operacionais e econômicas orientadas à obtenção de vantagem competitiva sustentável.
Shafer <i>et al</i>	2005	A lógica das escolhas estratégicas da criação de valor, da rede de valor e da captura de valor.
Voelpel <i>et al</i>	2005	Maneira de fazer negócio refletido na proposição de valor para o cliente e na configuração interna para criar o valor, baseado nas próprias capacidades internas ou em capacidades externas, sem deixar de satisfazer os múltiplos objetivos dos <i>stakeholders</i> .
Aziz <i>et al</i>	2008	Identifica o que está sendo oferecido por uma empresa, quem são os principais clientes, como a empresa adquire e organiza seus recursos para atender os clientes e com tudo isso será pago através dos retornos de seus produtos e serviços.
Plé <i>et al</i>	2008	Refere-se às escolhas feitas por uma organização para gerar receita. Essas escolhas englobam recursos e competências para gerar valor, através de produtos e serviços operacionalizados pela empresa, interna ou externamente.
Casadesus-Masanell e Ricart	2010	Lógica da firma e a maneira como ela cria e entrega valor aos seus <i>stakeholders</i> .
Doz Kosonen	2010	Conjunto de ferramentas estruturadas e de relações operacionais entre a firma e seus clientes, fornecedores, sócios e <i>stakeholders</i> , bem como entre suas unidades e departamentos internos (funções, equipes e unidades operacionais). Trata-se de um modelo que define os limites da firma, a forma de criação de valor bem como a estrutura e governança interna.

Teece	2010	Articulação da lógica, dos dados e de outras evidências que suportam a proposição de valor para o cliente a fim de a empresa entregar esse valor e assegurar uma vantagem competitiva sustentável no mercado.
Demil e Lecocq	2010	Articulação entre as diferentes áreas de atividade de uma empresa desenhadas para produzir valor para o cliente.
Osterwalder e Pigneur	2010	Lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.
Zott, Amit e Massa	2011	Maneira como uma empresa faz negócio, através de suas atividades e como a empresa cria valor (não somente como ela captura valor).
Picard	2011	Conceitua a lógica do ambiente empresarial. Ele revela as competências da empresa, como a empresa cria valor através de seus produtos e serviços, quais ferramentas ela utiliza, como ela compromete seus requerimentos operacionais, como se relaciona com os clientes e sócios e como a empresa ganha dinheiro.
Nielsen e Lund	2012	Descreve a coerência das escolhas estratégicas da empresa, as quais tornam possível o manuseio dos processos e as relações para criar valor nos níveis operacional, tático e estratégico da empresa. Trata-se então de uma plataforma que conecta os recursos, processos e os fornecedores de um serviço, os quais resultam em lucros de longo prazo para uma empresa.

FONTE: BONAZI (2014)

Quadro 2 demonstra uma variedade de definições, mas evidencia que, em sua maioria, tratam a relação da empresa com seus *stakeholders* como um fluxo contínuo e não estático, que abrange a criação de valor e tem vinculação com a estratégia. Ou seja, demonstra que se trata de um processo. Também diz respeito a sua complexidade, por não se restringir às questões internas da organização, mas por contemplar todo relacionamento com o meio que a cerca.

Lambert e Davidson (2013) afirmam que mesmo não tendo consenso sobre uma definição exata do termo MN, a sua constante utilização demonstra uma contribuição para visualização do negócio da empresa. E, sobre as diferenças entre conceituações, os autores mencionam estas, vincularem-se a finalidade e perspectiva teórica a qual estão ligadas. Visando exemplificar essa afirmação, os autores realizaram uma pesquisa considerando o período de 1996 a 2010, para levantar os estudos realizados sobre o tema. Encontraram 69 trabalhos de pesquisa empírica sobre MN, que foram classificados pelos autores em três categorias: a primeira como base para classificação da empresa, uma segunda como forma de medição de desempenho organizacional e uma terceira classificação referindo-se a Inovação.

Sobre a falta de definição concreta e exclusiva do tema MN, Shafer *et al* (2005) defendem que este se encontra em uma crise, por estar sem identidade. Mas, para os autores um MN bem trabalhado pode servir como uma importante

ferramenta estratégica para as organizações, contemplando quatro elementos chave: a lógica central, escolhas estratégicas, criação e captura de valor e rede de valor.

Por se tratar de uma demonstração da lógica do negócio, em toda sua complexidade, várias são as afirmações de que este precisa ser constantemente revisto e adaptado. Shafer *et al* (2005) mencionam que a verificação do modelo de negócios deve ser um processo contínuo e interativo. Ainda, embora assumam que não há garantia de sucesso, defendem que a aplicação da estratégia por meio de modelo de negócios pode aumentar a sustentabilidade e a probabilidade de sucesso em longo prazo.

Em se tratando de atualização no MN, Teece (2010) menciona que a seleção, o ajuste, ou melhoria dos modelos é uma arte complexa e defende que a vantagem competitiva se mantém enquanto o MN não é imitado. Sendo assim, para o autor, a inovação é fator chave para o sucesso do modelo de negócio, porém, a inovação por si só não garante que o sucesso ocorra, muito menos o modelo de negócios isoladamente ou ainda a estratégia por si só. É a junção dos fatores: estratégia, inovação e adequação ao modelo de negócio que proporcionará o que o autor chama de vantagem competitiva sustentável (TEECE, 2010).

Com o intuito de demonstrar de forma lógica a amarração existente entre os fatores envolvidos para o sucesso das organizações, vários autores buscam demonstrar quais são os componentes do MN, conforme demonstrado por Bonazi (2014), no Quadro 3.

QUADRO 3: COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO

Autor	Ano	Componentes
Timmers	1998	Arquitetura e fluxo de informações; Serviço; Produtos; Atores e papéis dos atores no negócio; Fontes de Receita e estratégia de mercado.
Mahadevan	2000	Indica que um modelo de negócios consiste em uma configuração de três fluxos críticos para o negócio: fluxo de valor, fluxo de receita e fluxo logístico;
Hamel	2001	Recursos; Lógica dos clientes; Alianças; e Estratégia
Affuah e Tucci	2001	Atividades organizacionais conectadas; Valor do cliente; Capacidades; Escopo; Preço; Receita; e Sustentabilidade.
Amit e Zott	2001	Estrutura; Conteúdo organizacional; e Governança.
Chesbrough e Rosebloom	2002	Rede de valor; Estratégia; Proposição de valor; Cadeia de valor; Segmento de mercado; Estrutura de custo; Lucro organizacional.
Dobosson-Torbay <i>et al</i>	2002	Relacionamento com o cliente; Gestão de infraestrutura; Inovação; e

		Atributos financeiros.
Hedman e Kalling	2003	Fornecedores; Gestão da produção de insumos; Recursos organizacionais; Atividades organizacionais; Oferta; Clientes; Concorrentes da empresa.
Osterwalder	2004	Relacionamento com o cliente; Infraestrutura; Inovação; e Atributos financeiros.
YIP	2004	Organização; Proposição de valor; Origem dos inputs; Transformação dos inputs; Origem dos outputs; Relacionamento horizontal, vertical e geográfico; e Clientes.
Morris <i>et al</i>	2005	Capacidade interna e competitiva; Componentes pessoais; Oferta; Marketing; Componentes econômicos.
Shafer <i>et al</i>	2005	Rede de valor; Proposta e criação de valor; Captura de valor; e Escolhas estratégicas.
Voelpel <i>et al</i>	2005	Proposta e configuração de valor; Criação de valor; Retornos financeiros para os <i>stakeholders</i> .
Aziz <i>et al</i>	2008	Criação e captura de valor; Competências organizacionais; e <i>Stakeholders</i> .
Plé <i>et al</i>	2008	Oferta para o cliente; Atividades organizacionais; e Recursos e Competências organizacionais.
Johnson et al	2008	Proposta de valor; Criação de valor; Entrega de valor; Fórmula de lucro.
Doz e Kosonen	2010	Sensibilidade estratégica; Unidade de liderança; e Fluidez dos recursos.
Demil e Lecocq	2010	Valor; Recursos e Competências; e Organização.
Osterwalder e Pigneur	2010	Proposta de valor; Canais; Parceria-chave; Recursos-chave; Atividade-chave; Segmento de clientes; Relacionamento com os clientes; Estrutura de custos; Fontes de receita.
Teece	2010	Rede de valor; Captura de valor; Mercado e clientes; Tecnologia organizacional; e Receita financeira.
Yunus <i>et al</i>	2010	Proposta e criação de valor; Lucros sociais e econômicos.
Itami e Nishino	2010	Sistema de como a empresa faz dinheiro através do negócio; Sistema do Negócio (Sistema de trabalho; produção e entrega); Sistema de lucro.

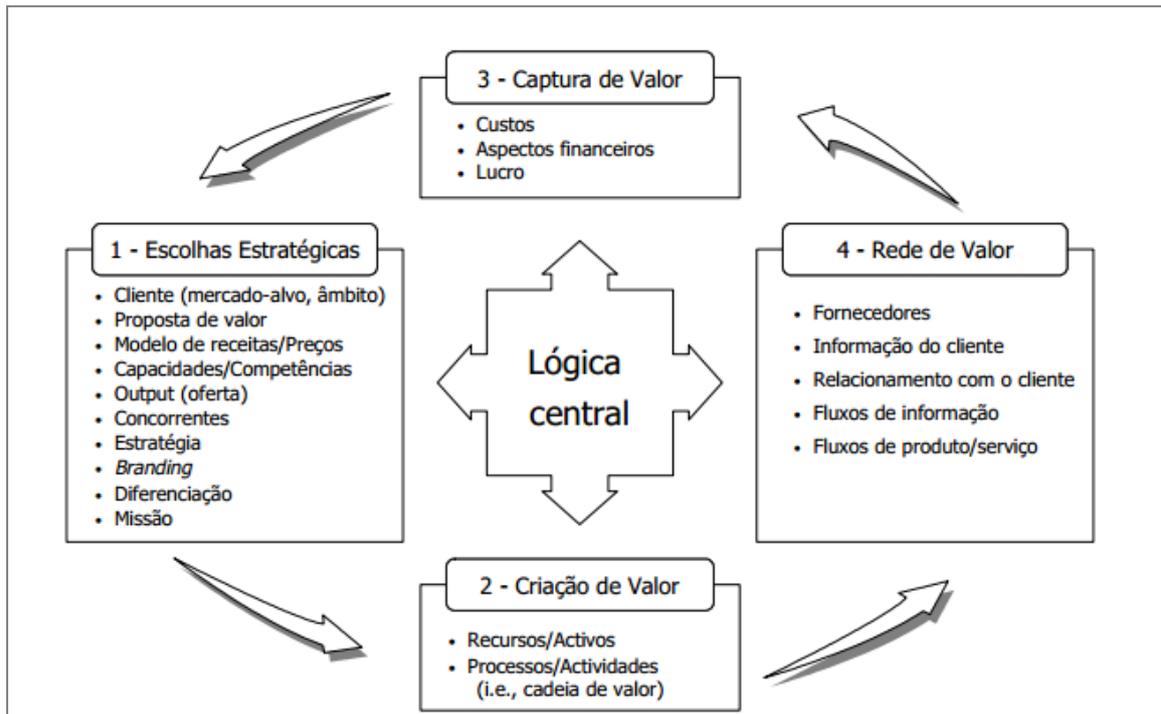
FONTE: BONAZI (2014)

Os diferentes componentes mencionados nos modelos apresentados no Quadro 3 sinalizam que, embora utilizadas outras terminologias, os modelos buscam de alguma forma identificar o sistema do qual a empresa faz parte, considerando tanto suas capacidades internas, para realizar a atividade a qual se propõe, como também seus relacionamentos com *stakeholders* internos e externos, ou seja, todos os fatores que influenciam tanto na criação como captura de valor.

Vários são os autores que apresentam e defendem modelos para visualização do MN. Neste trabalho, são considerados três modelos como ilustrações da visualização da estrutura adotada pela empresa.

No modelo apresentado por Shafer *et al* (2005), demonstrado na Figura 1, o MN tem como foco uma lógica central a qual tem seu início das escolhas estratégicas, seguindo pela criação de valor, a qual ocorre pelos processos internos e operações, dando sequência à captura de valor, fechando o ciclo com a rede de valor.

FIGURA 1 – COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO



FONTE: SHAFER *et al* (2005)

O modelo apresentado por Shafer *et al.* (2005) evidencia a existência de vários fatores em cada uma das etapas e, que cada uma das atividades influenciam e são influenciadas pelas demais.

Teece (2010) apresenta um modelo de negócio composto por etapas realizadas de forma sequencial, permitindo uma criação e captura de valor. Os elementos mencionados pelo autor podem ser observados na Figura 2.

FIGURA 2 – ELEMENTOS DO MODELO DE NEGÓCIO



FONTE: ADAPTADO DE TEECE (2010)

No modelo apresentado por Teece (2010), o MN é um fluxo contínuo, onde a definição do segmento de mercado, que será alvo das ações é fator essencial, que gera demandas específicas quanto a recursos e operações.

Um terceiro modelo mencionado nesta pesquisa diz respeito ao modelo sugerido por Osterwalder (2004), que apresenta uma estrutura composta por quatro áreas que demonstram o negócio como um todo. As quatro áreas: Produto, Interface com o Cliente, Gestão da Estrutura e Aspectos Financeiros subdividem-se em nove blocos que visam contribuir para a estruturação de um Modelo de Negócio. O Quadro 4 a seguir apresenta as áreas, os blocos e uma descrição referente ao modelo.

QUADRO 4: OS NOVE BLOCOS DE CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

Área	Desmembramento	Descrição
Produto	Proposição de valor	A proposição de valor é uma visão geral de um pacote da empresa de produtos e serviços que são de valor para o cliente
Interface com o Cliente	Cliente Alvo	O cliente-alvo é um segmento de clientes de uma empresa quer oferecer valor aos
	Canal de Distribuição	Canal de distribuição é um meio de entrar em contato com o cliente
	Relacionamento	A Relação descreve o tipo de ligação de uma empresa estabelece entre si e o cliente.
Gestão da Infraestrutura	Configuração de valor	A configuração de valor descreve o arranjo de atividades e recursos que são necessários para criar valor para o cliente
	Capacidade	A capacidade é a capacidade de executar um padrão repetitivo de ações que é necessário, a fim de criar valor para o cliente.
Gestão da Infraestrutura	Parceria	A parceria é um acordo de cooperação iniciativa voluntária entre duas ou mais empresas, a fim de criar valor para o cliente.
Aspectos Financeiros	Estrutura de Custos	A estrutura de custos é a representação em dinheiro de todos os meios utilizados no modelo de negócios
	Modelo de Receita	A Receita modelo descreve a maneira como uma empresa ganha dinheiro através de uma variedade de fluxos de receitas.

FONTE: ADAPTADO DE OSTERWALDER (2004)

O modelo apresentado por Osterwalder (2004) defende que a empresa necessita atentar-se para o que será produzido ou vendido, para quem será ofertado, de que forma será feito e principalmente, qual resultado esperado. Este modelo inicial proposto por Osterwalder foi utilizado como base para criação de um modelo chamado Canvas, apresentado por Osterwalder e Pigneur (2010). O modelo visualmente demonstra os nove blocos, com o intuito de facilitar seu preenchimento e visualização, apresentado na Figura 3, demonstrada a seguir.

FIGURA 3 – MODELO CANVAS

Principais Parceiros	Atividades-chave	Proposição de Valor	Relacionamento com Cliente	Segmento de Cliente
	Recursos-chave		Canais (distribuição)	
Estrutura de Custos			Fluxo de Receita	

FONTE: ADAPTADO DE OSTERWALDER e PIGNEUR (2010)

Os modelos de negócio apresentados têm como objetivo principal apresentar de forma visual e facilitada, o negócio da organização como um todo.

Com relação ao setor de geração e distribuição de energia, o modelo de negócios que está se delineando mundialmente é denominado *smart grid*. Segundo Cardenas, um modelo de governança com base em *smart grid* foi estabelecido, e guiará a estratégia e a direção das empresas de energia (CARDENAS, 2014). Na síntese empreendida por Ghavari e Ghafurian (2011), *smart grid* pode ser definido como um novo sistema de energia elétrica que utiliza informações, tecnologias de comunicação e segurança em múltiplas vias, baseado em inteligência computacional, integrado em um modelo de geração, transmissão, subestações, distribuição e consumo de energia elétrica. “Limpa, segura, confiável, resiliente, eficiente e sustentável são atributos necessários para se utilizar o conceito de energia gerada no modelo *smart grid*” (Gharavi & Ghafurian, 2011, p.918). Como complemento a este conceito, os autores estabelecem que a implantação de um modelo *smart grid* deve apresentar os requisitos:

- Integração de fontes renováveis de energia para atender às mudanças climáticas globais
- Participação ativa dos consumidores para melhor conservação de energia
- Comunicações seguras
- Melhor utilização do conceito de sustentabilidade
- Otimização do fluxo a fim de reduzir as perdas e os custos energéticos
- Integração de veículos elétricos para reduzir a dependência de combustíveis fósseis
- Gestão da geração e do armazenamento a fim de reduzir custos
- Integração da comunicação e do controle para aumento da segurança e da flexibilidade operacional do modelo.

Vale ressaltar que um dos objetivos da empresa é gerar e capturar valor de maneira contínua e duradoura, gerando o que se denomina valor sustentável, que será detalhado no próximo tópico.

2.2 VALOR SUSTENTÁVEL

Como identificado no item anterior, referente ao Modelo de Negócio, fica evidenciada a necessidade das empresas destinarem atenção e empenho para criação e captura de valor tanto para si quanto para a sociedade, levando em conta a Sustentabilidade. Tanto o tema Valor quanto a Sustentabilidade já são mencionados e trabalhados há algum tempo, não sendo algo inserido recentemente aos processos organizacionais. Porém, mesmo não sendo algo novo, percebe-se dificuldade no entendimento e aplicação efetiva dos conceitos.

O termo Sustentabilidade ou Desenvolvimento Sustentável popularizou-se mundialmente a partir de 1987, quando foi utilizado pela *World Commission on Environment and Development* (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas - WCDE) em seu relatório *Our common future* (Nosso futuro comum), também conhecido como Relatório Brundtland. O desenvolvimento sustentável de acordo com o relatório busca atender “as

necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1991 p. 46)

Atingir a sustentabilidade econômica, ecológica e social não é uma tarefa simples nas organizações. A sustentabilidade pode se tornar estratégica para a organização, agindo na redução de custos, pela reutilização de materiais, como também no aumento das vendas, pela consideração do fator sustentável para os clientes (SCARPIN *et al*, 2013).

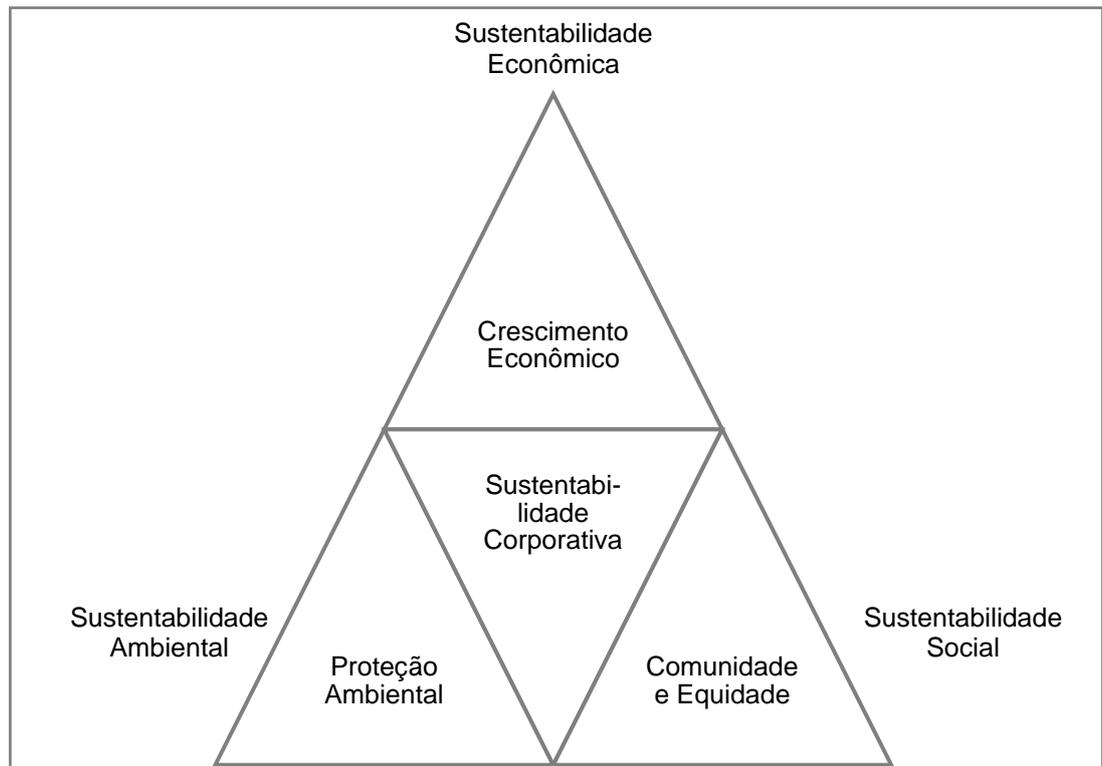
Para Nascimento, Lemos e Mello (2008) o desenvolvimento ocorre quando são levados em consideração fatores relacionados ao desenvolvimento econômico, mas, sem deixar de lado a preocupação com a preservação do meio ambiente.

Assim, é necessário que as organizações vejam a sustentabilidade como uma oportunidade estratégica e não somente como custos (SCARPIN *et al*, 2013).

Para Scharf (2004), as organizações devem atentar-se para seu desenvolvimento, mas, também tentar manter uma relação amigável com a sociedade, dando atenção a esta. Dessa forma, o conceito da sustentabilidade contribui buscando eliminar os riscos e melhorar o bem estar coletivo.

Elkington (2004) apresentou o conceito do *triple bottom line*, o qual define que a Sustentabilidade é alcançada na integração entre os aspectos econômicos, social e ambiental, tanto no curto como no longo prazo, conforme apresentado na Figura 4.

FIGURA 4 – TRIPLE BOTTON LINE



FONTE: ADAPTADO DE ELKINGTON (2004)

Como um desafio global, a temática da Sustentabilidade considera além da utilização dos recursos naturais, os interesses dos *stakeholders*, contemplando-os em sua Estratégia em busca da geração de valor sustentável. Nascimento, Lemos e Mello (2008) definem “*Stakeholders*” como sendo pessoas ou grupos capazes de influenciar ou ser influenciados pelos resultados estratégicos alcançados pela empresa e que possuem reivindicações a respeito do desempenho da organização.

Para Porter e Kramer (2011) a Sustentabilidade Estratégica refere-se aos investimentos ligados ao *core business* (negócio central) da empresa e baseiam-se, além das questões econômicas, também levam em consideração as restrições e problemas ambientais e sociais existentes.

Outra definição complementar à chamada Sustentabilidade Empresarial refere-se a um método integrado de abordar uma ampla gama de negócios e projetos referentes aos interesses do meio ambiente, dos trabalhadores, do consumidor, dos fornecedores, da comunidade local, do governo, entre outros *Stakeholders* (HART e MILSTEIN, 2003). Ainda, segundo os autores, a sustentabilidade empresarial não é irreconciliável com crescimento econômico: ao

contrário, é uma importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e partes interessadas no longo prazo (HART e MILSTEIN, 2004).

Sobre a importância do tema nos processos de gestão, acredita-se que as empresas que mantêm investimento em sustentabilidade de forma estratégica e com visão de longo prazo podem beneficiar-se de uma vantagem competitiva de blindagem em relação aos efeitos da crise (CLARO e CLARO, 2014). Isso ocorre, segundo os autores, porque minimiza custos e riscos provenientes do consumo excessivo, da poluição e da geração de lixo, melhorando o uso dos recursos e ocasionando ganhos generalizados de eficiência do negócio (CLARO e CLARO, 2014).

Hart e Milstein (2004) definem o que chamam de Sustentabilidade Global como: “Um conceito complexo, multidimensional, que não pode ser equacionado por meio de uma única ação corporativa” (p. 69).

Dessa forma, é considerada sustentável aquela atividade que consiga se manter por um período indeterminado de tempo, de forma a não se esgotar, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer. De forma sucinta a sustentabilidade pode ser definida como a capacidade de se auto manter ou se auto sustentar (HART e MILSTEIN, 2004).

Assim, para que seja possível manter a perpetuidade e desenvolvimento das organizações, além do entendimento sobre o tema Sustentabilidade, também se deve conhecer e agir em prol da criação de valor.

Embora a criação de valor seja um tema fundamental para análise da estratégia organizacional, ainda não existe um consenso sobre a definição ou formas de geração (LEPAK, SMITH e TAYLOR, 2007). Em cada área o tema é trabalhado levando em conta suas particularidades, pois a visão de criação de valor na economia difere significativamente da visão entendida pela sociologia ou ainda pela psicologia. Para os autores a criação de valor e a captura de valor devem ser vistos como processos distintos.

Além de não ser algo novo, o tema passou por um processo de evolução, permeando diversas áreas, conforme mencionado por Bonazi (2014), apresentado no Quadro 5.

QUADRO 5– DEFINIÇÕES E EVOLUÇÃO DO VALOR AO LONGO DO TEMPO

Autor	Ano	Definição de valor	Linha epistemológica
Marx	1867, 1990	Refere-se a atributos qualitativos de um produto (valor de uso) e a atributos quantitativos gerados por intermédio da sua venda (valor de troca).	Economia
Miles	1961	É a quantidade de dinheiro despendida para comprar ou fabricar um produto, visando a criar o uso adequado ao consumidor.	Economia
Porter	1985	É a quantia que os compradores estão propensos a pagar por aquilo que a empresa tem a lhes entregar. É medido por meio da receita total, que, por sua vez, reflete o preço de um produto, bem	Administração estratégica
Zeithaml	1988	É caracterizado como: 1) o que o cliente procura em um produto; 2) o preço baixo; e 3) a qualidade que se adquire pelo preço pago.	<i>Marketing</i>
Barney	1991	É uma propriedade do recurso da firma. O valor está associado à eficiência e eficácia da firma, adquiridas por meio da utilização de seus recursos internos.	Administração estratégica
Kaplan e Norton	1997	É um constructo composto pela funcionalidade, preço e qualidade que um produto assume para o consumidor, somados à imagem e ao relacionamento que a empresa possui com ele.	<i>Marketing</i>
Trompenaars e Hampden-Turner	1997	Refere-se à forma como um indivíduo ou um grupo conceitua algo que deseja. Trata-se de um critério utilizado na escolha de um determinado bem.	Administração estratégica
Anderson e Narus	1998	É a riqueza que um cliente recebe em troca do preço despendido na aquisição de um determinado produto.	<i>Marketing</i>
Neap e Celik	1999	É a medida expressa em unidade monetária que reflete o desejo de obter um produto e é igual ao custo marginal do produto, que, por sua vez, se refere ao preço cobrado por ele.	Administração estratégica
Kotler	2000	É a equação entre os benefícios funcional e emocional que um bem possui para o cliente e o custo despendido para produzi-lo.	<i>Marketing</i>
Bowman e Ambrosini	2000	Refere-se às percepções de um cliente em relação a um determinado bem e ao montante monetário despendido para a sua aquisição.	Administração estratégica
Prahalad e Ramaswamy	2004	Está associado às experiências individuais e comunitárias no que tange à utilização de um determinado produto ou serviço.	<i>Marketing</i>
Hutzschenreuter e Kleindienst	2006	É um atributo presente nas micro atividades realizadas pelos membros da firma, durante a execução prática da estratégia organizacional.	Administração estratégica
Ito, Junior, Gimenez e Fensterseifer	2012	Está relacionado com dimensões externas e internas à organização – externas por satisfazer as necessidades dos consumidores em termos de produtos e serviços, e internas por estar relacionado ao modo como a firma operacionaliza e concebe suas estratégias.	Administração estratégica

Lindgreen <i>et al</i>	2012	É um atributo presente nos bens e serviços produzidos pela firma, bem como nas relações organizacionais existentes para a sua produção. Criar valor é estar preparado, estruturado e ter capacidades e competências para entregar o que o mercado deseja.	<i>Marketing</i>
Terho, Haas, Eggert e Ulaga	2012	Possui três constructos: 1) o valor para a firma (alicerçado na cadeia de valor e nos ganhos dos acionistas); 2) o valor para o cliente (baseado nos atributos do produto e na percepção do cliente); e 3) o valor de perspectiva mútua (valor nos relacionamentos, entrega dos produtos e no que tange à co-criação do valor entre empresa e cliente).	<i>Marketing</i>

FONTE: BONAZZI (2014)

O Quadro 5 demonstra a expansão do termo Valor, que teve sua primeira menção na área Econômica, passando posteriormente a ser utilizado em outras áreas como marketing e administração estratégica, ampliando dessa forma sua abrangência.

Esta evolução a respeito do que significa criar valor trouxe às empresas desafios adicionais significativos, pois demandaria não pensar apenas em gerar valor, mas também considerar a melhor forma de capturar parte deste. Neste sentido, a geração de valor organizacional é influenciada pela habilidade de negociação, melhorando o valor de troca, considerando as relações como fator determinante no processo (LINDGREEN *et al*, 2012).

Alguns autores como Porter e Kramer (2011) defendem existir o Valor Compartilhado que envolve a união entre as atividades empresariais e aquelas voltadas para o progresso da sociedade. Os autores estabelecem que o Valor compartilhado refere-se a melhores práticas a serem adotadas pelas empresas, sendo estas vinculadas diretamente à estratégia organizacional, alcançando o que os autores chamam de RSE – Responsabilidade Social Empresarial (PORTER e KRAMER, 2001).

Para Brito e Brito (2012) as relações com os parceiros geram influências diretas na geração de valor e, conseqüentemente, na vantagem competitiva, sendo assim, o relacionamento com os parceiros impõe limites na geração de valor.

Embora sejam temas discutidos há algum tempo, muitos executivos ainda não percebem a Sustentabilidade como oportunidade de negócios e geração de

valor, ainda passa pela cabeça de alguns que se trata de algo exigido pela moral ou imposto por lei (HART e MILSTEIN, 2004). Mas, muito mais amplo do que isso, as empresas podem criar valor ao atender às necessidades daqueles localizados no extremo inferior da pirâmide de renda do mundo, e isso de uma forma que facilite a criação e distribuição de renda inclusiva (HART e MILSTEIN, 2004).

Para Porter (1996) menciona que a firma poderia ser desmembrada em partes e que, a sequência dessas partes formariam uma estrutura de cadeia de valor, sendo esta que proporcionaria a sustentabilidade da vantagem competitiva. Para o autor, o valor seria gerado entre estas etapas desta cadeia.

De acordo com Hart e Milstein:

O desafio da sustentabilidade global é complexo, multidimensional e emergente. As empresas são desafiadas a minimizar as perdas das operações correntes (combate à poluição), ao mesmo tempo em que estão reorientando seus portfólios de competências em direção a tecnologias e habilidades mais sustentáveis (tecnologia limpa). As empresas são também desafiadas a se engajarem em uma ampla interação e diálogo com os *stakeholders* externos, atentando para as ofertas atuais (responsabilidade por produto), bem como para o modo como poderiam desenvolver soluções economicamente interessantes para os problemas sociais e ambientais do futuro (visão de sustentabilidade) (HART E MILSTEIN, 2004, p. 75).

Em virtude da amplitude das ações, e impacto dos seus reflexos em todo o entorno, não se trata de uma atividade fácil e simples, a ser executada pelas empresas; e, certamente muitas delas, possuem dificuldades para agir de forma efetiva, atendendo a todas as necessidades internas e externas. Em uma pesquisa realizada com sete empresas que compõem a carteira do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial criado em 2005 pela BM&FBOVESP, como índices norteadores para avaliação de desempenho de Sustentabilidade das empresas, Nobre e Ribeiro (2013), concluíram que as empresas têm maior facilidade em trabalhar no nível inferior do modelo de Valor Sustentável, que são Gerenciamento de Produto e Combate à Corrupção. Tal fator corrobora com o defendido por Hart e Milstein (2004).

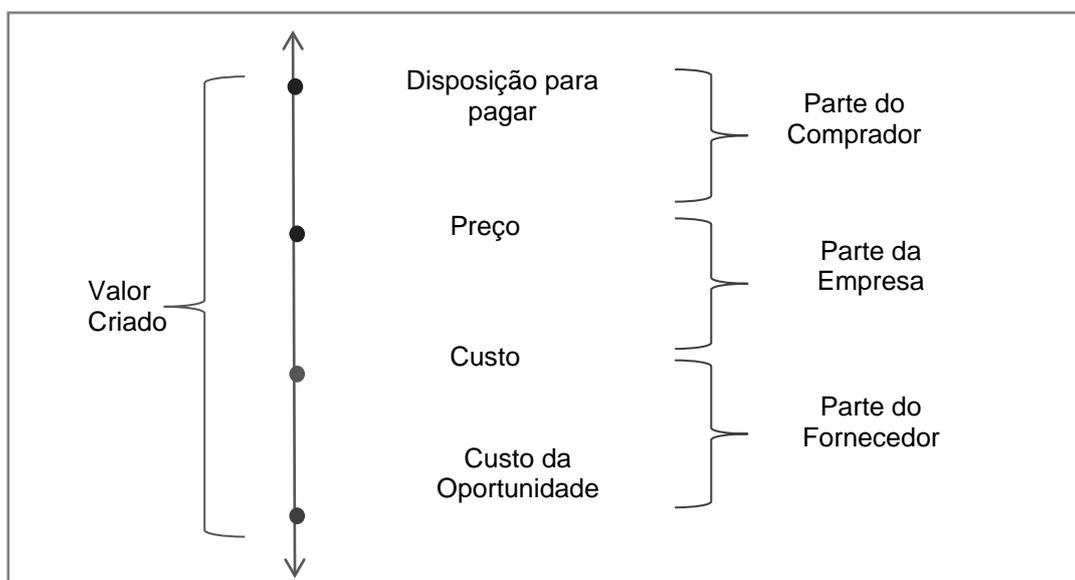
Kania e Kramer (2011) mencionam três maneiras de como a organização pode criar valor: pela criação de novos produtos e mercados, pela melhoria na produtividade na cadeia de valor ou pela construção de clusters de empresas locais.

Para Hart e Milstein (2004) quando a sustentabilidade é vinculada à estratégia, na busca de gerar valor, isso pode ser chamado de valor sustentável. Dessa forma, a criação deste valor sustentável ocorre de maneira coletiva, onde a organização passa a pensar levando em conta o Hoje, o Amanhã, o Interno e o Externo. Neste sentido, segundo os autores, cria-se um ciclo virtuoso, onde são proporcionados benefícios mútuos, propiciando o alcance da Sustentabilidade nas organizações.

Porém, embora o modelo de criação de valor sustentável seja de fácil visualização, sua implementação não é tão simples, pois demanda de critérios como Visão, Criatividade e Paciência (HART e MILSTEIN, 2004).

A criação de valor na visão de Brandenburger e Stuart (1996) leva em consideração a disponibilidade do cliente para pagar e o custo de oportunidade, relacionado a negociação com fornecedores. Assim, segundo os autores o valor é criado na chamada cadeia vertical e a apropriação de cada uma das partes é resultado da negociação, a qual designará a divisão entre as partes. A Figura 5 ilustra essa estrutura:

FIGURA 5 – CRIAÇÃO DE VALOR



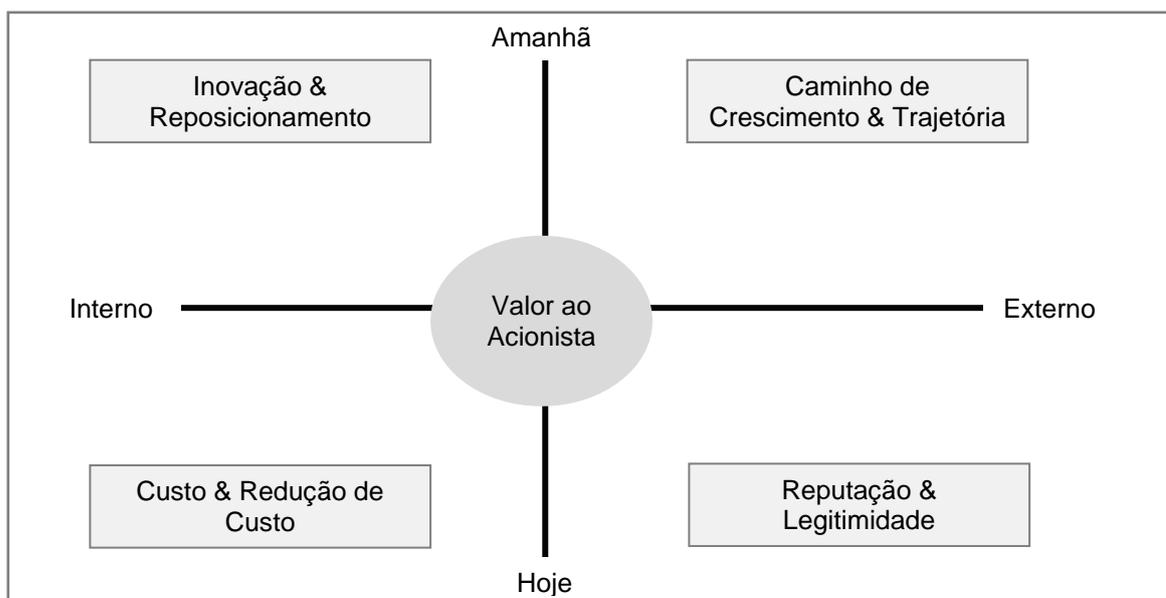
FONTE: ADAPTADO DE BRANDENBURGER e STUART (1996)

Embora a Figura 5 demonstre a relação de um para um, desconsiderando neste caso a concorrência, o intuito é a demonstração de que o valor é criado mediante a relação entre as três partes: cliente, empresa e fornecedor.

E, segundo os autores, para uma maior criação e, conseqüentemente, uma maior captura de valor, a empresa deve buscar a melhor assimetria entre os envolvidos em sua cadeia. São as chamadas parcerias de gestão de valor com seus fornecedores. Ainda, segundo os autores, embora tratados de forma distintas em alguns casos, criação e captura de valor são entrelaçados e, portanto devem ser analisados conjuntamente.

Hart e Milstein (2004) apresentam um modelo que demonstra o processo de criação de valor, separado em dois eixos, como apresentado na Figura 6:

FIGURA 6 – DIMENSÕES-CHAVE DO VALOR



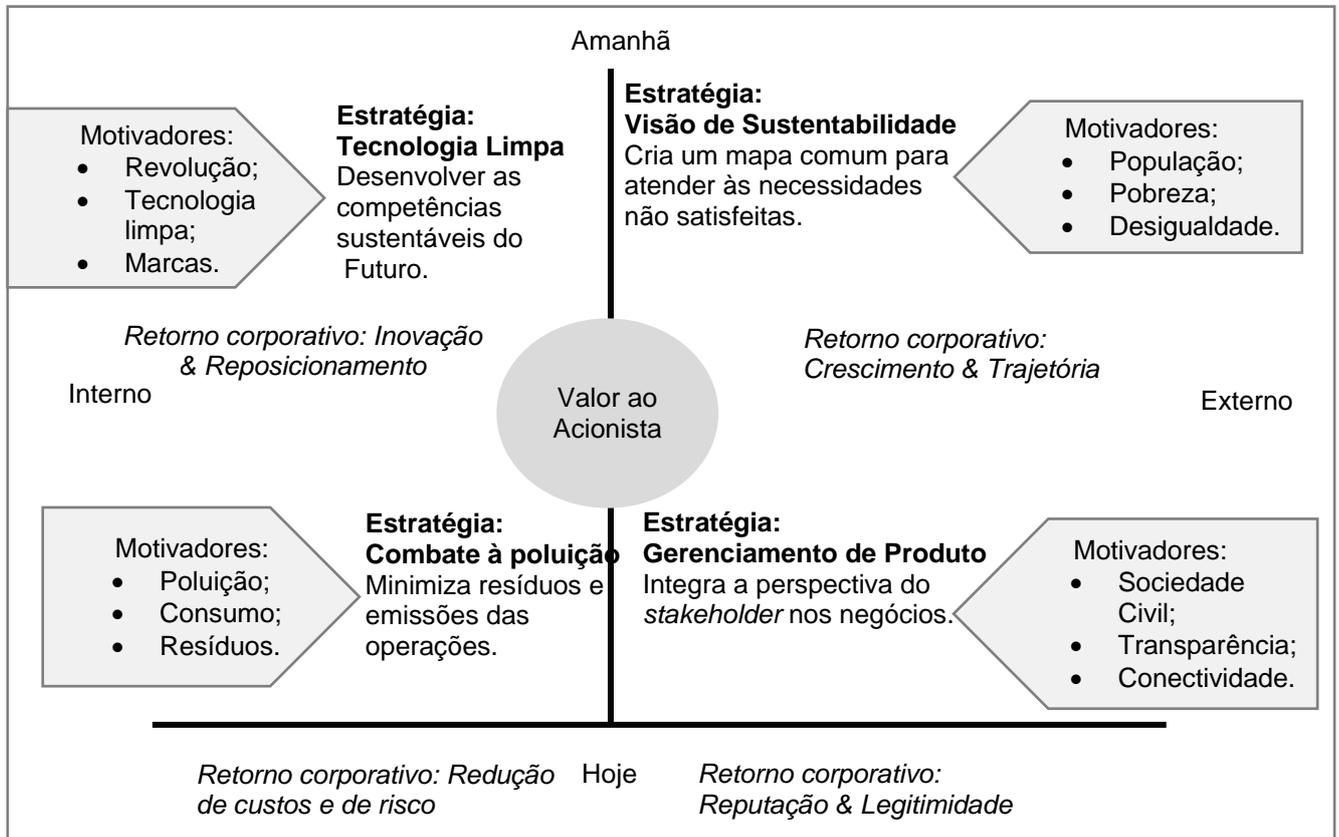
FONTE: ADAPTADO DE HART E MILSTEIN (2004)

O eixo vertical do modelo reflete a necessidade simultânea que a empresa tem de manter os negócios atuais e criar as tecnologias e os mercados do amanhã.

O eixo horizontal reflete a necessidade de crescimento da empresa e de proteger as habilidades potenciais organizacionais internos, e ao mesmo tempo, de infundir na empresa novas perspectivas e conhecimentos vindos de fora, referindo-se ao ambiente interno e externo.

A justaposição dessas duas dimensões produz uma matriz com 4 dimensões ou quadrantes, como apresentado na Figura 7 apresentada na sequência.

FIGURA 7 – MODELO DE VALOR SUSTENTÁVEL



FONTE: ADAPTADO DE HART e MILSTEIN (2004)

Segundo os autores, o escopo de cada um dos quadrantes apresenta uma definição específica com relação ao foco de atuação:

- Inferior esquerdo: foca nos aspectos de desempenho essencialmente internos e semelhantes em natureza: redução de custos e risco;
- Inferior direito: também foca nas dimensões de desempenho que são semelhantes em natureza, mas é ampliado para incluir *stakeholders* externos: fornecedores, clientes, ONGS entre outros. Uma inclusão criativa desses interesses pode estimular uma posição diferenciada para a empresa.
- Superior esquerdo: a empresa deve não apenas ter um desempenho eficiente nos negócios atuais, mas também estar em constante preocupação com a criação de produtos e serviços do futuro.

A criação de valor depende então da habilidade que a empresa tem para destruir criativamente suas capacidades em favor das inovações de amanhã;

- Superior direito: foca nas dimensões externas associadas ao desempenho futuro. Expectativas críveis de crescimento futuro são consideradas a chave para a geração de valor ao acionista.

A trajetória de crescimento oferece uma orientação e uma direção para o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. E, para que a empresa possa gerar valor ao longo do tempo, deve buscar bom desempenho em todos os quadrantes, pensando no presente e também no futuro (HART e MILSTEIN, 2004).

O modelo apresentado por Hart e Milstein (2004) evidencia que o alcance da sustentabilidade global é algo complexo e, cada parte do desenho possui o que os autores chamam de motivadores, sendo eles: a eficiência de recursos e prevenção da poluição, proliferação e interligação dos *stakeholders*, inovações e transformações tecnológicas e por fim, desenvolvimento social.

O modelo de criação de valor sustentável neste estudo deve ser observado com o foco no setor de energia. Nesses termos, busca-se a construção de um modelo mais limpo, acessível e eficiente da energia. A análise dos próximos cenários para a criação de valor sustentável no setor de energia requer um olhar mais abrangente em termos de sociedade global. Cardenas (2014, p. 244) induz a essa reflexão ao questionar: “como devemos nos preparar para a iminente mudança de paradigma para a geração distribuída e para a automação de distribuição de energia, com tecnologias que introduzem um novo modelo de negócio onde os consumidores podem também ser produtores, milhões de conexões podem tornar os nossos sistemas vulneráveis, e a economia parece inviável?”

A resposta parece ter sido dada pelo próprio Cardenas. A criação de valor para o setor de energia nos próximos anos será construída com base na continuidade do desenvolvimento de estratégias que procurem melhorar a qualidade das estratégias já comprovadas em geração de energia renovável dos recursos, pelo desenvolvimento de um sistema mais robusto de armazenamento distribuído e pela integração confiável de veículos elétricos à rede atual de energia. A construção desse novo modelo envolve questões que incluem a educação dos consumidores sobre a necessária mudança de hábitos de consumo, a promoção da participação dos consumidores na geração de energia, a construção de um eficaz fluxo de

informações e de eletricidade através das redes de distribuição, passando pelo desenvolvimento de formas mais inteligentes de mecanismos de automação de distribuição e proteção cibernética.

Em face do exposto, para que seja gerado valor sustentável, demanda-se que as organizações busquem adequar cada vez mais suas atividades, por meio de uma gestão de processos, considerando a estratégia como uma prática conjunta. O tema que trata das práticas da estratégia será detalhado no próximo item.

2.3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A perspectiva da estratégia como prática ainda não propôs um modelo teórico totalmente estruturado, assim como ainda não foram realizadas muitas pesquisas empíricas, principalmente em função da quantidade de dados necessários, da forma de obtê-los, além da dificuldade de acesso aos mesmos (JARZABKOWSKI, BALOGYN e SEILDS, 2007).

Ao se analisar o contexto brasileiro, nota-se o baixo grau de maturidade neste tipo de estudo, verifica-se a relevância desse tipo de pesquisa a qual se deve ao fato de que estudos sobre micro prática no contexto brasileiro poderiam explorar como o nível micro, principalmente episódios da práxis, dos estrategistas das organizações contribuem para a estratégia nas organizações do Brasil. Os estudos brasileiros poderiam analisar como o *organizing* ocorre em empresas nacionais e como se relaciona com o *strategizing*, ou seja, o fazer a estratégia.

Sente-se no Brasil, ainda, a falta de pesquisas baseadas em SAPs, sobre o emprego de ferramentas estratégicas, enfocando, principalmente o uso que o estrategista brasileiro faz dela, para o *strategizing* e para difusão de práticas estratégicas.

E, sob a ótica do portfólio de relacionamentos, as empresas deixam de ser as unidades de análise e as interações organizacionais passam a ser geradoras de valor e competitividade (BRITO e BERARDI, 2010), pois lucratividade não significa mais o único elemento de sucesso a longo prazo.

A estratégia é oriunda de processos que contemplam a incerteza como fator de impacto direto e que possui impacto na competitividade das organizações

(ALBINO *et al*, 2010). Por isso torna-se importante e desafiador que os gestores tenham compreensão e atuem em sua estruturação.

Conforme mencionado por Whittington (2006) antes se pensava na estratégia como um bem organizacional, mas sabe-se que se trata de uma ação, algo que as pessoas fazem, e que, conseqüentemente tem várias interferências.

A estratégia como prática tem como foco de pesquisa a descoberta e análise dos tipos de estratégias aplicadas e sua composição. Dessa forma, as pesquisas na área buscam evidenciar como a estratégia acontece, quem as realiza e quais competências necessárias para sua realização (ALBINO *et al*, 2010).

A estratégia como prática procura compreender a estratégia organizacional por meio do ponto de vista das práticas existentes, seja no mercado ou na organização, em decorrência das ações dos indivíduos que colaboram na constante configuração da estratégia da organização (MEDEIROS; AÑEZ; MACHADO, 2012).

Para que a estratégia faça parte do processo de gestão, é necessário que sejam estabelecidos objetivos e sejam alocadas responsabilidades, com monitoramento do processo e devidas correções necessárias (GONZÁLEZ-BENITO e GONZÁLEZ-BENITO, 2005).

Para Whittington (2006) devem ser levadas em consideração a execução da estratégia, práxis, os atores envolvidos, estrategistas e as práticas estratégicas da organização. Para o autor, as relações sociais têm profunda interferência no resultado. Assim, segundo ele, não é possível considerar as empresas como padrões igualitários, mas sim, estas precisam ser visualizadas considerando suas características individuais, tanto de estrutura como de crenças e padrões (WHITTINGTON, 2006).

Neste sentido, Guiddens (2003) defende que as ações recebem profunda interferência tanto dos pensamentos dos atores como também de práticas institucionalizadas pela empresa. Para este autor as regras, procedimentos etc. são tão influentes no desempenho da ação como os próprios recursos que são disponibilizados para a execução das atividades.

As práticas estratégicas podem ser “cognitivas, comportamentais, procedimentais, discursivas, motivacionais e físicas combinadas, coordenadas e adaptadas para criar uma práxis” (JARZABKOWSKI; BALOGUN e SEIDL, 2007, p.11), mesmo que estas não tenham sido formalizadas. Muitas práticas podem surgir

depois de tentativa e erro de atuação, sendo validada e passando a ser seguida após resultado.

Para Johnson, Melin e Whittington (2003), as práticas são consideradas estratégicas quando interferem nos resultados, nas direções, na sobrevivência ou até mesmo na vantagem competitiva da empresa.

Em relação à práxis, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11) definem como “conjunto de atividades locais socialmente aceitas e que podem ser estrategicamente importantes para a orientação e sobrevivência de um grupo, uma organização ou uma indústria”. Para Whittington (2006), as práticas são usadas pelos atores para execução de sua práxis.

Em relação aos atores, para Whittington (2006) são os que realizam as atividades de formulação, definição ou execução da estratégia. Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) os praticantes envolvem todos aqueles que interferem na construção das práticas. Tanto os que executam a estratégia, aqueles que planejam e definem são praticantes da estratégia, como os próprios conselheiros/consultores externos também são.

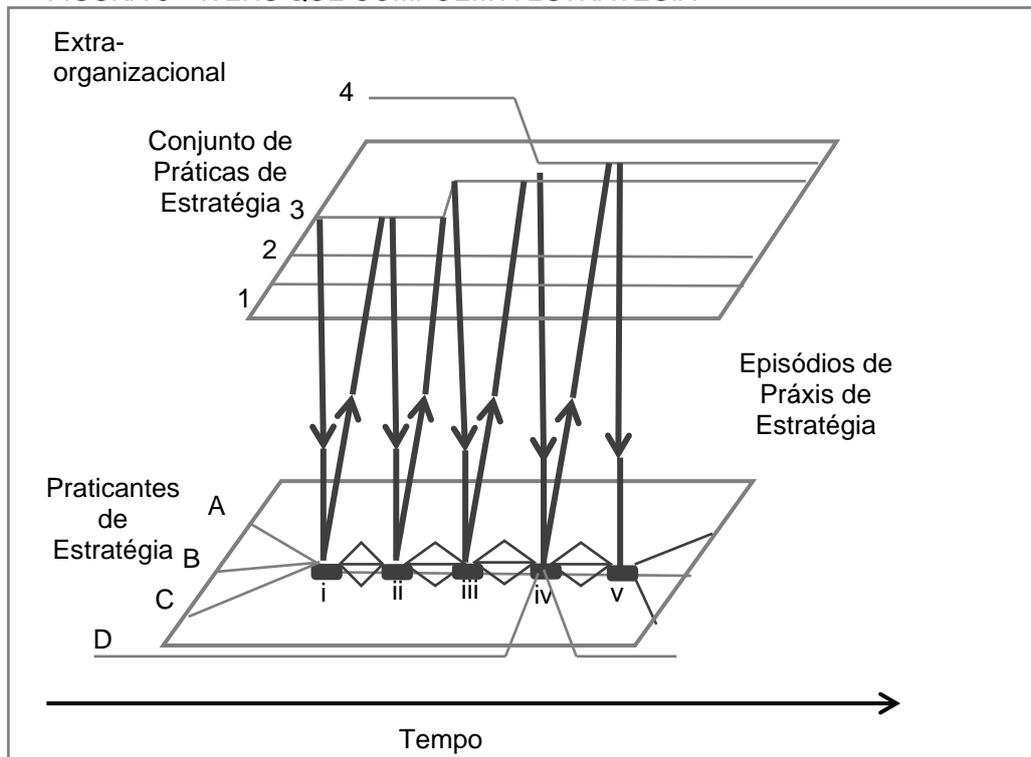
Isso vem de encontro ao que define Jarzabkowski (2004), que a estratégia é algo a ser feita, pois aos atores não agem isoladamente, mas sim desempenham um papel social, que é definido muitas vezes devido ao meio em que vive (JARZABKOWSKI, BALOGUM e SEIDL, 2007). Assim a estratégia de uma empresa é interpretada e até muitas vezes redefinidas por meio da interação entre os atores, práticas e práxis (WHITTINGON, 2004).

Whittington (2006) articula os três conceitos-chave inter-relacionados na estratégia, sendo: práticas: como conjuntos de tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos, ideias e procedimentos para pensar e agir que os estrategistas usam para “fazer estratégia”, sendo estas legitimadas, por normas ou sancionadas a partir de experiências passadas. Neste sentido a práxis refere-se ao Como Faz. Como segundo elemento apresenta a práxis: ou seja, o trabalho que é, de fato, é realizado ao se fazer Estratégia, que mesmo sendo um trabalho difuso, na medida em que envolve não apenas a alta administração, pode ser visto como acontecendo por meio de (sequências de) episódios (projetos, consultoria), em resumo trata-se do Que É. E, por fim, os praticantes: aqueles que “fazem a estratégia” ou os estrategistas, sejam eles proprietários, membros da cúpula diretiva ou funcionários, ou seja, Quem Faz.

O modelo destaca as conexões existentes entre as práticas intra e extra organizacionais. Ainda o modelo aponta a importância de terceiros no processo de constituição da estratégia. Assim, evidencia-se que a efetividade da práxis depende fortemente da capacidade dos agentes de acessar e mobilizar práticas.

Whittington (2006) faz uma crítica a muitos estudos sobre estratégia realizados, que fazem uma bifurcação entre atividades intraorganizacional e o meio externo. Em muitas pesquisas é dado o foco micro nível de como as atividades e funções gerenciais, ocorrem, deixando de lado o chamado “contexto”, sendo que este pode inclusive ajudar a entender situações com características setoriais ou sociais. Para o autor, mesmo nas atividades realizadas internamente, na organização, estas não podem ser separadas na sociedade. Por isso, em seu modelo Whittington (2006) menciona as questões intra e extra organizacionais, como apresentado na conforme Figura 8.

FIGURA 8 – ITENS QUE COMPÕEM A ESTRATÉGIA



FONTE: ADAPTADO DE WHITTINGTON (2006)

Neste modelo, referente aos praticantes, mencionados no quadrante a baixo, o A, B e C referem-se a integrantes da organização (intra-organizacional), e o D,

refere-se ao campo extra organizacional. Vale ressaltar que todos os integrantes possuem interferência na práxis de estratégia, mencionados pelos episódios i a v.

As práticas estratégicas estão no quadrante superior sinalizada como de 1 a 4, sendo que de 1 a 3 são as práticas legitimadas pela organização, mas a prática 4, referente a questões externas, também podem ser absorvidas pelos praticantes e incorporada para realização da práxis. Assim, fica evidenciada a integração entre práticas, episódios e praticantes, tanto interno como externo à organização.

A práxis envolve: definição das práticas, inserção da prática na empresa, adaptação da prática a ser utilizada, participação das decisões das práticas, participação em reuniões, apresentação dos resultados, e demais atividades.

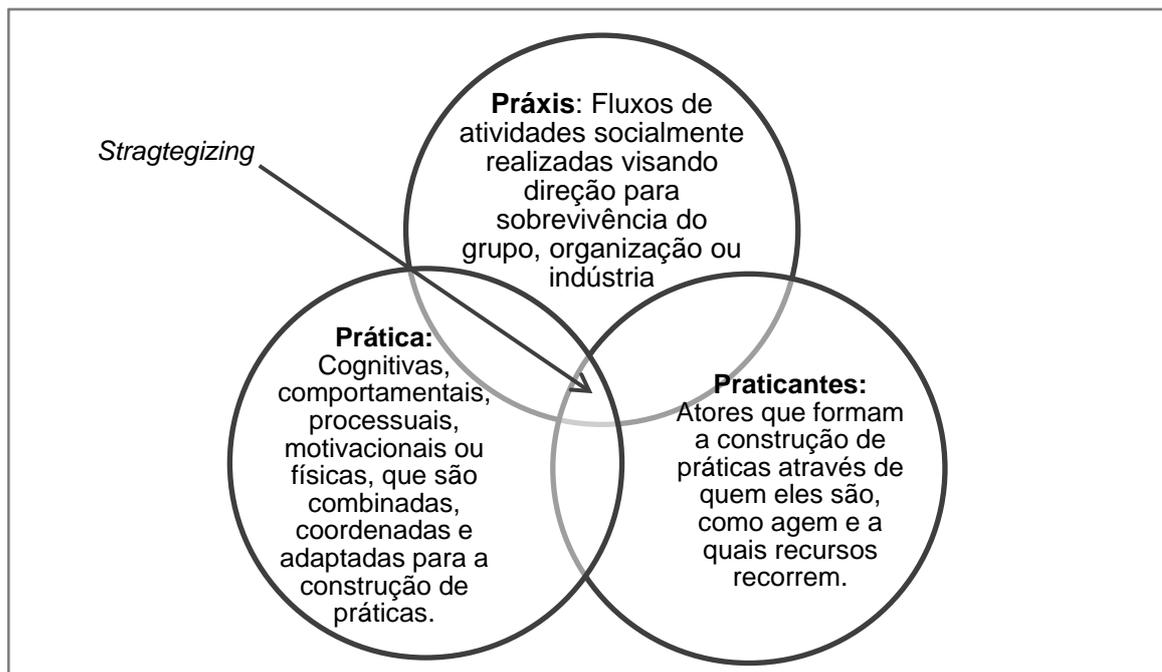
Segundo Whittington, Johnson e Melin (2004), o desafio colocado ao pesquisador pela interdependência (micro e macro) é combinar *insights* do nível micro com uma atenção contínua do contexto institucional mais amplo que informa e autoriza tais práticas. Ponto de vista complementado por Jarzabkowski *et al* (2007), que indica que a Estratégia como prática pode ser entendida como situações, as quais são oriundas de ações, interações e negociações com múltiplos atores. Trata-se de um processo que envolve as práticas, que se referem a ferramentas e os parâmetros a serem seguidos, os praticantes que se referem as pessoas que realizam as atividades e a forma como a estratégia é feita, a práxis (JARZABKOWSKI *et al*, 2007; WHITTINGTON, 2006).

São os três elementos em conjunto: praticantes, práxis e práticas que formam o tema estratégia como prática (JARZABKOWSKI e SPEE, 2009). Esses itens definem a estratégia como um conjunto de ações e interações que contribuem de forma ativa no direcionamento da empresa.

Assim, fica evidenciado que a vantagem competitiva da empresa não está restrita a sua capacidade e habilidade individual, mas sim, diz respeito a formulação e implantação de estratégias.

A Figura 9 apresenta uma ilustração da amarração dos três itens ao que Jarzabkowski *et al* (2007) chamou de Strategizing, que se refere ao processo de formação da estratégia, o qual ocorre quando existe a inter-relação entre os três fatores.

FIGURA 9 – ESTRUTURA CONCEITUAL DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA



FONTE: JARZABKOWSKI *et. al.* (2007)

Para Jarbakowski (2005), o *strategizing* consiste na construção de atividades por meio das ações e interações dos múltiplos atores realizam, bem como as práticas das quais se utilizam para a execução. Segundo Jarzabkowski *et al.*:

As práticas podem ser definidas como os processos, os comportamentos, as cognições, recursos discursivos e físicos, de modo, que “múltiplos atores são capazes de interagir, a fim de socialmente realizar a atividade coletiva”; orientam a atividade, normas, procedimentos, comportamentos etc (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007, p. 9).

De acordo com Whittington (2002), a estratégia como prática permite o entendimento do surgimento da estratégia organizacional, levando em conta as relações sociais. Isso condiz com o defendido por Jarzabkowski, Balogun e Seidel (2007) ao afirmarem que são atores da estratégia organizacional mais indivíduos e não somente aqueles envolvidos no topo da pirâmide organizacional.

No caso dos profissionais, especificamente estes, podem agir como portadores responsáveis pela reprodução ou transferência da prática e, também, preparar-se para a práxis, ou seja, fazer a estratégia, sendo que os processos em

muitos casos demandam de interpretação. Dessa forma, fica evidenciado que os atores podem interferir significativamente nos resultados finais.

A capacidade organizacional que busca traduzir a estratégia pretendida em ação vem sendo um desafio que envolve além de um planejamento estratégico coerente. Neste sentido Whittington, Johnson e Melin (2004) defendem que a interpretação das micro atividades são válidas, mas se isoladas de contexto macrossocial e organizacional, ficam incompleta (WHITTINGTON, 2010).

O capítulo a seguir trata das definições metodológicas deste estudo. Serão apresentadas definições acerca da natureza da pesquisa, dos instrumentos de coleta de dados, do tratamento e análise de dados e da qualidade e confiabilidade do procedimento metodológico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta sessão tem como objetivo apresentar o embasamento metodológico utilizado para o desenvolvimento deste estudo. Trata-se do projeto de pesquisa que, segundo Creswell (2010, p. 25), apresenta “os planos e os procedimentos para a pesquisa que abrangem desde suposições amplas até métodos detalhados de coleta e de análise dos dados”. Para Walsham (1993), cada escolha direciona a forma de interagir com o material empírico, como sendo “uma maneira de ver e uma maneira de não ver” (p. 6).

Na sequência são apresentados os tópicos que detalham os métodos utilizados para esta pesquisa, sendo: natureza da pesquisa, tipo de pesquisa, estratégia de pesquisa, sujeitos da pesquisa, instrumentos de coleta de dados, tratamento e análise de dados e a qualidade e confiabilidade do procedimento metodológico.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa é, por excelência, uma abordagem que procura compreender os fenômenos humanos e sociais, ficando a cargo do pesquisador estudar os fatos em seu ambiente natural, tentando entendê-los e interpretá-los (TAKAHASHI, 2012).

Podem-se utilizar vários métodos e estratégias de pesquisa para obter compreensão em profundidade considerando que “a pesquisa qualitativa é muitas coisas ao mesmo tempo. É multiparadigmática em sua essência e seus pesquisadores valorizam a abordagem multimétodo” (DENZIN; LINCOLN, 1994; 2005, p.7).

Bulgacov *et al* (2007) afirmam que a pesquisa qualitativa refere-se a um processo dinâmico que leva em consideração critérios como a complexidade e a produção de resultados multidimensionais.

De acordo com Creswell (2010):

A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados (CRESWELL, 2010, p. 26).

Também, na pesquisa qualitativa, toma como base uma teoria como uma lente para direcionar a análise (CRESWELL, 2010), buscando entender a natureza do fenômeno pelas suas características, mas sem a utilização de métodos estatísticos (RICHARDSON, 2007).

Levando em consideração o objetivo deste estudo, que é entender como se dá a relação da empresa com seus fornecedores e a contribuição desta na geração de valor sustentável, considera-se que este tipo de pesquisa vem contribuir para este entendimento.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Orlikowski e Baroudi (1991) estabelecem três abordagens para a classificação da pesquisa qualitativa, sendo eles: positivista, interpretativa e crítica. Estudos positivistas defendem que a realidade é objetivamente dada, buscando, portanto, testar teorias. Nos estudos interpretativos o objetivo é compreender fenômenos através de significados que lhe são atribuídos. No caso das pesquisas críticas estas focam em apresentar oposições, conflitos e contradições ao que já era conhecido.

Outra forma de classificar este tipo de pesquisa diz respeito à natureza que pode ser descritiva, que conforme Andrade (2005, p. 19) “neste tipo de pesquisa, os fatos são observados e registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles”. Cervo e Bervian (2006) complementam que dessa forma, busca-se entender as características intrínsecas aos fenômenos e sua maneira de se relacionar com o meio, buscando compreender o ambiente e suas interrelações (RICHARDSON, 2007).

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A pesquisa qualitativa é usada para entender o significado atribuído a problemas ou situações (CRESWELL, 2010) e como estratégia de investigação pode ser: fenomenologia, etnografias, estudo de caso entre outras.

Os estudos de caso, em geral,

[...] representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005, p. 19).

Os estudos de caso são bastante utilizados para as pesquisas na área da administração, pelo fato de permitir exploração e análise de unidades complexas (YIN, 2005). Hartley (1994) afirma que a abordagem em estudos organizacionais contribui para entendimento das práticas, processos e significados existentes no funcionamento das organizações em seus contextos.

Porém, segundo Alves-Mazzoti (2006) a maior parte das pesquisas caracterizadas como estudo de caso, na verdade não o são, referindo-se a coleta de dados em um local único ou poucos respondentes, mas desconectados com contexto ou história.

Para Takahashi (2012) o estudo de caso refere-se a uma técnica complexa que envolve uma séria de variáveis e relações. Neste sentido, os estudos demonstram duas vertentes de atuação, positivista como visualizados nos trabalhos de Yin (2005) e Eisenhardt (1989), e a linha mais interpretativista, como nos trabalhos de Stake (1998).

Na vertente interpretativa defendida por Stake (1998) o estudo de caso caracteriza-se pelo objetivo de estudar a complexidade, com uma lógica indutiva com foco na compreensão de processos sociais. Esta compreensão dos acontecimentos sofrem influência das definições ontológicas e epistemológicas do pesquisador (TAKAHASHI, 2012), reforçado por Stake (1998) que afirma que os mesmos casos podem tornar-se diferentes se mudar a lente do pesquisador.

Takahashi (2012) complementa mencionando que a influência do pesquisador no processo de pesquisa ocorre quando há definições de: seleção dos casos: que

pode envolver vários casos e fortalecimento de teorias pela replicação das possibilidades ou profundidade em caso único; fontes de dados: dados de diferentes fontes ou diversos dados de uma mesma fonte; delimitação do caso: utilização de uma teoria base, ou trabalhar na exploração do caso e a questão de pesquisa (TAKAHASHI, 2012).

A escolha da estratégia de Estudo de Caso para realização deste estudo condiz com a afirmação de Bulgacov *et al* (2007), que mencionam ser uma estratégia eficiente quando se busca analisar em profundidade a complexidade ambiental dos processos estratégicos da organização.

3.4 SUJEITO DE PESQUISA

A realização desta pesquisa toma como base a estratégia de estudo de caso único (YIN, 2003). O autor considera que o estudo de caso único é eminentemente justificável quando representa: (a) um teste crucial da teoria existente; (b) uma circunstância rara ou exclusiva, ou (c) um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito (d) revelador ou (e) longitudinal.

Para Donaire (1997), este tipo de estratégia é relevante e tem sua qualidade, viabilidade e confiabilidade reforçada quando aplicada em áreas distintas da mesma organização e, também, quando esta organização representar um caso especial, único ou extremo.

A escolha da empresa COPEL para o referido estudo deu-se de maneira intencional e não aleatória (EISENHARDT; GRAEBER, 2007) por entender-se que se trata de uma empresa considerada referência na temática sustentabilidade, constatação esta feita mediante pesquisa inicial realizada em registros de empresas componentes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE-Bovespa), sendo que a COPEL faz parte da relação deste índice desde sua fundação.

Foi encaminhado um pedido para a empresa participar da pesquisa em agosto de 2014. O convite foi direcionado ao setor de sustentabilidade, vinculado à diretoria administrativa para entender como ocorria a vinculação da sustentabilidade a nível estratégico. Nesta etapa foram feitos levantamentos de histórico da empresa,

principais acontecimentos voltados à área de sustentabilidade, escopo e atuação do setor, e principais resultados alcançados.

Após o levantamento inicial e o direcionamento do trabalho estar vinculado a relação com fornecedores, houve o encaminhamento para o setor de Gestão de Suprimentos, responsável pela relação direta com os fornecedores, desde o levantamento da necessidade, cadastro dos fornecedores, processos de licitação e gerenciamento de contratos.

Existem algumas definições para classificação ou definição de tipologia do estudo de caso, conforme mencionado no Quadro 6, mencionado a seguir:

QUADRO 6 – CATEGORIAS DE ESTUDO DE CASO

Stake (1998)	Categorização em três categorias para os estudos de caso: <ul style="list-style-type: none"> • Intrínsecos, Instrumentais e Coletivos;
Yin (2005)	Diferenciação no propósito do pesquisador: <ul style="list-style-type: none"> • Explorar fenômenos ou Explicar causa de sua existência. Nível de complexidade: <ul style="list-style-type: none"> • Simples ou Complexos
Thomas (2011)	Sujeito: <ul style="list-style-type: none"> • Local, Caso-chave ou <i>Outlier</i>; Propósito: <ul style="list-style-type: none"> • Intrínseco, Instrumental, Avaliativo ou Exploratório. Abordagem: <ul style="list-style-type: none"> • Teste de Teoria, Construção da Teoria ou Ilustrativo/Descritivo. Processo: <ul style="list-style-type: none"> • Simples ou Múltiplo.

FONTE: AUTORA DESTE TRABALHO (2015)

Na classificação defendida por Stake (1998) a categoria intrínseca refere-se ao objetivo do pesquisador de características específicas, sendo o foco o próprio caso. Nos instrumentais, o estudo refere-se à utilização do caso para realização de teste. E, por fim, o tipo coletivo é uma extensão do tipo instrumental, sendo a ampliação deste, de caso único para casos múltiplos.

Para Yin (2005) as classificações ocorrem baseadas no propósito do pesquisador se trata de elucidar comportamento de fenômenos, em casos poucos conhecidos na literatura ou se o foco é avaliar o porquê de sua existência ou funcionamento. Ainda para este autor existe uma classificação baseada na quantidade de casos analisados que podem ser estudos de caso único ou casos múltiplos.

Thomas (2011) propõe na sua classificação a definição do sujeito, que pode ser local, justificando-se quando o caso leva em conta o conhecimento do pesquisador. No caso do sujeito chave este é selecionado pela contribuição para compreensão do fenômeno ou atividade. O sujeito *outlier* é escolhido quando este apresenta variações e diferenças com outros casos. Em se tratando dos propósitos os mesmos podem ser individuais ou realizar mais de um ao mesmo tempo. No caso da abordagem o modelo de Thomas (2011) estabelece que os estudos podem ser teóricos ou ilustrativo, contribuir para criação de novas teorias ou ilustrar fenômenos específicos. Por fim, no modelo proposto, este autor menciona que os estudos podem levar em conta caso simples ou múltiplos, seguindo a definição de Stake (1998).

3.5 COLETA DE DADOS

Os passos de coleta de dados estabelecem os limites ou fronteiras do estudo (CRESWELL, 2010) e a obtenção dos mesmos pode ser feita mediante estratégias diversas de coleta, envolvendo fontes primárias e secundárias, houve a triangulação dos dados, a qual possibilita análises mais completas e evita vieses em potencial, realizando a convergência das evidências (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

Várias podem ser as formas de coletas das informações, sendo neste trabalho utilizadas: entrevistas e análise documental, que segundo Creswell (2010) podem fornecer informações públicas, como relatórios, entrevistas entre outros, disponibilizando evidências ao pesquisador que pode utilizar tais informações, poupando tempo de coleta de outra forma.

Sobre as entrevistas qualitativas, estas se referem às entrevistas face a face com os participantes, sendo estas direcionadas pelo pesquisador (CRESWELL, 2010). Estas entrevistas possuem uma configuração que possui questões abertas com intuito de obter concepções e opiniões dos respondentes. O autor também menciona a opção de documentos qualitativos sendo aqueles de divulgados publicamente, como jornais, relatórios, formulários etc. ou aqueles exclusivos para acesso interno como diários, cartas, e-mails.

Nesta pesquisa foram realizadas **entrevistas** em duas etapas, as quais ocorreram no período de julho a novembro de 2014. A primeira delas realizada com três pessoas relativas ao setor de sustentabilidade, sendo uma delas a coordenadora. A segunda etapa de entrevistas foi realizada com o gerente da cadeia de suprimentos e um supervisor do setor, sendo estes vinculados diretamente às definições e acompanhamentos dos processos relacionados à relação com os fornecedores. Para realização das entrevistas utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado, envolvendo questões relevantes a práticas relativas à Sustentabilidade, relação com os Fornecedores, e outras questões foram emergindo conforme evolução da conversa.

Durante a fase de levantamentos, o pesquisador participou de um evento intitulado “Seminário de Boas Práticas”, que ocorreu nos dias 03 e 04 de dezembro. O objetivo da participação no evento teve como motivador o entendimento de sua estruturação, e o levantamento da participação dos fornecedores, por ser este público o objeto do estudo.

Ainda, para coleta de dados a pesquisa utilizou-se de **documentos secundários**, os quais são disponíveis de uso público, sendo estes localizados no site da instituição, ou relatórios entregues a órgãos públicos. Malhotra (2001) analisa a viabilidade da utilização de dados secundários, e assegura que estes podem contribuir para melhor estabelecer o problema de pesquisa, sugerir outros métodos já testados e aprovados de coletas de dados, propor outros tipos de dados a serem coletados para obter as informações desejadas, servir como fonte comparativa e complementar a dados primários. A exemplo desses materiais pode-se exemplificar: Relatório de Sustentabilidade, Indicadores ISE-Bovespa e os próprios dados constantes no site da instituição.

Levando em consideração que o levantamento de dados foi obtido de várias fontes, para atingis critérios de validade e confiabilidade buscou-se realizar o cruzamento de tais informações, conforme detalhado no próximo item.

3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

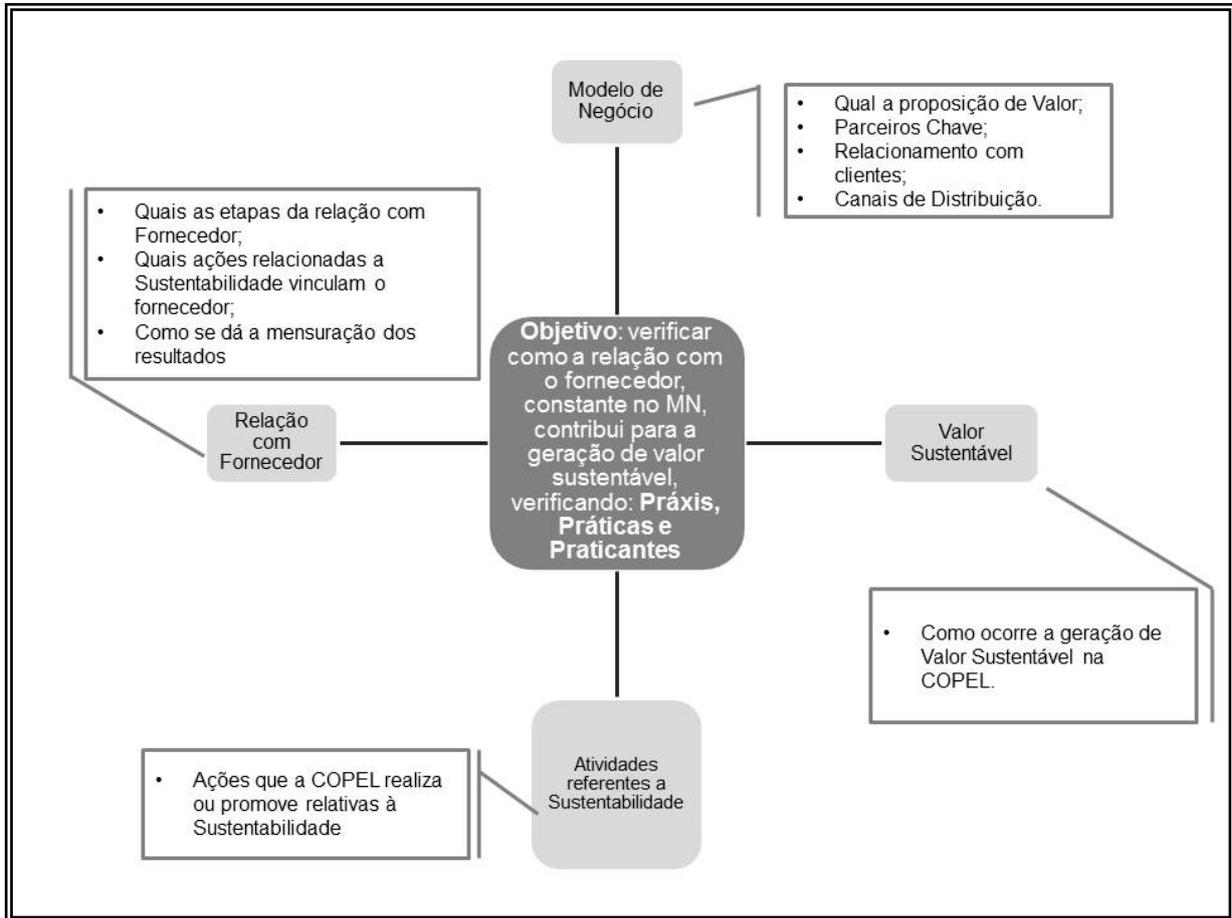
Conforme defendido por Flores (1994) a análise de conteúdo refere-se a operações e reflexões realizadas com o intuito de extrair resultados dos dados

levantados. Merriam (1998) complementa mencionando que se refere a dar sentido aos dados por meio de consolidação e interpretação.

Yin (2003) menciona inúmeras possibilidades de técnicas que podem contribuir nesta etapa podendo ser feita por meio de: matriz de categorias, criação de fluxogramas e tabelas, agrupamento de informações em séries, por exemplo. Nesta pesquisa foram utilizadas várias ferramentas sugeridas como: fluxograma e tabelas.

Tomando como base a indicação de Flores (1994) é apresentado um mapa para facilitar a identificação do que será trabalhado nesta pesquisa. Neste sentido, percebe-se na Figura 10 a identificação dos objetivos de pesquisa, bem como as categorias trabalhadas, quais sejam: Modelo de Negócio, Valor Sustentável e a Relação com o Fornecedor.

FIGURA 10 – MAPA VISUAL – CATEGORIAS DE ANÁLISE



FONTE: AUTORA DESTE TRABALHO (2015)

Em se tratando das análises e conclusões obtidas estas foram detalhadas no tópico Análise dos dados e discussão dos resultados onde todo o detalhamento é feito a respeito.

3.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Buscando conceder ao estudo de caso único a validade a qualidade da pesquisa, pautada na confiabilidade e validade dos dados, estruturou-se o Quadro 7 baseado nas recomendações de Yin (1994).

QUADRO 7 - VALIDADE E CONFIABILIDADE DO ESTUDO DE CASO

Princípios para obtenção da qualidade	Práticas adotadas neste estudo
Validade do Constructo	<ul style="list-style-type: none"> • Triangulação: adoção de diferentes fontes de coleta de dados; • Transcrições e rascunhos de análises revisados pelos entrevistados, para consistência e precisão.
Validade Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação de dados empíricos obtidos com dados e padrões teóricos estabelecidos em estudos anteriores; • Utilização de diferentes autores para validar um dado empírico obtido.
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação de um protocolo de pesquisa; • Transcrição e rascunhos de análises revisados pelos entrevistados; • Informações coletadas em entrevistas cruzadas com informações obtidas por meio de outras fontes de dados, visando à sua validação; • Gravação de entrevistas e transcrição fidedignas de todos os áudios; • Criação de uma base de dados com os dados levantados.

FONTE: A AUTORA DESTE TRABALHO (2015)

O Quadro 7 menciona práticas que foram adotadas nesta pesquisa com o intuito de garantir a validade do construto, interna e também a confiabilidade da pesquisa.

3.8 QUESTÕES DE PESQUISA

- ✓ Como se caracteriza o Modelo de Negócio da empresa, identificando como ocorre a relação com os fornecedores?
- ✓ Quais são as ações que visam construir a geração de valor sustentável?
- ✓ Como se dá o desmembramento da Estratégia para as Práticas, no que tange a relação com fornecedores?
- ✓ Como a relação com os fornecedores da empresa contribui para a geração de valor sustentável.

3.9 DEFINIÇÕES CONTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Esta seção apresenta as definições constitutivas (DC), ou seja, dentre os vários conceitos a respeito dos temas elencados como principais na pesquisa, qual foi considerado o conceito mais apropriado para o trabalho. E, também, definições operacionais (DO) que se referem ao detalhamento de como será analisada a implantação do item de forma prática.

3.9.1 Modelo de negócio

DC: Arquitetura de uma firma e sua rede de parceiros para criar, comercializar e entregar valor e capital relacional para um ou vários segmentos de clientes, a fim de gerar lucros e receitas sustentáveis (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010)

DO: A operacionalização do Modelo CANVAS da empresa ocorrerá tomando como base o roteiro de perguntas apresentado na Figura 11 a seguir:

FIGURA 11 - LEVANTAMENTO DO MODELO DE NEGÓCIO

Principais Parceiros Quem são os parceiros ou provedores fundamentais?	Atividades-chave Quais atividades são essenciais para a execução do negócio?	Proposição de Valor Qual valor proporcionado ao cliente? Que problemas de clientes estão sendo solucionados?	Relacionamento com Cliente Que tipo de relacionamento existe com cada segmento de cliente?	Segmentos de Cliente Para quem é criado valor?
	Recursos-chave Quais recursos físicos, humanos, intelectuais ou econômicos são essenciais?		Canais (distribuição) Quais meios são utilizados para estabelecer contato e atender os clientes?	
Estrutura de Custos Quais são os custos mais relevantes para desenvolvimento das atividades?		Fluxo de Receita De que forma são geradas as receitas, valores que o cliente se dispõe a pagar?		

FONTE: ADAPTADO DE OSTERWALDER E PIGNEUR (2010)

3.9.2 Relacionamento com fornecedor

DC: Segundo conceito defendido por Welford e Frost (2006), empresas que operam na economia global têm sido chamadas a assumir maior responsabilidade social e ambiental em sua cadeia de fornecedores, afirmando que estes exercem influência na imagem e reputação da empresa, sendo este um dos principais ativos da empresa.

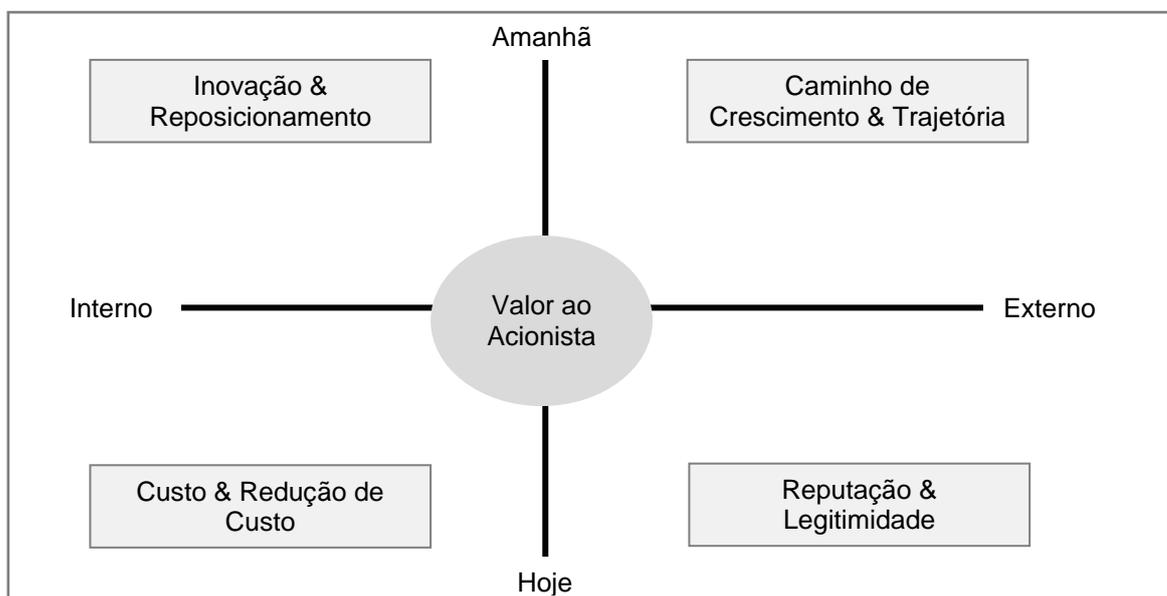
DO: As etapas do relacionamento da empresa com os fornecedores ocorrerá mediante um levantamento dos processos, por meio de perguntas.

3.9.3 Valor sustentável

DC: O conceito de Valor Sustentável que servirá como base para esta pesquisa é o defendido por Hart e Milstein (2004ba), que mencionam que este será atingido mediante um método integrado de abordar uma ampla gama de negócios e projetos referentes aos interesses do meio ambiente, dos trabalhadores, do consumidor, dos fornecedores, da comunidade local, do governo, entre outros *Stakeholders* (HART e MILSTEIN, 2003).

DO: A operacionalização deste item se dará tomando como base o modelo apresentado por Hart e Milstein (2003), enquadrando ações e atividades, de acordo com suas características, em cada um dos quadrantes: Inovação e Reposicionamento, Caminho de Crescimento e trajetória, Custo e Redução de custos e Reputação e Legitimidade, conforme modelo apresentado na Figura 12.

FIGURA 12 – DIMENSÕES CHAVE DO VALOR



FONTE: ADAPTADO DE HART E MILSTEIN (2004)

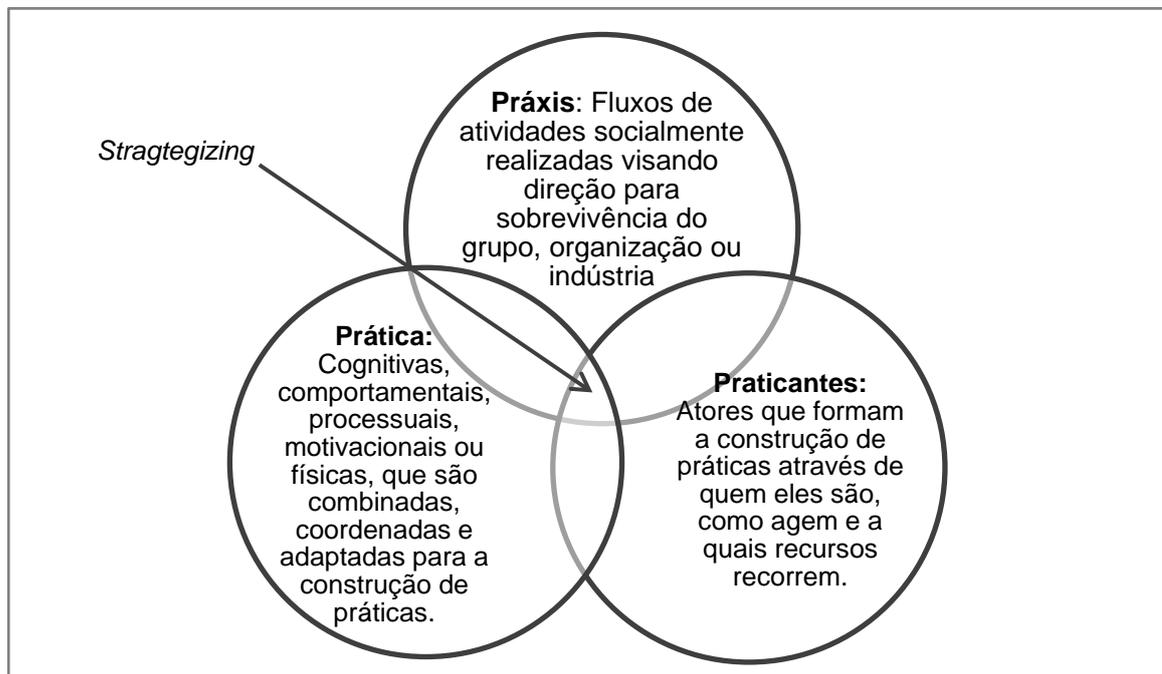
3.9.4 Estratégica como prática

DC: A prática da estratégia é feita mediante três fatores-chave: práxis, relacionada a execução, práticas que referem-se aos procedimentos, normas e condutas

levadas em conta para a execução e, por fim, aos executores, chamados de atores da estratégia, referente aqueles que se envolvem em sua definição e implementação (WITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, 2004).

DO: Para operacionalização desse tópico é utilizado o modelo defendido por Jarzabkowski *et al* (2007), mencionado na Figura 13, o qual permite a vinculação das atividades e ações que referem-se a: Práxis, Prática e Praticantes.

FIGURA 13 – ESTRUTURA CONCEITUAL DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA



FONTE: JARZABKOWSKI *et. al.* (2007)

Após o detalhamento dos processos metodológicos seguidos para realização deste estudo, serão apresentados os dados e suas referidas análises.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta sessão tem por objetivo apresentar os dados obtidos mediante coleta de dados da empresa COPEL. Para apresentação dos mesmos são utilizadas as ferramentas e opções mencionadas nas DOs, que devem servir como parâmetros para análises. Para tal apresentação esta sessão encontra-se desmembrada em partes, sendo elas: a) A estrutura, histórico e principais atividades da empresa em estudo, b) O modelo de negócios adotado pela empresa, c) a adoção da empresa a critérios de sustentabilidade, considerando fatores externos, d) a geração de valor sustentável realizada empresa.

4.1 SETOR ELÉTRICO

Quase todas as atividades humanas dependem de algum tipo de energia para sua realização. E a maioria das atividades causa algum impacto negativo ao meio ambiente, o que é facilmente notável com relação à energia elétrica. O Quadro 8 a seguir resume os principais impactos ambientais causados pela geração de energia em suas diferentes categorias.

QUADRO 8: IMPACTOS SOCIO-AMBIENTAIS DA GERAÇÃO DE ENERGIA

Fontes	Impactos Sócio-Ambientais
Termoeletricidade	Emissão de Gases do Efeito Estufa; Emissão de Material Particulado; Emissão de SOx; Emissão de NOx.
Hidroeletricidade	Alagamento para Construção de Barragens; Alteração nos Regimes dos Rios a Jusante; Assoreamento a Montante da Barragem; Barreiras à Migração dos Peixes; Proliferação de Algas; Perda de Patrimônio Histórico, Arqueológico e Turístico; Remoção de Populações Locais.
Bioeletricidade	Perda de Biodiversidade; Poluição Atmosférica; Mortandade de Peixes; Contaminação de Aquíferos Freáticos.
Energia Eólica	Poluição Sonora;

	Poluição Estética; Morte de Pássaros.
Energia Solar	Acúmulo de Resíduos Tóxicos no Ambiente.
PCH's	Interferência na Fauna e Flora Locais; Conflitos com o Turismo.
Energia Nuclear	Risco de Acidentes; Incertezas no Gerenciamento dos Resíduos; Perigo da Proliferação de Armas Atômicas.

FONTE: GOLDEMBERG e LUCON (2007).

O aumento da oferta de energia é calculado em função de previsões de crescimento econômico expressos em indicadores como o hegemônico Produto Interno Bruto – PIB. A economia, porém, deve ser compreendida como subsistema de um sistema ecológico finito, ou seja, o planeta Terra. Se o subsistema econômico desconhece os limites do sistema ecológico, é apenas uma questão de tempo até que o modelo de crescimento econômico a qualquer custo entre em colapso. De forma semelhante, o setor elétrico do governo deve pautar suas políticas de produção, transmissão e consumo de energia em preocupações sociais que incluem o respeito aos direitos humanos, a criação de empregos em condições dignas de trabalho, entre outras.

Os impactos e riscos socioambientais são tipicamente subestimados ou mesmo desconsiderados em estudos inventários e, portanto, nas análises de viabilidade econômica dos empreendimentos.

Autores apontaram uma série de necessidades para fortalecer as políticas públicas do setor elétrico brasileiro, abordando temas como estimativas de demanda e eficiência energética, incorporação das dimensões sociais e ambientais do desenvolvimento no planejamento de empreendimentos, análises comparativas de investimentos, e compatibilização com outras políticas públicas relevantes. E classificam como urgente a viabilização de mecanismos de transparência e espaços democráticos de debate e diálogo entre governo e sociedade.

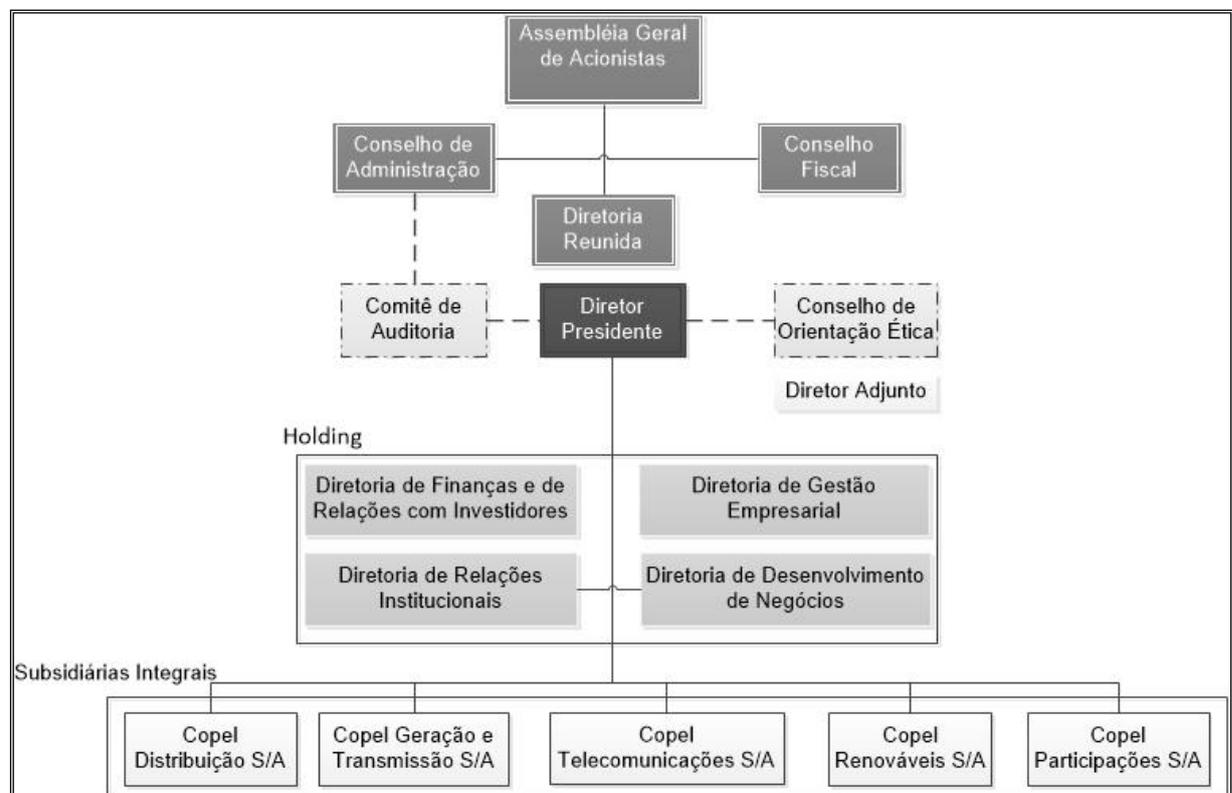
No atual contexto econômico, uma empresa é considerada sustentável se interagir de forma holística com os três aspectos do *triple bottom line*: ambiental, social e econômico. O setor energético, em específico, demonstra relevância quando se trata de desenvolvimento sócio econômico, e sua interdependência com a esfera ambiental e social e, por isso, o interesse em realizar este estudo, buscando

identificar de que forma ocorre a estratégia vinculada à sustentabilidade em uma empresa desse setor.

4.2 ORIGEM E HISTÓRICO

A COPEL foi criada em outubro de 1954. Atualmente tem atividades em dez estados brasileiros, com 21 (vinte e uma) usinas próprias, destas 19 (dezenove) são hidrelétricas, uma termelétrica e uma eólica. Trata-se de uma sociedade com economia mista, de capital aberto, com sede em Curitiba, no estado do Paraná. Possui atualmente um quadro funciona de 8.600 empregados diretos. É composta por cinco subsidiárias, atuando na geração, transmissão e distribuição de energia elétrica e também na área de telecomunicações, conforme demonstrado no organograma na Figura 14 (www.COPEL.com/historico).

FIGURA 14 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA



FONTE: www.COPEL.com

A empresa passou por processos de expansão significativos desde a sua fundação até os dias atuais. Os principais eventos/acometimentos podem ser

observados no Quadro 9.

QUADRO 9 – PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS HISTÓRICOS COPEL

Ano	Principais Acontecimentos
1954	Criada a COPEL – Companhia Paranaense de Energia Elétrica, mediante assinatura do Decreto nº 14.947 de 26 de outubro.
1956	Por meio do Decreto nº 1.412, a COPEL passou a centralizar as ações governamentais de planejamento, construção e exploração dos sistemas de produção, transmissão, transformação, distribuição e comércio de energia elétrica e serviços correlatos. Coube-lhe, então, a responsabilidade pela construção dos grandes sistemas de integração energética e dos empreendimentos hidrelétricos previstos no Plano de Eletrificação do Paraná.
1963	Entrada em operação da Usina Termelétrica de Figueira, no Norte Pioneiro, contribuindo para a implantação do Plano Estadual de Eletrificação.
1967	A COPEL inaugurava a Usina de Salto Grande do Iguaçu, que veio atender ao Sul do Estado.
1970	Entrava em operação a Usina Júlio de Mesquita Filho (Foz do Chopim), redenção energética do sudoeste e oeste.
1971	Inaugurada a Usina Governador Parigot de Souza, inicialmente conhecida como Capivari-Cachoeira.
1980	Inaugurada a Hidrelétrica Governador Bento Munhoz da Rocha Netto, anteriormente denominada Foz do Areia.
1990	Devido ao intenso crescimento do mercado, foram elaborados novos projetos, destacando-se o início do empreendimento da Usina de Segredo e a concessão para construir a Usina Hidrelétrica de Salto Caxias.
1992	Inaugurada a Usina Hidrelétrica Governador Ney Aminthas de Barros Braga
1999	Entra em operação a Usina Hidrelétrica Governador José Richa, anteriormente denominada de Salto Caxias.
2001	Entrou em funcionamento a primeira célula a combustível a operar no Hemisfério Sul, o Centro de Processamento de Dados – CPD da COPEL.
2002	Governo anuncia cancelamento do processo de privatização da COPEL, iniciado em 1998.
2004	A empresa completou 50 anos de existência no dia 26 de outubro. Sendo homenageada no evento “Opening Bell”, em Nova Iorque
2005	Inaugurada a Usina Hidrelétrica de Santa Clara, no rio Jordão.
2006	Inaugurada a Usina Hidrelétrica de Fundão, no rio Jordão.
2008	As usinas de propriedade da Elejor (Santa Clara e Fundão) recebem autorização da ONU e tornam-se as primeiras hidrelétricas no Brasil a poderem comercializar certificados de crédito de Carbono. Começam as obras de construção da Usina Hidrelétrica de Mauá, no rio Tibagi.
2011	Realiza o lançamento da pedra fundamental da Usina Hidrelétrica Colíder, no rio Teles Pires, no norte do Mato Grosso.
2013	Teve aprovação da administração para aquisição de sete parques eólicos localizados no Estado do Rio Grande do Norte. As obras da Pequena Central Hidrelétrica Cavernoso II, foram concluídas e começou a operar.

FONTE: A AUTORA DESTE TRABALHO (2015)

O escopo apresentado pela empresa apresenta as várias mudanças pela qual passou e a necessidade de constantemente monitorar seu processo de gestão, pois a cada nova unidade, novos negócios, decisões deveriam ser tomadas para manter o negócio em funcionamento, atingindo os objetivos propostos. Também, no Quadro 9 é possível visualizar as diversas premiações recebidas pela COPEL,

sendo definida pela sociedade como uma empresa que desempenha um papel de destaque na sociedade, mediante suas ações.

Para tanto, conhecer claramente o modelo de negócio passa a ser fator fundamental, item que será detalhado no próximo tópico,

4.3 MODELO DE NEGÓCIO COPEL

Após a identificação do escopo e principais acontecimentos realizados na empresa, torna-se necessário identificar quais os principais fatores que interferem no seu Modelo de Negócios atual. Para tanto o detalhamento do Modelo de Negócio da COPEL pode ser observado na Figura 15.

FIGURA 15 – MODELO CANVAS – COPEL



FONTE: AUTORA DESTE TRABALHO (2015)

A Figura 15 apresenta os itens principais do Modelo de Negócios da COPEL, utilizando modelo Canvas. Com relação aos parceiros chaves, este item contempla os órgãos certificadores e reguladores como a ANATEL – Agência Nacional de

Telecomunicações e ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. Ainda, como órgãos certificadores encontram-se aqueles que de alguma forma possuem um item/registro de certificação como o Próprio GRI – *Global Reporting Initiative*, a Bovespa, entre outros.

Os próprios fornecedores e prestadores de serviço acabam sendo considerados como parcerias chave, pois em muitos casos são eles que representam a COPEL na execução do trabalho ou entrega de produtos.

Nas atividades chave estão mencionadas as principais atividades realizadas pela empresa, desde levantamento de necessidades realizadas por meio de estudos e projetos, sugestões de soluções que podem ser feitas por meio de consultorias ou estudos e, por fim, as atividades de execução, sejam de instalações físicas ou ainda disponibilização de serviços.

Como recursos chave para que todos os processos possam ser feitos de forma adequada destacam-se os funcionários, relativos às mais diversas atividades, alguns deles inclusive de forma indireta tem envolvimento no contato com o cliente, os próprios recursos naturais como água, ar, entre outros, visto que grande parte das atividades da COPEL é oriunda de hidrelétricas e também energia eólica. A própria estrutura física também é fator determinante, pois várias das ações da COPEL dependem desse tipo de estrutura para atingir os objetivos propostos. Por fim, como recursos chave, visto a COPEL ser uma empresa considerada de ponta, uma preocupação deve ser a gestão do capital intelectual, tanto para que este seja difundido na empresa, como também mantidas as consideradas peças principais para toda a continuidade dos processos.

Como oferta de valor, a COPEL disponibiliza tanto estrutura como também serviços de energia elétrica e de comunicação às pessoas e empresas, para que estas possam utilizar desses itens no desenvolvimento de suas atividades e buscar sua ampliação.

Para o relacionamento com o cliente, a COPEL se utiliza de vários quesitos e recursos, como atendimentos presenciais, onde as pessoas podem tirar suas dúvidas, fazer suas solicitações pessoalmente, contando neste caso com um agendamento prévio. Além do atendimento presencial a COPEL também conta com agências virtuais, a qual em meio eletrônico disponibiliza informações sobre os serviços, bem como permite a inserção de pedidos e solicitações de serviços e acompanhamento das mesmas. Caso seja necessário também existe o atendimento

on line, onde o cliente recebe atendimento para que possa imediatamente esclarecer suas dúvidas e fazer seus protocolos. Levando em consideração as tecnologias existentes a empresa disponibiliza um aplicativo específico, intitulado COPEL Mobile, onde consultas e solicitações também podem ser obtidas.

Como canais de vendas, a COPEL disponibiliza o atendimento direto ao consumidor, seja o mesmo, pessoa física ou jurídica, no qual, por meio de qualquer um dos meios mencionados anteriormente, pode ser feito o contato e solicitações de produtos e serviços. Ainda, em muitos casos, a COPEL é solicitada a participar com empresas de processos de melhorias, implantações ou instalações, sendo esta atividade uma forma de contato e atendimento ao cliente, por meio das parcerias.

Como segmento de cliente, a COPEL dispõe de pessoas físicas, que podem ser consumidores básicos, ou ainda produtores rurais e pessoas jurídicas, como micro empresas, indústrias e Órgãos Públicos. Os consumidores podem estar enquadrados tanto como empresas privadas como públicas para contatem com os serviços da COPEL.

Para que toda estrutura do Modelo de Negócios da COPEL funcione corretamente, existem algumas fontes de receita de onde provêm os recursos de produtos e serviços e também, algumas fontes de custos, que demanda cuidados e atenção para que tenham valores significativos, mas também, gerem o resultado esperado.

Como fonte de custos, destaca-se os investimentos em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I). Este valor deve-se ao fato de que a empresa desempenha papel de desenvolvedora de ferramentas e sistemas que potencializem o desenvolvimento e, portanto, precisa estar vinculada ao que há de melhor e mais inovador, sendo este um fator relevante. Outro ponto de custos refere-se à infraestrutura. Neste sentido, a cada nova instalação seja da empresa ou do cliente, existe um custo de adaptação e preparo para posterior disponibilização do serviço.

Os fornecedores de produtos e serviços também representam uma das fontes de custos, pois grande parte do fluxo que é realizado tem participação direta deste público, em muitos casos até com uma relação direta com o cliente.

Ainda, outros recursos como a própria transferência de energia acabam sendo quesitos importantes a serem observados neste item.

Em se tratando de fontes de receitas, ou seja, a razão de ser de toda e qualquer instituição, no caso da COPEL é dividida em partes como no caso da Energia:

- Contrato de transferência de Energia Elétrica: quando outras empresas e Órgãos pagam pela utilização e distribuição de energia concedida pela COPEL;
- Faturas de utilização de Energia Elétrica: a fatura básica que todo consumidor de energia abrangido pela COPEL paga pela utilização da mesma;
- Contrato de utilização de uso: este item é no caso da telecomunicação, onde os clientes pagam pela utilização do serviço acordado anteriormente. Neste caso, ele não é dono do produto, e sim paga pela utilização de um serviço por tempo definido;
- Faturas de prestação de serviços: como a COPEL, realiza estudos e projetos para identificação de melhorias, ou análise das melhores soluções em determinadas situações, parte do seu faturamento é oriunda desse tipo de recursos.

Levando em consideração que esta pesquisa possui como foco a relação com fornecedores, é possível identificar que presente no modelo de negócios da empresa sendo enquadrado como parceiro chave, desempenhando atividades chave, compondo as fontes de custos e, obviamente, influenciando na obtenção do resultado por meio da proposta de valor.

Considerando que o prestador de serviços é considerado um fornecedor para realização desta pesquisa, algumas das atividades desenvolvidas pelos fornecedores na Copel são:

- Serviços: limpeza, manutenção, projetos, engenharia, construção civil, instalações, treinamentos, consultoria, transporte e vigilância;
- Material elétrico diverso: cabos, lâmpadas, reatores, transformadores, entre outros;
- Equipamentos diversos: equipamento proteção individual, entre outros.
- Veículos;
- Material para consumo e material de escritório;

Em seguida do reconhecimento do Modelo de Negócios adotado pela empresa, para se ter uma visão geral que como procede a sua atuação, faz-se necessário verificar como suas atividades e ações contribuem para a geração de valor sustentável, item detalhado no próximo tópico.

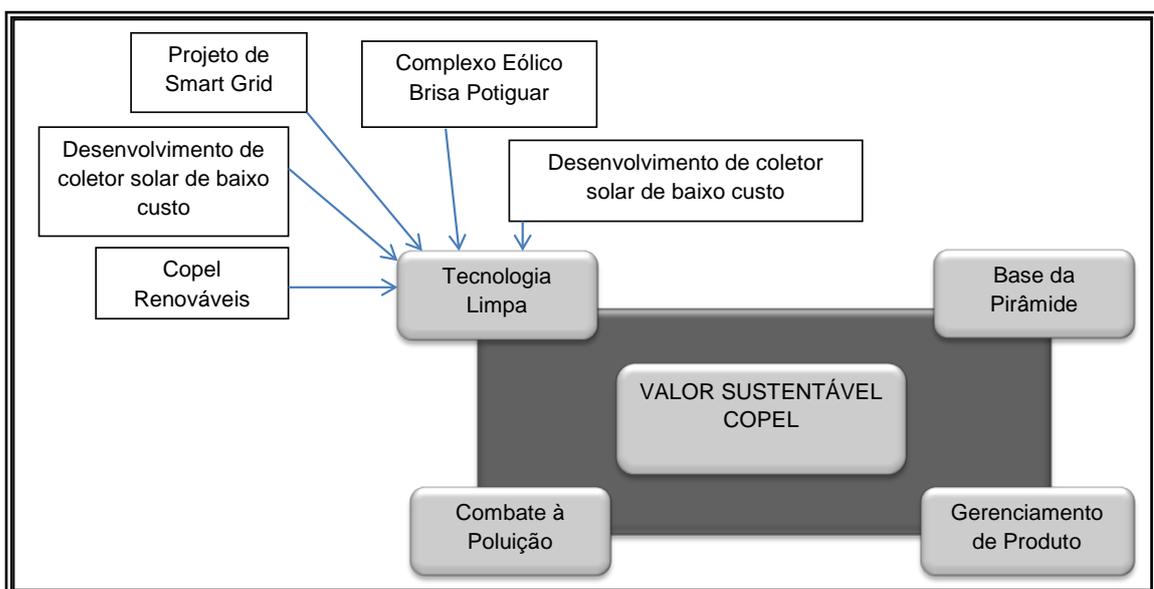
4.4 GERAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL COPEL

Com a intenção de identificar a gestão de valor sustentável pela empresa estudada, utilizou-se o modelo sugerido por Hart (2004) para o levantamento e análises. O modelo completo pode ser observado na Figura 24 constante nos Anexos deste material.

A seguir estão detalhados os itens referentes a cada quadrante, permitindo uma verificação das atividades relacionadas.

No quadrante de Tecnologia Limpa, apresentado na Figura 16, percebem-se algumas atividades voltadas a investimentos e projetos voltados para o consumo de energia eólica, energias renováveis, entre outros. Esta linha de atuação demonstra a preocupação em diminuir a utilização de recursos naturais que apresentam dificuldades de regeneração e alto índice de má utilização como a água.

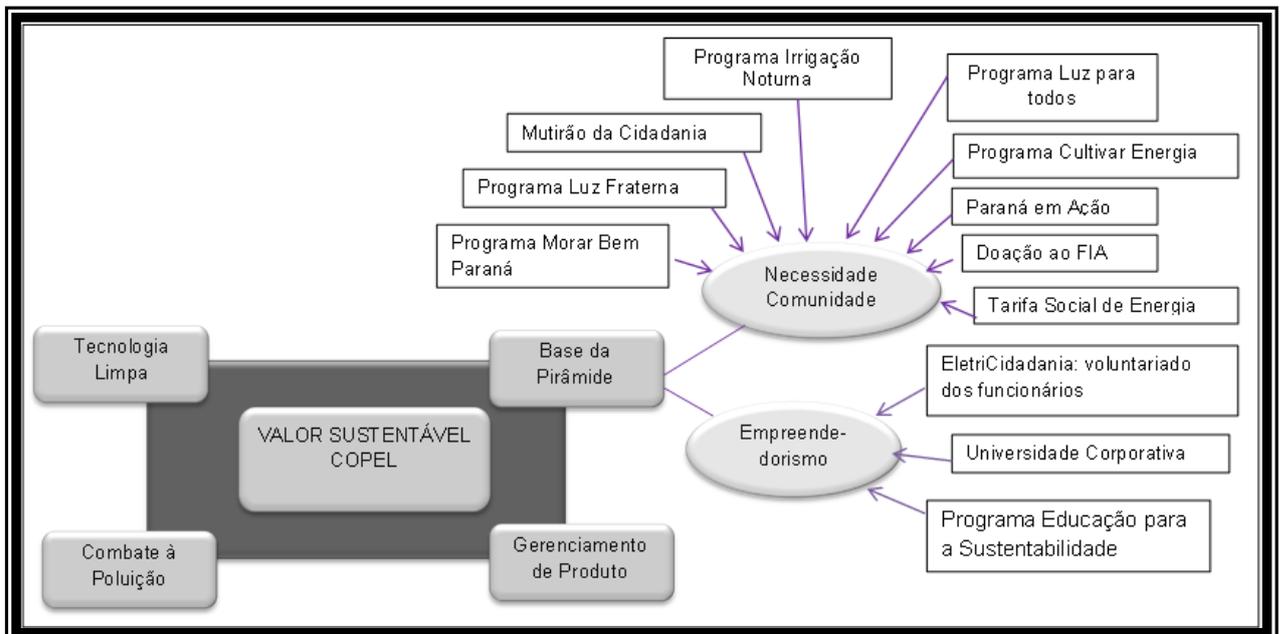
FIGURA 16 – VALOR SUSTENTÁVEL – TECNOLOGIA LIMPA



FONTE: AUTORA DESTE TRABALHO (2015)

Relacionando as ações relativas à Base da Pirâmide, demonstradas na Figura 17, a COPEL tanto realiza ações como também participa de ações realizadas por outros órgãos, como o próprio estado para desenvolvimento do público em geral. Na parte do empreendedorismo são realizadas ações de aprendizagem quanto ao conceito de sustentabilidade, criada a Universidade Corporativa e incentiva ao voluntariado dos funcionários. Ainda, neste item, são vinculadas ações e projetos para o atendimento da comunidade relativo ao acesso das pessoas à energia e utilização desta para seu desempenho e de sua comunidade, fazendo parte deste quesito tanto a redução da tarifa (programa irrigação noturna, luz para todos, luz fraterna, morar bem Paraná, tarifa social de energia), atendimentos e sugestões (mutirão da cidadania, Paraná em ação) e atividades e incentivos às doações (Doações ao FIA). Pode-se inferir, portanto, que o relacionamento com os fornecedores é fundamental para que a COPEL cumpra com seus objetivos estratégicos.

FIGURA 17 – VALOR SUSTENTÁVEL – BASE DA PIRÂMIDE



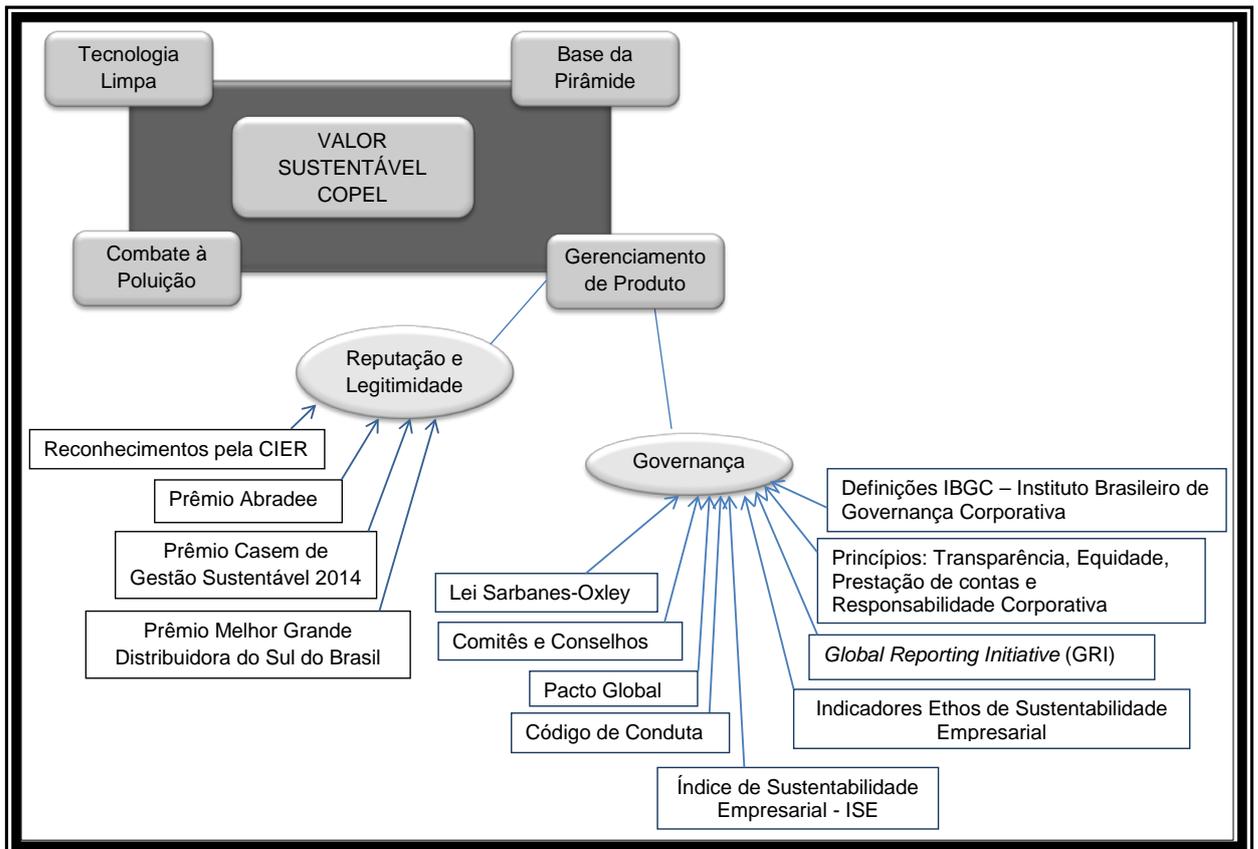
FONTE: A AUTORA DESTE TRABALHO (2015)

Ao analisar o quadrante Gerenciamento do Produto, Figura 18, entram em cena os processos de gestão, o reconhecimento oriundo da sociedade das ações realizadas e as relações com os públicos externos. O levantamento apresenta que a COPEL recebeu premiações referentes a sua atuação na Sustentabilidade e como empresa prestadora de serviço.

No item Governança, são elencadas algumas orientações, normas e padrões utilizados pela empresa para seu processo de governança. Alguns itens são realizados internamente como os comitês e conselhos, código de conduta da empresa e os princípios adotados pela gestão para realização da atividade. Ainda, para sua gestão, a COPEL utiliza-se de referências e padrões externos, nacionais e internacionais para o alinhamento e execução de suas atividades. Dentre estes padrões encontram-se os Princípios do Pacto Global, Lei Sarbanes-Oxley, GRI – *Global Reporting Initiative*, ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial e Princípios do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

A COPEL também possui canais de comunicação com seus *stakeholders*, tais como canais de acesso, físicos e virtuais, tem a gestão de sua cadeia de suprimentos e faz ações de divulgação das questões relativas à Sustentabilidade.

FIGURA 18 – VALOR SUSTENTÁVEL – GERENCIAMENTO DE PRODUTO



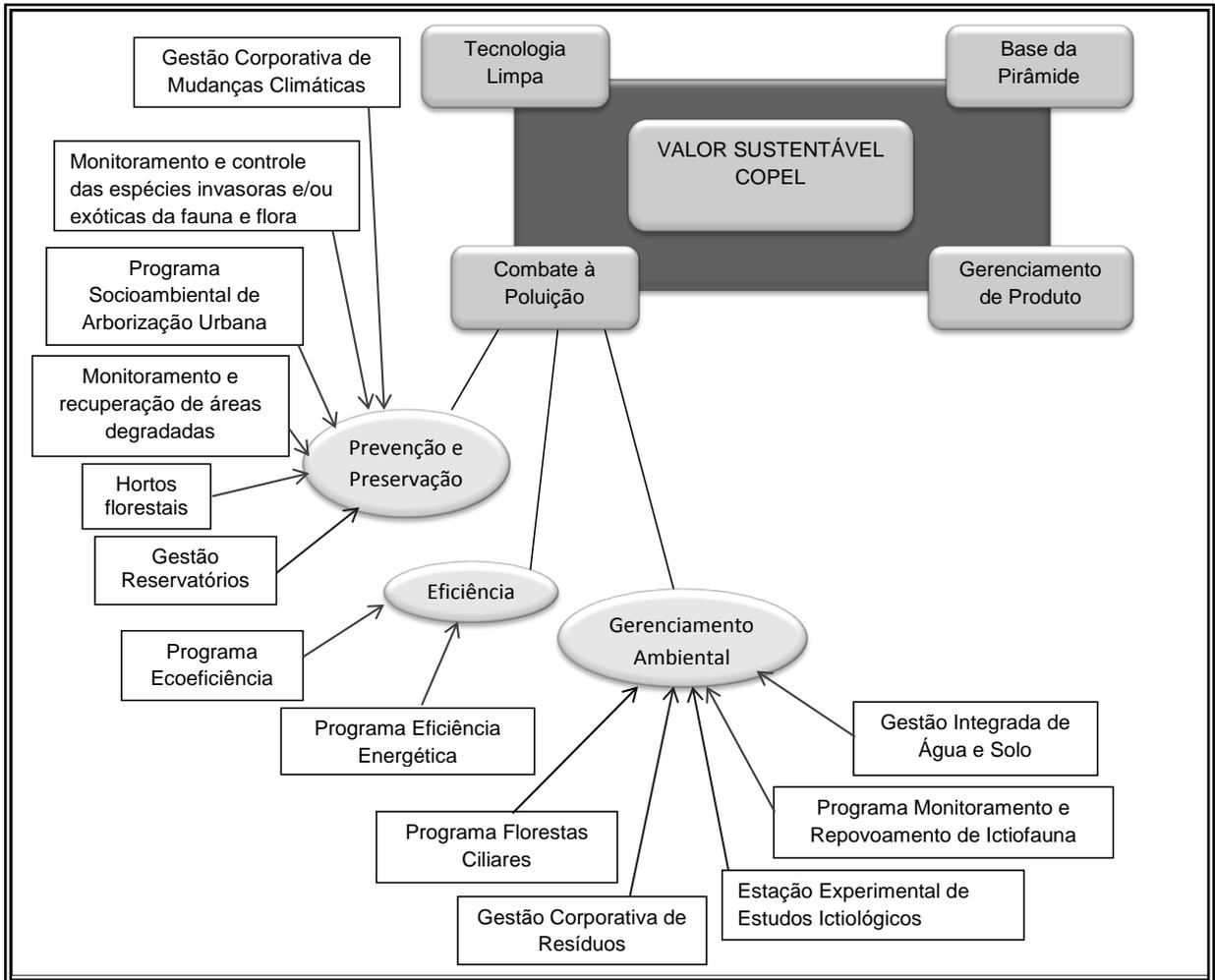
FONTE: AUTORA DESTE TRABALHO (2015)

Em relação ao quadrante Combate à poluição, (Figura 19) percebe-se várias atividades, por meio da realização de programas para a gestão e utilização da energia, seja ela em qual formato for. Também neste quadrante estão ações da empresa voltadas ao monitoramento de áreas degradadas, cuidados com a fauna e flora, utilização dos recursos de forma eficiente e sem desperdício, pois se sabe da importância desses cuidados para a Natureza, para que esta mantenha suas forças. Um ponto de destaque neste quadrante é o envolvimento da empresa em discussões e ações referente às mudanças climáticas, sendo este quesito, sem dúvida, um fator de influência na disposição dos recursos naturais. Um dos pontos de cuidado dos programas diz respeito à redução e utilização de resíduos e ainda, reflorestamentos e replantio de hortas.

Há evidências de que, sobre combate à poluição, podem ser criticadas as ações tomadas pela COPEL. Não há indícios de que a empresa tenha atitudes práticas – como acompanhamento das ações dos fornecedor - que possam revelar

um cuidado sobre as ações que estão sendo empregadas, em prol da construção de valor sustentável para a COPEL.

FIGURA 19 – VALOR SUSTENTÁVEL – COMBATE À POLUIÇÃO



FONTE: AUTORA DESTE TRABALHO (2015)

4.4.1 Vinculação com a Sustentabilidade

A COPEL tem várias ações voltadas à sustentabilidade e a seguir são mencionados os itens relativos a adesões a programas e políticas relacionadas ao tema.

4.4.2 Pacto Global

Lançado em 2000 pelo Secretário Geral da ONU, o Pacto Global busca motivar os atores sociais para construção de uma economia inclusiva e sustentável.

É composto por princípios que se referem a direitos que reconhecidamente, se colocados em prática desempenham a responsabilidade social corporativa.

4.4.3 Índice de Sustentabilidade Empresarial

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) refere-se a uma ferramenta de análise de performance das empresas listadas na BM&FBOVESPA, levando em conta critérios relacionados à Sustentabilidade Corporativa. A iniciativa teve início no ano 2000 pela então BOVESPA e outras instituições que decidiram unir esforços e criar um índice de referência (www.pactoglobal.org.br).

O ISE tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com o desenvolvimento sustentável, práticas e alinhamento estratégico com a sustentabilidade empresarial, destacando-as para investidores, além de atuar como indutor das boas práticas no meio empresarial brasileiro. O objetivo do índice é demonstrar o retorno médio de carteiras de empresas de capital aberto, listadas na bolsa e que possuam práticas de sustentabilidade.

O índice é composto por um número máximo de 40 (quarenta) empresas, a participação é voluntária e a carteira é revista anualmente. A metodologia é composta por um questionário composto por sete dimensões sendo: geral, natureza do produto, governança corporativa, econômico-financeira, Ambiental e Social e Mudanças Climáticas, compondo cerca de 70 indicadores, totalizando aproximadamente 180 questões (BM&FBOVESPA, 2014). Algumas dimensões são separadas por grupos e no caso da COPEL, esta no grupo de Energia Elétrica, fazendo parte do Grupo A (Geração e Transmissão) e Grupo D (Distribuição de Energia Elétrica).

Nos dez anos de divulgação da lista de integrantes do índice, a COPEL ficou fora da relação uma única vez, no ano de 2008, conforme dados apresentados na Figura X no Anexo.

4.4.4 *Global Reporting Initiative*

A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização sem fins lucrativos,

criada em 1997, com sede em Amsterdã, com o objetivo de contribuir para a melhoria dos relatórios de sustentabilidade emitidos pelas organizações. A organização defende que tais relatórios sejam feitos com base em princípios como a transparência, relevância, verificabilidade, neutralidade, exatidão, objetividade, facilidade de compreensão, entre outros (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2006).

Os primeiros relatórios a adotar este formato foram divulgados no ano de 2000. Em 2002, tornou-se uma organização independente e houve a publicação de uma segunda versão (G2) e em 2006 houve o lançamento da terceira versão (G3), contendo mais de 100 indicadores a serem apresentados pelas empresas em seus relatórios. No início de 2011 foi lançada a revisão da terceira versão (G3.1) incluindo indicadores de performance relacionado a direitos humanos, comunidade local e de gênero (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2012).

A adesão ao modelo do GRI é voluntária e consta a adesão de mais de 1.000 organizações, relativas a cerca de 70 países, utilizando oficialmente este modelo de relatório para divulgação de suas práticas de sustentabilidade.

Verificou-se que as ações da COPEL relatadas ao GRI não necessitam de comprovação – o que não significa, em absoluta, que não sejam verdadeiras. A crítica que se pode fazer é com relação ao levantamento sobre as práticas de sustentabilidade. Com base nos dados apresentados, percebe-se um espaço para a confirmação de índices sustentáveis que envolvam, além de comprovação com ações práticas, as ações de *stakeholders* que comprovem o comprometimento prático de toda a cadeia de partícipes.

4.4.5 Participação da COPEL em Políticas

A COPEL realiza ações voltadas à Sustentabilidade, no sentido de desenvolver a temática e melhorar sua performance. Algumas das ações realizadas pela COPEL podem ser visualizadas no Quadro 10.

QUADRO 10 – AÇÕES DA COPEL VOLTADAS À SUSTENTABILIDADE

Políticas e Sistemas de Gestão – Promovidos pela COPEL		
Programa	Início	Objetivo Principal
Programa Corporativo de Educação Ambiental para Sustentabilidade	2008	Contribuir para o desenvolvimento de fornecedores, promovendo e fortalecendo as boas práticas na cadeia
Programa Nossa Energia	2013	Gestão e Novas Oportunidades de Carreira para os funcionários
Conselho de Orientação Ética	2003	O COE aprecia e emite orientação em processos relacionados à conduta ética na Companhia
Comissão de Análise de Denúncia de Assédio Moral	2009	Dispor de denúncias de assédio moral nas relações trabalhistas na Cia.
Comissões Internas Socioambientais – CISAS	2014	Multiplicadores de conceitos de sustentabilidade.
Universidade Corporativa da COPEL – Uni COPEL	2012	Implementação e gerenciamento do desenvolvimento de lideranças, pós-graduação, mestrado, doutorado e línguas.

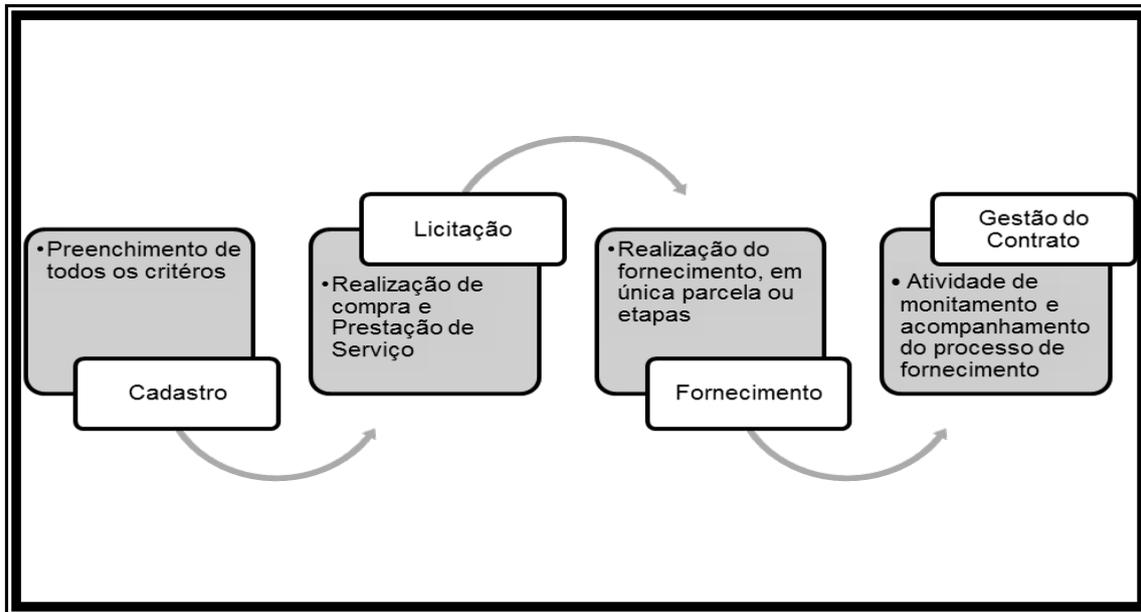
FONTE: AUTORA DESTE TRABALHO (2015)

4.4.6 Relação entre a COPEL e seus fornecedores

Com relação à aproximação com o fornecedor, a COPEL realiza atividades que podem ser consideradas comuns a maioria das empresas, tais como: cadastro dos fornecedores, realização de reuniões periódicas com os sindicatos de categorias, vistorias e inspeções nas realizações de contratos.

A COPEL tem estabelecido um fluxo dos processos com fornecedores o qual pode ser visualizado na Figura 20.

FIGURA 20 – ETAPAS DA RELAÇÃO COM O FORNECEDOR



FONTE: AUTORA DESTE TRABALHO (2015)

As etapas acima se referem ao fornecimento de produtos e serviços para a COPEL. Vale ressaltar que existem algumas etapas adicionais a este fluxo, como por exemplo, criação de demanda pelo setor responsável, geralmente em caso da engenharia.

Existe a possibilidade de duas áreas serem designadas para a gestão do contrato, uma delas, verificando parte técnica e outra, a parte a documentação/questões administrativas.

Em obras de engenharia, basicamente, existe a possibilidade de serem instaurados, mediante contrato, os marcos contratuais, onde a COPEL realiza vistorias de instalação. E, grande parte das particularidades, vai depender do que estiver vinculado no contrato.

Atualmente não é possível verificar todos os contratos vinculados em um único software, sendo esta uma dificuldade encontrada.

Somente são impedidos de participar de licitações fornecedores que constarem de processos administrativos.

O relacionamento com fornecedor permeia toda a empresa, e possui diversas atividades vinculadas a uma área específica: a gestão de suprimentos.

Para realização das licitações e posterior contratação do fornecedor, são levadas em consideração as leis:

- **Nº 8666** de 21 de junho de 1993: lei federal que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
- **Nº 15608** de 16 de agosto de 2007: trata-se de uma lei Estadual que estabelece normas de licitações, contratos administrativos e convênios no âmbito do Estado do Paraná.

As modalidades mencionadas na lei são: pregão eletrônico, pregão presencial, tomada de preço, convite e concorrência. No caso da COPEL, esta trabalha com todas as modalidades mencionadas, sendo que no caso do pregão eletrônico, o mesmo é feito mediante parceria com o Banco do Brasil.

No cadastramento o fornecedor é classificado de acordo com o tipo de serviço. Também no site da COPEL existem questões técnicas para serem seguidas pelos candidatos a fornecedores. Existe a possibilidade de o fornecedor apresentar o CRC – Certificado de Registro Cadastral, o que substitui boa parte da documentação exigida.

Os fornecedores são avaliados em aspectos relacionados à sua natureza jurídica, regularidade fiscal, econômico-financeira e técnica. Em todos os contratos contemplam cláusulas relativas a questões de responsabilidade social e direitos humanos. Também são promovidas pela COPEL reuniões de integração que ocorrem no início dos serviços, abordando temas relativos às práticas de segurança no trabalho, meio ambiente e responsabilidade social. E, são realizadas oficinas sobre a interpretação dos contratos firmados entre as partes.

No relatório de 2013, foram mencionados 926 fornecedores, referindo-se ao número de contratos realizados no período. Os contratos com fornecedores dependem do segmento e dependem do tipo de produto. Alguns produtos, por exemplo, referem-se a compras que geram uma única operação, já outros, referem-se a compra contínua em um período.

A COPEL está implementando o cadastro de fornecedores críticos, sendo estes critérios específicos a cada uma de suas subsidiárias. Estes critérios estão sendo definidos e acredita-se serem utilizados após definição para algum tipo de classificação do fornecedor.

Algumas das ações referentes à Sustentabilidade, que envolvem o fornecedor, podem ser observadas no Quadro 11.

QUADRO 11 – AÇÕES DA COPEL VOLTADAS À SUSTENTABILIDADE, ENVOLVENDO FORNECEDOR

Ação	Objetivo	Resultados Alcançados
Manual do Fornecedor	Definir diretrizes que norteiam o relacionamento da COPEL com os fornecedores, para alinhamento das práticas	Todos os fornecedores que são cadastrados ou atualizam seus dados recebem uma cópia
Cláusulas contratuais sobre questões socioambientais, de direitos humanos e trabalhistas.	Exigir que o fornecedor realize suas atividades levando em conta estas questões. Refere-se a cláusula específica do contrato	As verificações são realizadas no momento da inspeção inicial ou marcos contratuais.
Seminário COPEL de Boas práticas	Debater sobre a temática de Sustentabilidade, apresentar ações realizadas pelas organizações e premiar a ação de maior destaque	
Mapeamento e categorização de fornecedores	Fornecer subsídios para desenvolvimento de programas de capacitação	Em 2013 foram avaliados cerca de 140 fornecedores, como projeto piloto.
Troféu Susie Pontarolli	Reconhecer e apoiar iniciativas que visem contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável e da melhoria de qualidade de vida.	Em 2014 realizada a segunda edição da premiação.
Comitê Gestor do Fornecimento	Realizar avaliações a respeito dos processos relacionados à fornecedores, definindo estratégias que estes passem a adotar os quesitos defendidos pela COPEL.	Alguns materiais e melhorias no processo são oriundos desse trabalho. Um exemplo é o Manual do Fornecedor que foi daqui oriundo.

FONTE: AUTORA DESTE TRABALHO (2015)

Sabendo que a COPEL realiza diversas ações voltadas à Sustentabilidade torna-se necessário a identificação de como é feita a estratégia, como esta é colocada em prática. Assim, utilizando os três itens definidos por Jarzabkowski *et al* (2007), a Figura 21 apresenta como está estruturado o processo na COPEL.

FIGURA 21 – PRINCÍPIOS DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA - COPEL



FONTE: AUTORA DESTE TRABALHO (2015)

Conforme demonstrado na Figura 21, a COPEL coloca em prática a estratégia de Sustentabilidade, referindo-se sobre as definições estratégicas, tendo influência das práticas internas e externas, considerando os princípios do Pacto Global, as definições e orientações relativas ao GRI, as normas e leis (nacional e estadual) referentes ao processo licitatório e, também, às definições e manuais criados internamente.

Sobre os praticantes, aqueles que efetivamente contribuem e interferem no processo de gestão, este se restringe ao público interno. Por mais que exista interferência de normas e procedimentos externos, estes são avaliados pelos integrantes internos da COPEL e absorvidos nas decisões, mas estas ficam restritas ao pessoal que participa das definições, ficando atividade esta a cargo dos gestores e participantes dos comitês responsáveis.

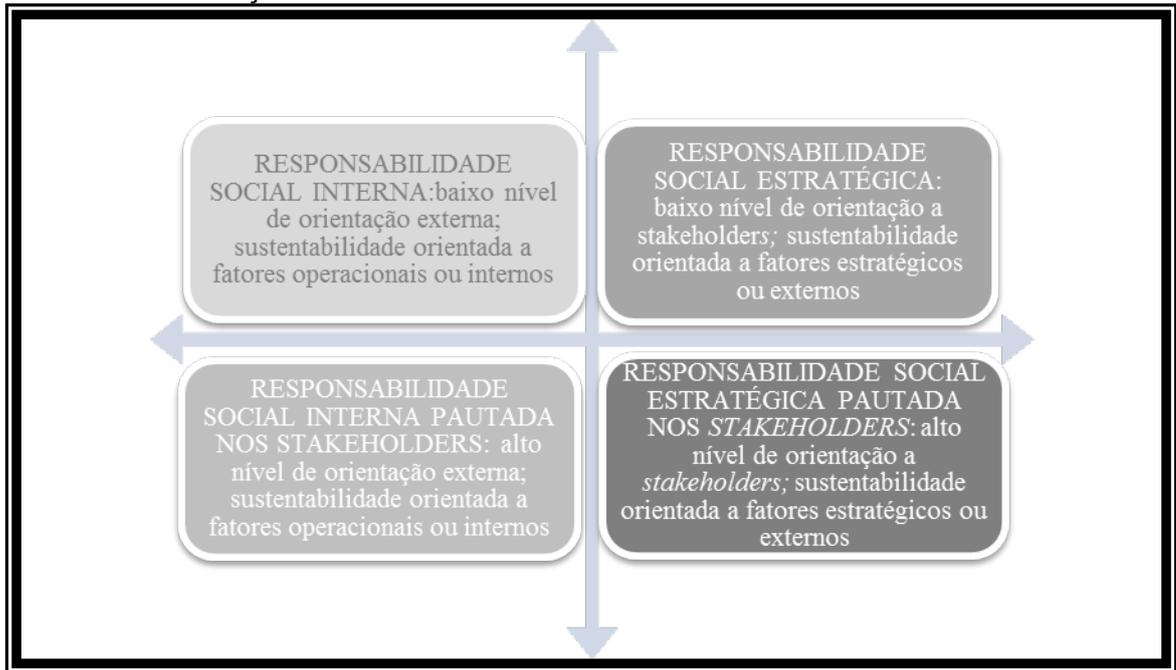
Tomando como base as práticas, que se referem a normas e procedimentos e também à atuação dos praticantes, aqueles que se envolvem nas decisões e implantações, tem-se a práxis, ou seja, a execução da estratégia em si, que no caso da COPEL, refere-se ao processo de relação com o fornecedor, levando em conta a sensibilização dos fornecedores.

Utilizando uma matriz sugerida por Bulgacov *et al* (2015) pode-se analisar as ações relativas à sustentabilidade, se estas envolvem questões mais internas ou relacionadas ao ambiente e a participação dos *stakeholders*.

A matriz, demonstrada na Figura 22, é dividida em quatro quadrantes, sendo:

- 1(a) intitulado Responsabilidade Social Interna: apresenta práticas de sustentabilidade voltadas para questões funcionais e internas, focadas na redução de custos. Nesse quadrante não há o envolvimento com os *stakeholders*.
- 1 (b) Responsabilidade Social Estratégica: as ações são mais estratégicas, voltando-se para questões externas. Neste quadrante também é baixa a participação dos *stakeholders*.
- 2 (a) intitulado Responsabilidade Social Interna pauta nos *stakeholders*: este quadrante indica uma ampla participação dos *stakeholders*, e as ações são orientadas à processos internos.
- 2 (b) Responsabilidade Social Estratégica pautada nos *stakeholders*: práticas de sustentabilidade mais voltadas para o ambiente externo e grande participação dos *stakeholders*.

FIGURA 22- ORIENTAÇÃO AMBIENTAL E ORIENTAÇÃO PARA OS *STAKEHOLDERS* NAS RELAÇÕES DE SUSTENTABILIDADE



FONTE: BULGACOV *et. al* (2015).

Analisando as ações desenvolvidas pela COPEL no que tange aos *Stakeholders*, percebe-se que grande parte destas enquadram-se no quadrante 2 (a) Responsabilidade Social Interna pautada nos *Stakeholders*. Isso se justifica porque as ações referidas no Quadro 11 demonstram que existe a participação do *Stakeholder* fornecedor, mas que as ações voltam-se mais para questões internas. Quanto analisado, por exemplo, o Manual do Fornecedor, esta diz respeito à questão de sensibilização do fornecedor sobre as práticas da COPEL, e incentiva-os a adotar os mesmos critérios. Outro exemplo refere-se à cláusula contratual que passou a fazer parte dos contratos, sendo uma obrigatoriedade do fornecedor em cumpri-la. O próprio comitê tem como foco principal analisar os procedimentos relacionados a fornecedores e propor melhorias nos processos de compra e prestação de serviço.

O fato de serem classificadas as ações com fornecedores mais com cunho interno deve-se pelo fato de que a informação é repassada a estes mas, não existe um acompanhamento sobre a real absorção dos critérios de sustentabilidade em suas práticas. Além de uma aceitação da sustentabilidade em suas práticas também é necessário verificar a compreensão e a aplicação correta desses critérios. Pode-se dizer que existe a necessidade de legitimar o envolvimento, por meio do

acompanhamento das atividades e perceber o conceito da Sustentabilidade como realmente importante.

Assim, evidencia-se que além da preocupação da empresa nas suas atividades, internamente, deve-se envolver-se na implantação da mesma em toda cadeia, buscando identificar se os critérios estão sendo utilizados por todos. Complementando a análise das ações da COPEL relativas à Sustentabilidade, também se utilizou o modelo de análise de comportamento (JARZABKOWSKI, 2008) apresentado no Quadro 12.

QUADRO 12 – COMPORTAMENTOS DAS AÇÕES

Comportamento	Características	O que é feito na COPEL	Observações
Interativo	Diretos, Interação face a face, com membros da organização a fim de persuadir e convencer-lhes de ações específicas.	<ul style="list-style-type: none"> Seminário de Boas Práticas; Processos padrões de Licitações. 	Não tem contato posterior para identificar entendimento, resultados, propostas realizadas, etc.
Processual	Os procedimentos administrativos geram processos recorrentes que podem ser repetidos anual e remotamente a partir da interação com os membros da organização.	<ul style="list-style-type: none"> Manual do Fornecedor; Cláusulas constantes em Contratos; Vistorias mencionadas nos contratos; Cumprimento de normas (federal e estadual) sobre licitação; Estruturação de indicadores de acompanhamento para fornecedores críticos; 	Não existe validação do fornecedor; As vistorias e checagem são específicas ao processo ou obra; Mesmo nas licitações é possível identificar e referenciar normas e procedimentos; Os indicadores estão em fase de definição. Os mesmos não referem-se a verificação ou escolha de pontuação ou critério de diferenciação.
Integrativo	Comportamento em curso, interagindo simultaneamente com os membros sobre o significado, poder e normas instanciado em procedimentos administrativos, mesmo que estes procedimentos estão sendo alterados ou mantidos.	<ul style="list-style-type: none"> Existe um Comitê gestor para regras do relacionamento com Fornecedor. 	Não existe participação dos fornecedores nas discussões a respeito dos procedimentos a serem adotados.

FONTE: AUTORA DESTE TRABALHO (2015)

Após análise das ações mencionadas nos Quadros 10 e 11, percebe-se que

demonstram existir uma preocupação da empresa com relação a Sustentabilidade. Porém, no que se refere à relação e processos com fornecedor, evidencia-se que estas ficam focadas mais internamente.

Sobre a constatação acima, esta se justifica quando analisadas as atividades desenvolvidas e de que forma estas poderiam ser realizadas de forma mais efetiva, colocando em prática a estratégia como prática, podendo ser relacionada ao comportamento, mencionadas no Quadro 12.

Com relação a sensibilização por exemplo, embora a COPEL realize atividades envolvendo tanto público interno como externo, não é possível identificar o real impacto dessa ação. Esta verificação poderia ser realizada, por exemplo, por meio do levantamento de quantas atividades ou ações relativas ao tema surgiram em seus fornecedores após a realização da sensibilização.

No comportamento integrativo mencionado no Quadro 12, as ações são realizadas de maneira que todos os participantes sejam envolvidos, o que não é possível perceber no caso da COPEL, pois não existe a participação de fornecedores nas discussões e decisões relativas a Sustentabilidade.

Outro item relevante na análise das ações refere-se a criação de controles e indicadores para monitorar a evolução dos resultados, bem como contribuir para uma pontuação de desempenho, o que pode passar a ser critério de avaliação.

Recomenda-se à COPEL que, a partir dessas observações, passe-se a envolver os fornecedores nas práticas de sustentabilidade, instaurando-se procedimentos que instruem como essas empresas devem atuar de forma sustentável, bem como estabelecendo índices que possam ser comprovados. Sem o estabelecimento desses indicadores, não há como se gerenciar o processo de construção de valor. É fundamental, para a consecução dos objetivos de sustentabilidade da COPEL, identificar as evidências na relação com os fornecedores que venham a contribuir para o propósito de construção de valores de sustentabilidade, de maneira perene e factível, como cabe a uma organização desse porte e com tal significado para a sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E DIRECIONAMENTOS PARA FUTURAS PESQUISAS

O principal objetivo deste estudo foi identificar como se dá a relação com o fornecedor, constante no modelo de negócios da Copel e como esta contribui para a geração de valor sustentável. Para tanto, o escopo deste trabalho abrange a relação com Fornecedor, Modelo de Negócios, Valor Sustentável e Estratégia como Prática.

Por meio de revisão sistemática dos conceitos sobre os assuntos, estudos já realizados e as análises das informações levantadas na empresa em questão, esta pesquisa possibilitou o conhecimento do empenho para geração de Valor Sustentável, desmembrando a estratégia como prática social e tendo como foco a participação dos fornecedores neste processo.

Com relação aos objetivos específicos propostos, conclui-se que estes foram alcançados, considerando que cada um teve a sua participação para alcance do objetivo geral. Sendo eles:

- 1- Caracterizar o Modelo de Negócio da empresa, identificando como ocorre a relação com os fornecedores: foi realizado o levantamento do modelo de negócio adotado pela Copel. Para tanto utilizou-se o modelo Canvas, sugerido por Osterwalder (2004). Neste sentido, foi possível perceber em quais etapas do modelo de negócio existe a participação dos fornecedores. Ficou evidenciado que o fornecedor, na Copel, é considerado um parceiro-chave, possui atividades-chave e é considerado uma fonte de custos.
- 2- Realizar o levantamento das ações que visam construir a geração de valor sustentável: conforme defendido por Hart e Milstein (2004) cada empresa pode realizar atividades em várias frentes e ações para buscar a geração de valor sustentável. Sendo a Copel o caso base do estudo, realizou-se o levantamento das ações executadas pela empresa e, na sequência, buscou-se enquadrar essas ações no modelo sugerido pelos autores, o qual se subdivide nos quadrantes: Tecnologia Limpa, Base da Pirâmide, Combate à Poluição e Gerenciamento de Produto. Neste item foi possível identificar que a Copel possui ações relacionadas a cada um dos quadrantes do modelo.
- 3- Identificar como se dá o desmembramento da estratégia no que tange à relação com fornecedores: com relação a este objetivo foi possível identificar algumas ações que envolvem o fornecedor no repasse da estratégia da

empresa relacionada à sustentabilidade. Porém, neste sentido pode-se perceber que o fornecedor participa como ouvinte, não tendo influência ativa nas definições e estruturações das ações. Esta questão influencia na contribuição deste no resultado final, questão trabalhada no objetivo seguinte.

- 4- Destacar de que maneira a relação com os fornecedores da empresa contribui para a geração de valor sustentável: pode-se relacionar este objetivo à síntese dos itens levantados anteriormente. Refere-se ao resultado gerado pela estruturação adotada pela empresa no sentido de envolver o fornecedor na geração de valor sustentável, transformando a estratégia adotada como prática de todo o processo. Evidencia-se que a contribuição é minimizada pelo não envolvimento do fornecedor de forma ativa, com acompanhamento da Copel relacionados aos resultados ou impactos gerados.

Esta pesquisa tornou possível identificar que existe uma participação do fornecedor nos resultados alcançados pela Copel, mas trata-se de uma participação passiva, onde a empresa busca conscientizar o fornecedor para que este venha a desempenhar suas atividades levando em conta a sustentabilidade. Este estudo sugere que se fossem adotados comportamentos mais integrativos, o que envolveria participação ativa e sistemática do fornecedor, os resultados poderiam ser mais expressivos. Também, vale ressaltar que o estabelecimento de controle e monitoramento da empresa sobre as atividades desenvolvidas pelo fornecedor, no que tange a sustentabilidade, torna-se necessário para validar a efetividade das ações realizadas.

Por fim, considera-se que este estudo atingiu o objetivo a qual se propôs e certamente refere-se a um início de discussão sobre o tema. Para tanto, sugere-se que seja dada sequência a estudos e realizadas novas pesquisas, podendo ser algumas delas relacionadas a:

- A realização deste estudo em outras empresas do setor elétrico, que trabalham a sustentabilidade em sua estratégia, para identificar quais as atividades são realizadas com a participação do fornecedor;
- A aplicação deste estudo em empresas de outros setores, que trabalham a sustentabilidade em sua estratégia, para identificar quais as atividades são realizadas com a participação do fornecedor;
- Como a empresa em estudo mencionou estar aprimorando seus processos, desenvolvendo indicadores e estratégias para monitoramento dos resultados

das ações, sugere-se novo estudo para verificar a evolução dos fatores estudados e resultados obtidos;

- O aprofundamento deste estudo na Copel para identificar de que forma a estratégia envolvendo a sustentabilidade é transformada em práticas relacionadas a outros *stakeholders*, além do fornecedor;
- Comparar de que forma se dá a busca pela geração de valor sustentável em empresas brasileiras e em empresas de países considerados de referência na área da Sustentabilidade;

Destacam-se como limitações a esta pesquisa: o viés do pesquisador, e também, o fato de tratar-se de um estudo de caso único, sendo necessária uma análise de novos casos para identificar se tratam-se de padrões adotados ou um caso isolado, específico da atividade.

6. REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, <http://www.abntcatalogo.com.br/norma>. Acessado em 10 de agosto de 2014.

ALBINO, J.; GONÇALVES, C. A.; CARRIERI, A.; MUNIZ, R. **Estratégia como Prática: uma proposta de síntese**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Jan/jun 2010.

ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALVES, M., BLIKSTEIN, I., **Análise da narrativa**. In: GODOI, C., MELLO, R & SILVA, A. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. Editora Saraiva, 2006.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5ª ed. São Paulo, Atlas, 2005.

AREND, R. J. **The business model: Present and future—beyond a skeumorph. Strategic Organization**. SAGE Journals. Nov.2013.

BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudanças da agenda 21**. Petrópolis: Vozes, 1997.

BONAZI, F.L.Z., **Evolução de Modelo de Negócio e o Processo de Criação de Valor no Setor de Serviço de Valor Agregado Móvel: Uma análise a partir das dimensões do Capital Intelectual**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.

BM&FBOVESPA. **Metodologia do índice de sustentabilidade empresarial (ISE)**. Fev, 2014

BRANDENBURGER, A. M.; STUART, H.W. **Value Based business strategy**. Journal of Economics & Management Strategy. Vol. 5, n. 1, 1996.

BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. **Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo**. ERA, v. 50, n. 2, abr-jun, 2010.

BRITO, M. J., BRITO, V.G.P., BORGES, A.F., ANDRADE, L.P., **Proposta Teórico-Metodológica para o Estudo da Estratégia como Prática Social: Uma abordagem construcionista**. Enanpad, 2014.

BRUNDTLAND, G. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991

BULGACOV, S., SOUZA, Q.R., PROHMANN, J.I., COSER, V., BARANIUK, J. **Administração Estratégica: teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 2007.

BULGACOV, S., OMETTO, M.P., MAY, M.R., **Differences in sustainability practices and stakeholder involvement.** *Social Responsibility Journal*. Vol. 11 Iss 1 pp. 149 – 160. Mar. 2015.

CARDENAS, J.A. **Smart Grids: a Paradigm Shift on Energy Generation and Distribution with the Emergence Of A New Energy Management Business Model.** Dissertation. University Of Texas At El Paso. May. 2014.

CAVALCANTE, S.; KESTING, P.; ULHOI, J. **Business model dynamics and innovation: (re) establishing the mission linkages.** *Management decision*. Vol. 49, nº 8. 2011.

CERVO, A.L., BERVIAN, P.A., **Metodologia Científica.** 5ª ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

CLARO, P.B. O.; CLARO, D. P. **Sustentabilidade Estratégica: existe retorno no longo prazo?** *Revista de Administração*, São Paulo. Vol. 49, n. 2, abr/mai/jun 2014.

CRESWELL, J.W., **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DENZIN, N.K. (1994). **The art and politics of interpretation.** In N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research* (pp. 500-516). Thousand, Oaks, CA: Sage. Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (2005). **Introduction: The discipline and practice of qualitative research.** In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *The sage handbook of qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

DOINARE, D.A., **A utilização do estudo de casos como método de pesquisa na área de administração.** *IMES*, São Paulo, v.14, n. 40, 1997.

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

EISENHARDT, K. M., GRAEBNER, M.E., **Theory building from cases: opportunities and challenges.** *The Academy of Management Journal*, v.50, n. 1, 2007

ELKINGTON, J. **Enter the Triple Bottom Line: Does It All Add Up?.** London: Earthscan, 2004.

FAUSTINI, S. ; ALVES, S. M. **Gestão Sustentável na Cadeia de Suprimentos - Processos, Ações e Critérios Essenciais.** In: SIMPEP, 2009, Bauru - SP. Anais XVI (2009), 2009.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. Centro de Excelência Em Varejo – GVCEV. **Guia Prático FGV-GVCEV de responsabilidade social e sustentabilidade no varejo.** 2009.

FLORES, J.F., **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa.** Barcelona: PPU, 1994.

GAMBARDELLA, A., MCGAHAN, A.M., **Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure**. Elsevier, 2010.

GHARAVI, H., GHAFURIAN, R., “**Smart Grid: The Electric System of the Future**,” The Proceedings of the IEEE, Vol. 99, No. 6, pp. 917-921, June 2011.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade: versão 3.0**. São Paulo: GRI, 2006.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI. **Latest Guidelines**. São Paulo: GRI, 2012. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/reporting/latest-guidelines/g4-developments/Pages/default.aspx>>. Acesso em 20 dez 2014.

GOLDEMBERG, J.; LUCON, O. **Energia, meio ambiente e desenvolvimento**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2007.

GONZÁLES-BENITO, J., GONZÁLES-BENITO, Ó., **A study of the motivations for the environmental transformation of companies**. Industrial Marketing Management. N. 34, 2005.

GIDDENS, A., **A Constituição da Sociedade**. 2ª ed., Martins Fontes, São Paulo: 2003.

HACKLIN, F., WALLNOFER, M., "The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study", Management Decision, Vol. 50 Iss: 2, 2012.

HART, S. L. & MILSTEIN, M. B. **Criando valor sustentável**. RAE Executivo, n. 3 maio-junho, 2004.

HART, S. L. & MILSTEIN, M. B. (2003) **Creating Sustainable value**. Academy of Management Executive, 17 (2) doi: 10.5465/AME.2003.10025194

HARTLEY, J. **Case studies in organizational research**. In Catherine Cassell & Gillian Symon (Eds.), Qualitative methods in organizational research, a practical guide (pp.208-229). London: Sage.1994.

INSTITUTO ETHOS. 4 São Paulo: 2003.

JABBOUR, A.B.L., JABBOUR, C.J.C., GOVINDAN, K., KANNAN, D., SALGADO, M.H., ZANON, C.J., **Factors affecting the adoption of green supply chain management practices in Brazil: empirical evidence**. International Journal of Environmental Studies. V. 70, n.2, 2013

JARZABKOWSKI, P., **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage Publications, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. **Strategizing: the challenges of a practice perspective**. Human Relations, jan/2007.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practices: recursive, adaptive and practice in use.** *Organization Studies*, v. 25, n.4, p. 489-520, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. **Strategy as practice: a review and future directions for the Field.** *International Journal of Management Reviews*, v.1, n.1, 69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, P. **Shaping Strategy as a Structuration Process.** *Academy of Management Journal*, v. 51, n. 4, 2008.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Guest editors' introduction – micro strategy and strategizing: towards an activity-based view.** *Journal of Management Studies*, 2003.

KANIA, J.; KRAMER, M. **Q&A Roundtable on Shared Value.** Moderated by John Kania & Mark Kramer. *Stanford Social Innovation Review*. Summer 2011.

LAMBERT, S.C., DAVIDSON, R.A., **Applications of the Business Model in Studies of Enterprise Success, Innovation and Classification.** *European Management Journal*, 2012.

LAMBERT, S.C.; DAVIDSON, R.A. **Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: an analysis of empirical research from 1996 to 2010.** *European Management Journal*, 2013.

LECOCQ, X.; DEMIL, B.; WARNIER, V. **Le business model, um outil d'analyse stratégique.** *L'Expansion Management Review*, nº 123. Hiver, 2006.

LEPAK, D. P., SMITH, K. G., TAYLOR, M. S., 2007. **Value creation and value capture : a multi-level perspective.** *Academy of Management Review*, 32, 2007.

LERÍPIO, A.À., **GAIA: um método de gerenciamento de aspectos e impactos ambientais.** Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2001.

LEIH, SOHVI, LINDEN, Greg and Teece, David, **Business Model Innovation and Organizational Design: A Dynamic Capabilities Perspective**, 2014. Forthcoming in *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*, edited by Nicolai Foss and Tina Saebi, Oxford University Press .

LINDGREEN, A., HINGLEY, M.K., GRANT, D.B., MORGAN, R.E., **Value in business and industrial marketing: past, present and future.** *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 1, 2012.

LINS, C., OUCHI, H.C., **Sustentabilidade corporativa: energia elétrica.** Janeiro de 2007. <<http://fbds.org.br/apresentacoes/FBDS-IMD-EnergiaEletrica.pdf>>. Acesso em: 24 abr 2015.

LINTON, J.D., KLASSEN, R.B., JAYARAMAN, C., **Sustainable supply chains: An introduction.** *Journal of Operations Management*, 2007.

MEDEIROS, J., JOSUÉ V., MORENO, A., MIGUEL, VIER M., HILKA P., **Entendendo as práxis estratégicas de uma franqueada a partir das práticas instituídas pelo sistema de franquias.** Revista Ibero Americana de Estratégia [online] 2012.

MERRIAM, S. B. **Case study research in education: a qualitative approach.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C.; MELLO, M. C. A. **Gestão sociambiental estratégica.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

NAWROCKA, D.; BRORSON, T.; LINDHQUIST, T. **ISO 14001 in environmental supply chain practices.** Journal of Cleaner Production. v.17, p.1435-1443, 2009.

NOBRE, F.S.; RIBEIRO, R.E.M. **Cognição e Sustentabilidade: estudo de casos múltiplos no índice de sustentabilidade empresarial da BM&FBOVESPA.** Revista da Administração Contemporânea – RAC, Rio de Janeiro, Jul-Ago/2013.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design Science approach.** Université de Lausanne. Ecole des Hautes Commerciales, 2004.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., **Business model generation.** New Jersey: John Wiley and Sons, 2010.

PAGELL, M., WU, Z., **Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars.** Journal of Supply Chain Management, 2009.

PILKINGTON, A.; FITZGERALD, R. **Operations Management Themes, concepts and relationships: a forward retrospective of IJOPM.** International Journal of Operations & Product, Management, vol. 26, n. 11, p. 1255-1275, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570610705854>

PORTER, M. E. **What is strategy?** Harvard Business Review, n. 74, 1996.

PORTER, M. & KRAMER, M. **Creating shared value: how to reinvent capitalismo and unleash a wave of innovation and growth,** Harvard Business Review, jan-feb, 2011.

Porter, M.,E., KRAMER, M., **"The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy."** Harvard Business Review 80, no. 12, 2001.

ORLIKOWSKI W.; BAROUDI J. J. **Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions.** Information Systems Research, v.2, n.1, p.1-28, 1991.

RICHARDSON, R.J., **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTA-EULALIA, L. A. et al. **An Essay on Green Supply Chain Design and Dynamic Alignment**. in: international conference on information systems, logistics and supply chain, 3., 2010, Casablanca. Proceedings... Casablanca, 2010.

SCARPIN, L.J., NETO, M.M., MALAGOLLI, G.A., **O sistema de rotação entre amendoim e cana-de-açúcar em áreas controladas por indústrias**. Interface Tecnológica, v. 10, n. 1, p. 95-103, 2013.

SCAVARDA, L. F. R.; HAMACHER, S. **Evolução da Cadeia de Suprimentos da Indústria Automobilística no Brasil**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 2, p. 201-219, maio/ago, 2001.

SCARF, R. **Manual de negócios sustentáveis: com aliar rentabilidade e meio ambiente**. Fundação Getúlio Vargas, Centro de Estudos em Sustentabilidade, 2004.

SEMAN, N. A. A. **Green supply chain management: a review and research direction**. International Journal of Managing Value and Supply Chain, v. 3, n. 1, p. 1-18, 2012.

SETOR ELÉTRICO, **Metas mundiais de sustentabilidade: balanço e propostas**. <<http://www.osetoreletrico.com.br/web/colunistas/michel-epelbaum/1493-metas-mundiais-de-sustentabilidade-balanco-e-propostas.html>>. Acesso em: 24 abr 2015.

SEURING, S., GOLD, S. **Sustainability management beyond corporate boundaries: from stakeholders to performance**, Journal of Cleaner Production, v.56, p.1–6, 2013.

SHAFER, S.M.; SMITH, H.J.; LINDER, J.C. **The power of business models**. Business Horizons. Elsevier, 2005.

SILVA, J. E. **Um modelo de programa de desenvolvimento de fornecedores em redes de empresas**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

STAKE, Robert E. **Investigación con estudio de casos**. Madrid, Ediciones Morata, 1998.

TAKAHASHI, A. R. W. ; SARSUR, A. M. . **A Liderança em Organizações Educacionais: Jogando Luz sobre a Administração em Empresas do Ensino** . TPA 013 Teoria e Prática em Administração , v. 2, p. 1-26, 2012.

TEECE, D. J., **Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning**, n. 43, Elsevier, 2010.

THOMAS, G. **The case: generalization, theory and phronesis in case study**. Oxford Review of Education. 37(1) 21–35. Thomas, G. (2012) How to do your case study—a guide for WALSHAM, G. Doing interpretive research. European Journal of Information Systems 2006.

WELFORD, R.; FROST, S. **Corporate social responsibility in Asian Supply Chains. Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol.

13, p. 166-176, 2006.

WHITTINGTON, R., **Estratégia após o modernismo: recuperando a prática**. RAE, v. 44, n. 4, 2004.

WHITTINGTON, R. **Completing the practice turn**. In **Strategy Research. Organization Studies**. Sage Publications, 2006.

WHITTINGTON, R. **Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field**. Denver: Proceedings of Annual Meeting of Academy of Management, 2002.

"WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. **The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion**. In: EGOS COLLOQUIUM, 2004, Slovenia. Proceedings... Slovenia, 2004.

YIN, R.K., **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZOOT, C., AMIT, R., MASSA, L. **The business model: recent developments and future research**. Journal of Management, v. 37, n. 4, 2011.

www.copel.com

www.pactoglobal.org.br

7. ANEXOS

ANEXO 1

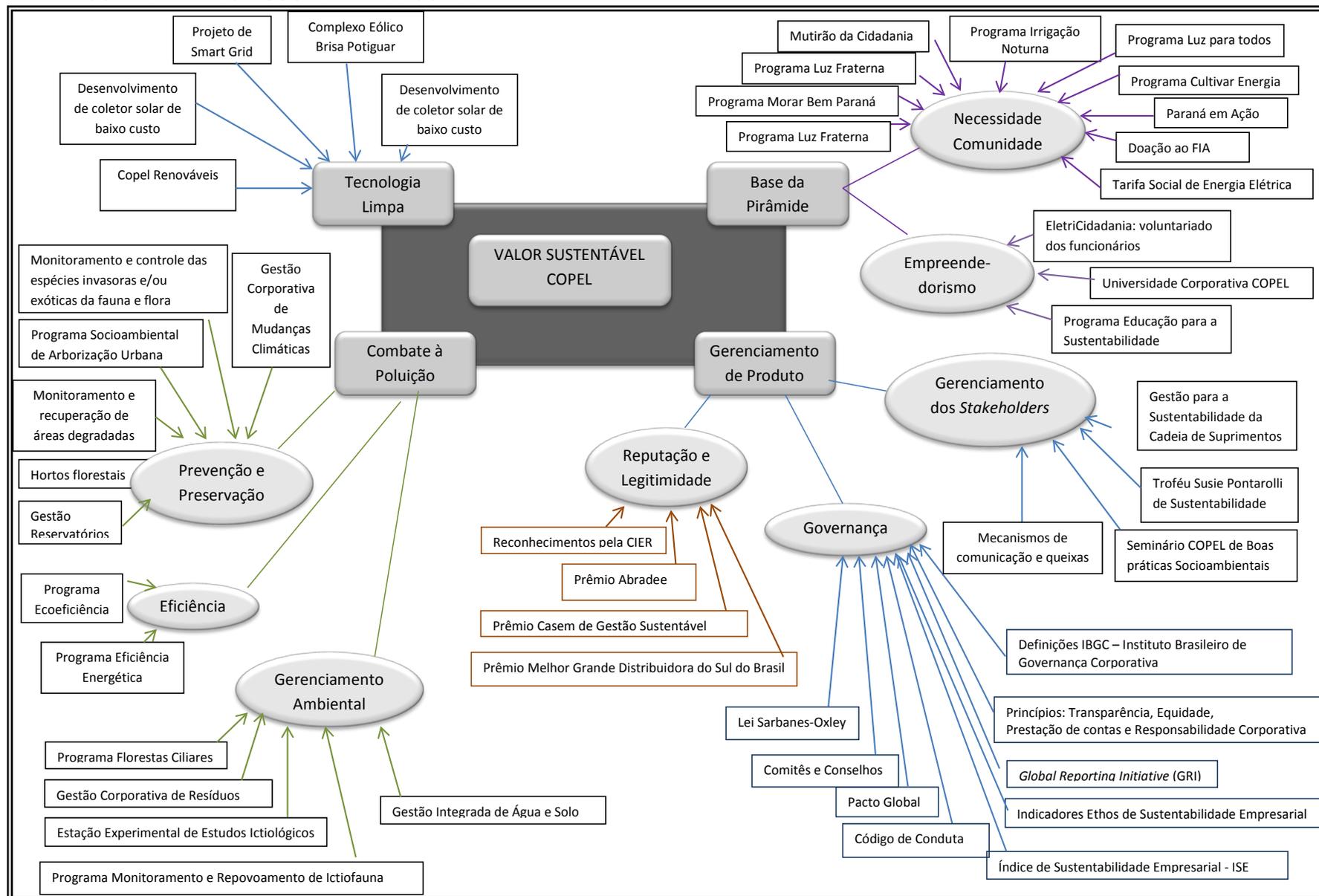
FIGURA 23 – EMPRESAS QUE COMPÕEM CARTEIRA DO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

CARTEIRAS ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL - ISE (ABERTURA)									
01/12/05	01/12/06	03/12/07	01/12/08	01/12/09	03/01/11	02/01/12	07/01/13	06/01/14	05/01/2015
28 Empresas	34 Empresas	32 Empresas	30 Empresas	34 Empresas	38 Empresas	38 Empresas	37 Empresas	40 Empresas	40 Empresas
34 Ações	43 Ações	40 Ações	38 Ações	43 Ações	47 Ações	51 Ações	51 Ações	51 Ações	51 Ações
AES ELETROPAULO	ACESITA	AES ELETROPAULO							
ALL AMER LAT	AES ELETROPAULO	AES TIETE							
ARACRUZ	ALL AMER LAT	AM INDX BR	BCO BRASIL	BCO BRASIL	ANHANGUERA	ANHANGUERA	BCO BRASIL	BCO BRASIL	B2W DIGITAL
BCO BRASIL	ARACRUZ	ARACRUZ	BRADESCO	BRADESCO	BCO BRASIL	BCO BRASIL	BICBANCO	BIC BANCO	BCO BRASIL
BELGO MINEIRA	ARCELOR BR	BCO BRASIL	BRASKEM	BRASKEM	BIC BANCO	BIC BANCO	BRADESCO	BRADESCO	BICBANCO
BRADESCO	BCO BRASIL	BRADESCO	CELESC	BRF SA	BRADESCO	BRADESCO	BRASKEM	BRASKEM	BRADESCO
BRASKEM	BRADESCO	BRASKEM	CEMIG	CEMIG	BRASKEM	BRASKEM	BRF SA	BRF SA	BRASKEM
CCR SA	BRASKEM	CCR SA	CESP	CESP	BRF SA	BRF SA	CCR SA	CCR SA	BRF SA
CELESC	CCR SA	CEMIG	COELCE	COELCE	CEMIG	CCR SA	CEMIG	CEMIG	CCR SA
CEMIG	CELESC	CESP	CPFL ENERGIA	COPEL	CESP	CEMIG	CESP	CESP	CEMIG
CESP	CEMIG	COELCE	DASA	CPFL ENERGIA	COELCE	CESP	COELCE	CIELO	CIELO
COPEL	COELCE	COPEL	DURATEX	DASA	COPASA	COELCE	COPASA	COELCE	COELCE
COPESUL	COPEL	CPFL ENERGIA	ELETROBRAS	DURATEX	COPEL	COPASA	COPEL	COPASA	COPEL
CPFL ENERGIA	CPFL ENERGIA	DASA	EMBRAER	ELETROBRAS	CPFL ENERGIA	COPEL	CPFL ENERGIA	COPEL	CPFL ENERGIA
DASA	DASA	ELETROBRAS	ENERGIAS BR (EDP)	EMBRAER	DURATEX	CPFL ENERGIA	DURATEX	CPFL ENERGIA	DURATEX
ELETROBRAS	EMBRAER	EMBRAER	GERDAU	ENERGIAS BR (EDP)	ELETROBRAS	DURATEX	ECORODOVIAS	DURATEX	ECORODOVIAS
EMBRAER	ENERGIAS BR (EDP)	ENERGIAS BR (EDP)	GERDAU MET	EVEN	EMBRAER	ECORODOVIAS	ELETROBRAS	ECORODOVIAS	ELETROBRAS
GOL	GERDAU	GERDAU	ITAUBANCO	FIBRIA	ENERGIAS BR (EDP)	ELETROBRAS	ENERGIAS BR (EDP)	ELETROBRAS	EMBRAER
IOCHP-MAXION	GERDAU MET	GERDAU MET	LIGHT S/A	GERDAU	EVEN	EMBRAER	EVEN	EMBRAER	ENERGIAS BR (EDP)
ITAUBANCO	GOL	IOCHP-MAXION	NATURA	GERDAU MET	FIBRIA	ENERGIAS BR (EDP)	FIBRIA	ENERGIAS BR (EDP)	EVEN
ITAUSA	IOCHP-MAXION	ITAUBANCO	ODONTOPREV	INDS ROMI	GERDAU	EVEN	GERDAU	EVEN	FIBRIA
NATURA	ITAUBANCO	LIGHT S/A	PERDIGAO S/A	ITAUSA	GERDAU MET	FIBRIA	GERDAU MET	FIBRIA	FLEURY
PERDIGAO S/A	ITAUSA	NATURA	SABESP	ITAUNIBANCO	INDS ROMI	GERDAU	ITAUSA	FLEURY	GERDAU
SUZANO PAPEL	LOCALIZA	PERDIGAO S/A	SADIA S/A	LIGHT S/A	ITAUSA	GERDAU MET	ITAUNIBANCO	GERDAU	GERDAU MET
TRACTEBEL	NATURA	PETROBRAS	SUZANO PAPEL	NATURA	ITAUNIBANCO	ITAUSA	LIGHT S/A	GERDAU MET	ITAUSA
UNIBANCO	PERDIGAO S/A	SABESP	TELEMAR	REDECARD	LIGHT S/A	ITAUNIBANCO	NATURA	ITAUSA	ITAUNIBANCO
V C P	PETROBRAS	SADIA S/A	TIM PART S/A	SABESP	NATURA	LIGHT S/A	SABESP	ITAUNIBANCO	JSL
WEG	SUZANO PAPEL	SUZANO PAPEL	TRACTEBEL	SUL AMERICA	REDECARD	NATURA	SANTANDER BR	KLABIN SA	KLABIN SA
	SUZANO PETRO	SUZANO PETRO	UNIBANCO	SUZANO PAPEL	SABESP	REDECARD	SUL AMERICA	LIGHT SA	LIGHT SA
	TAM S/A	TRACTEBEL	V C P	TELEMAR	SANTANDER BR	SABESP	SUZANO PAPEL	NATURA	LOJAS AMERICANAS
	TRACTEBEL	V C P		TIM PART S/A	SUL AMERICA	SANTANDER BR	TELEFONICA BRASIL	OI	LOJAS RENNER
	ULTRAPAR	WEG		TRACTEBEL	SUZANO PAPEL	SUL AMERICA	TELEMAR	SABESP	NATURA
	UNIBANCO			USIMINAS	TELEMAR	SUZANO PAPEL	TIM PART S/A	SANTANDER BR	SABESP
	V C P			VIVO	TIM PART S/A	TELEMAR	TRACTEBEL	SUL AMERICA	SANTANDER BR
					TRACTEBEL	TIM PART S/A	ULTRAPAR	SUZANO PAPEL	SUL AMERICA
					ULTRAPAR	TRACTEBEL	VALE	TELEFONICA BRASIL	TELEFONICA BRASIL
					VALE	ULTRAPAR	WEG	TIM PART S/A	TIM PART S/A
					VIVO	VALE		TRACTEBEL	TRACTEBEL
								VALE	VALE
								WEG	WEG

FONTE: BM&FBOVESPA (2014)

ANEXO 2

FIGURA 24 – VALOR SUSTENTÁVEL COPEL



FONTE: AUTORA DESTE TRABALHO (2015)