



**XXII SNTPEE
SEMINÁRIO NACIONAL
DE PRODUÇÃO E
TRANSMISSÃO DE
ENERGIA ELÉTRICA**

BR/GIA/33
13 a 16 de Outubro de 2013
Brasília - DF

GRUPO - XI

GRUPO DE ESTUDO DE IMPACTOS AMBIENTAIS- GIA

INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO DO SETOR ELÉTRICO

Fernanda Furlan de Gouveia(*)
CPFL RENOVÁVEIS

Tarcísio Borin Junior
CPFL RENOVÁVEIS

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho foi o desenvolvimento de indicadores relevantes em sustentabilidade aplicados à CPFL Renováveis, de forma a consolidar uma metodologia possível de ser replicada para as empresas de geração de energia elétrica.

A visão diferenciada deste projeto consistiu na abordagem da sustentabilidade como ferramenta de alavanca de valor ao negócio. Neste sentido, o principal desafio foi perceber o que é valorizado pelos stakeholders, alinhar com as ações as quais já vinham sendo desenvolvidas e adicionalmente identificar novas oportunidades e projetos.

PALAVRAS-CHAVE

Indicadores, Sustentabilidade, Energia, Valor, Estratégia

1.0 - INTRODUÇÃO

Uma das abordagens de Sustentabilidade considera o conceito da “Sustentabilidade Corporativa”, como sendo a habilidade da empresa em satisfazer as necessidades de seus stakeholders sem comprometer seus futuros stakeholders (Dyllick and Hockerts, 2002). O conceito considera que o desenvolvimento das atividades essencialmente com o objetivo de aferir lucro, traz um sucesso que se mantém somente no curto prazo. A sustentabilidade no longo prazo, com a consequente perenização do negócio, requer a integração dos objetivos sociais, ambientais e econômicos da empresa, conhecido como o conceito de Triple Bottom Line (TBL) de Elkington.

Esse estudo consistiu no desenvolvimento de indicadores de sustentabilidade aplicados à CPFL Renováveis, de forma a consolidar uma metodologia possível de ser replicada para as empresas de geração de energia elétrica.

Como objetivo secundário, buscamos verificar o grau de alinhamento entre a estratégia de negócio da empresa e sua estratégia em sustentabilidade. Através das perspectivas apontadas pelos stakeholders internos e externos, procurou-se compreender como são percebidos e valorizados os desafios da sustentabilidade para as empresas do setor elétrico.

A visão diferenciada deste projeto consistiu na abordagem da sustentabilidade como ferramenta de alavanca de valor. Neste sentido, o principal desafio foi perceber o que é valorizado pelos stakeholders e alinhar com as ações que já vinham sendo desenvolvidas e adicionalmente identificar novas oportunidades e projetos.

Ao longo deste trabalho foi necessário estabelecer os macro-temas que são relevantes para a organização, e o conhecimento profundo de todos os processos existentes na empresa. Trabalhar dentro dos conceitos de sustentabilidade requer foco naquilo que se faz.

A seleção dos temas na CPFL Renováveis foi realizada em alinhamento aos protocolos e diretrizes de mercado que hoje abordam a temática da sustentabilidade, quais sejam: Padrões de desempenho do International Finance Corporation (IFC); Indicadores trazidos no Relatório Global Report Initiative (GRI) e Relatórios Setoriais sobre Key Performance Indicators (KPIs) em Sustentabilidade;

A partir do mapeamento dos processos da organização, foram levantados os principais riscos e oportunidades da empresa, assim como os temas relevantes em sustentabilidade para a CPFL Renováveis, quais sejam: Mudanças Climáticas, Gestão socioambiental e desenvolvimento local, Gestão dos empreendimentos, Gestão de pessoas com foco em segurança e Fornecedores.

Estes macrotemas estão alinhados à missão da empresa que é “Gerar energia a partir de fontes renováveis, em harmonia com o meio ambiente e a sociedade, promovendo o amadurecimento do mercado de energia limpa” e também com os princípios “Criação de valor, Sustentabilidade, Segurança e qualidade de vida, empreendedorismo e inovação, Compromisso, Confiança e respeito e Agilidade”.

Como premissas deste estudo considera-se que tão importante quanto desenvolver seus projetos alinhados aos princípios da sustentabilidade, é manter os stakeholders informados sobre os compromissos assumidos e o desempenho em sustentabilidade da organização. Como resultado deste trabalho, trazemos uma nova forma de comunicar os nossos resultados em sustentabilidade.

Através do desenvolvimento de KPIs e respectivos indicadores de desempenho, os quais serão apresentados neste trabalho, foi possível tornar as nossas boas práticas mensuráveis, verificáveis e reportáveis, de forma a atender as expectativas do público e externo e interno, em especial no que se refere à comunicação dos resultados.

2.0 - ETAPAS DO PROJETO

Com a criação da CPFL Renováveis em Agosto de 2011, constatou-se a necessidade de mapeamento de quais critérios de sustentabilidade são valorizados pelo mercado. A partir do retrato do cenário atual da empresa, o projeto contemplou a validação e priorização dos critérios considerados como os mais importantes pela alta administração da CPFL Renováveis.

A Key Associados, empresa consultora deste projeto, é reconhecida e conceituada no mercado, devido a sua notória especialização na temática da sustentabilidade.

O projeto que culminou nos indicadores e KPIs elencados como prioritários foi desenvolvido em 7 etapas, conforme abaixo:

- 1- Consulta às lideranças internas da CPFL Renováveis nas áreas de Operação & Manutenção, Engenharia e Obras, Qualidade, Novos Negócios, Financeiro e Relações com Investidores, Regulação, Sustentabilidade, Presidência e stakeholders externos (Instituições Financeiras, Agências de Rating, representantes da Sociedade Organizada, Instituições do Governo e empresa concorrente);
- 2- Elaboração do mapa com as ações em sustentabilidade desenvolvidas pela CPFL Renováveis;
- 3- Definição da abordagem em sustentabilidade para o processo de abertura do capital da empresa;
- 4- Balanço do desempenho em sustentabilidade da empresa nos últimos 3 anos;
- 5- Consolidação dos KPIs (Key Performance Indicators) e Indicadores de Desempenho em Sustentabilidade;
- 6- Elaboração do Plano de Ação para implementação dos indicadores;
- 7- Balanço Final do Projeto.

2.0.1 A Consulta aos Stakeholders

O processo de consulta às partes interessadas foi conduzido através do levantamento da percepção dos stakeholders em relação a quatro temas orientadores, quais sejam: “Alinhamento”; “Críticidade”; “Valores e Objetivos” e “Fator de Pressão”. No que se refere ao alinhamento, buscou-se mapear o grau de alinhamento entre a estratégia de negócio da empresa e sua estratégia em sustentabilidade. No tocante à criticidade, procurou-se aferir a importância dada ao tema na organização e os fatores considerados críticos para a perenidade do negócio. A consulta aos stakeholders envolveu ainda o levantamento dos valores e ou objetivos visualizados pelas partes interessadas no que concerne à integração da sustentabilidade no modelo de gestão do negócio. Por fim, um aspecto importante deste processo consistiu no levantamento dos fatores e atores que são responsáveis por demandar a empresa que adote práticas e integre a sustentabilidade ao negócio.

Compreender a percepção dos stakeholders consistiu no primeiro passo para o desenvolvimento de um trabalho alinhado às expectativas das partes interessadas. Atender as expectativas dos stakeholders e criar valor a empresa permite um processo contínuo de alavancagem.

Acreditamos que a aceitação de nossos projetos e o desenvolvimento da comunidade em que atuamos é de suma importância para o nosso negócio. Neste processo de consulta às partes interessadas foi possível verificar de forma destacada a preocupação dos stakeholders em relação à abordagem e formas de comunicação do empreendedor na comunidade em que atua.

Dentre os *stakeholders* externos foram entrevistados Instituições Financeiras, “Agências de Rating”, representantes da Sociedade Organizada, Instituições do Governo e empresas concorrentes. As Instituições Financeiras e a Sociedade Organizada apresentaram de maneira mais clara os valores e os riscos que estes percebem em relação à sustentabilidade.

O resultado do processo de consulta aos stakeholders demonstrou um alinhamento do público interno e do público externo em relação aos quatro temas abordados. Este resultado demonstra que a posição de liderança da CPFL Renováveis em relação ao tema Sustentabilidade e a concepção do seu modelo de negócio (investimento somente em fontes renováveis de baixo impacto socioambiental) estão em linha com as perspectivas dos stakeholders externos. Além disso, tal resultado indica que a CPFL Renováveis comunica sua Visão, Missão e Princípios e o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável de maneira eficiente.

2.0.2 Elaboração do mapa de sustentabilidade

A elaboração do mapa de sustentabilidade consistiu em uma fase do projeto voltada para uma visualização sistêmica das ações socioambientais atualmente realizadas pela empresa. Para tanto, foi aplicada uma metodologia com as seguintes etapas:

- A. Identificação e mapeamento das principais ações socioambientais da CPFL Renováveis;
- B. Agrupamento das Ações em dimensões de desempenho em sustentabilidade para facilitar a interpretação;
- C. Classificação das Ações de acordo com os objetivos de cada uma delas;
- D. Identificação das conexões entre as ações no nível de projetos e no nível corporativo para definição de pontos de melhoria.

O resultado da aplicação desta metodologia consistiu no mapeamento de dois níveis de ações socioambientais na empresa: as de “Nível Corporativo”, que refletem na prática quais as prioridades e de que forma devem ser conduzidas as ações em sustentabilidade para o atendimento da “Política de Gestão Integrada” e as de “Nível Operacional”, que consiste nas ações alocadas diretamente nos projetos, desde à concepção e planejamento e passando pela construção e operação dos empreendimentos.

A partir do mapeamento destas ações, também foi possível um primeiro afunilamento em direção ao estabelecimento dos temas materiais em sustentabilidade para a CPFL Renováveis. Outro resultado positivo dessa etapa do projeto consistiu na consolidação do processo de governança de sustentabilidade e o mapeamento da sua interface com as demais áreas da empresa, conforme retratado na figura abaixo:

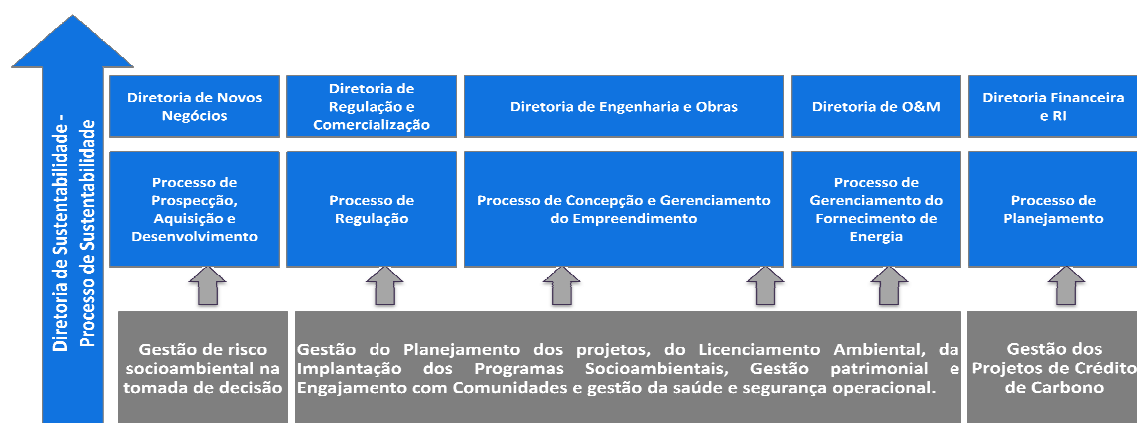


Figura 1 – Integração da Sustentabilidade na Corporação

2.0.3 Definição da abordagem em sustentabilidade no processo de atração de investidores

A partir do mapeamento das ações em sustentabilidade desenvolvidas pela organização, deve-se consolidar uma abordagem diferencial em Sustentabilidade, com o objetivo de maximizar a atratividade da Empresa para os

potenciais investidores. Os itens a serem abordados dependem da estratégia escolhida pela própria empresa, passando pela análise do que é relevante do ponto de vista da empresa e do que espera o investidor receber de informações.

Um estudo¹ da PricewaterhouseCoopers (PWC) revelou uma tendência recente de divulgar informações que maximizam a atratividade da empresa para os potenciais investidores. De acordo com este estudo, as empresas podem maximizar seu valor no momento da oferta pública, ao informar uma abordagem diferencial em sustentabilidade, retratando-a com um pilar fundamental da organização.

Desenvolver um entendimento de quão relevante é a Sustentabilidade para o negócio e como a abordagem da organização é diferente daquela adotada pela maioria das empresas, consiste em um aspecto importante a ser tratado dentro da organização.

Trata-se de uma tarefa difícil a mensuração do quanto se agrega de valor através da abordagem estratégica da sustentabilidade, visto que se trata de um aspecto intangível. Porém, sabe-se que esta agregação de valor é consequência da demonstração de um gerenciamento das questões relacionadas à sustentabilidade, desde a concepção, até a construção e operação dos projetos e traduz-se em redução de riscos para o investidor.

A partir das conclusões do estudo da PwC, e com os resultados da consulta aos stakeholders realizada na etapa 1 do projeto, foi possível consolidar quais tópicos despertam um maior interesse dos investidores, ao avaliarem o prospecto das empresas, conforme consolidado na Tabela 1.

Tabela 1 – Tópicos relevantes na perspectiva dos investidores

Tópicos	Fator Chave
Governança (remuneração variável)	Accountability e Compromisso
Liderança da Empresa (Tecnologia/Portfólio)	Risco / Oportunidade
Contabilidade de Performance em Sustentabilidade	Risco - Transparência
Divulgação de performance em Sustentabilidade	Desempenho do negócio
Endereçamento das expectativas dos stakeholders	Risco – Desempenho Social
Incorporação dos fatores de Meio Ambiente, Social e Segurança	Risco
Avaliação e gestão de Cadeia de Valor	Risco e Desempenho do negócio
Estratégia de Inovação para eficiência operacional	Desempenho no negócio
Questões referentes às Mudanças Climáticas	Risco / Oportunidade
Receitas dos “Green Products”	Desempenho do negócio

2.04 Balanço do desempenho em sustentabilidade

O balanço em sustentabilidade envolveu o levantamento das atividades e projetos desenvolvidos pela organização, para a consolidação de indicadores e temas materiais em sustentabilidade, no cenário concernente ao período de 2009 a 2011. Este período é referente a empresa ERSA, a qual antecedeu a consolidação da CPFL Renováveis

A Tabela 2, a seguir, traz o primeiro esboço dos temas materiais em sustentabilidade. A partir dessa etapa, consolidou-se a versão final dos indicadores retratados na Tabela 3 deste trabalho.

¹ Factoring sustainability into IPO planning Disclosure trends reveal a changing landscape”. PricewaterhouseCoopers 2011.
Fonte: http://www.pwc.com/en_US/us/transaction services/publications/assets/factoring-sustainability-into-ipo-planning-1011.pdf

Tabela 2 – Indicadores de Desempenho dos Temas Prioritários (média de 2009 à 2011)

Licenciament o Ambiental	Engajament o com Comunidade s	Contribuição para o Desenvolviment o Local	Mudanças Climáticas		Biodiversidad e e Recursos Naturais	Segurança
Dias adiantados na Emissão da Licença de Operação em relação ao registro na ANEEL	Índice de negociação amigável sem a utilização da Declaração de Utilidade Pública	Índice de mão de obra local contratada	Tonelada s de CO2e reduzidas no Sistema Interligad o Nacional	Toneladas de CO2e evitadas segundo o Mecanismo de Desenvolviment o Limpo	Área preservada por área degradada(ha)	Taxa de frequência de acidentes (colaboradores)
50	81%	48%	19.899,66	63.429,70*	2,51	2,46**

* Considerados os empreendimentos registrados no Mecanismo de Desenvolvimento Limpo

** Dados de 2010 e 2011

2.05 Consolidação dos KPIs (Key Performance Indicators) e Indicadores de Desempenho em Sustentabilidade

A mais importante característica de um indicador, é a sua importância para a política e para o processo de tomada de decisão. Para ser representativo, o indicador tem de ser considerado relevante tanto pelos tomadores de decisão, quanto pelo público. O que se busca nos indicadores é de fato um resumo, ou seja, a simplificação de uma informação, com a finalidade de quantificar e mensurar as ações relevantes, de modo que a significância fique mais aparente.

Indicadores podem ser quantitativos ou qualitativos, mas é de fundamental importância que sejam mensuráveis periodicamente. A grande chave é acertar na escolha dos indicadores, uma vez que se forem de fato relevantes para a gestão dos processos, as pessoas se sentirão motivadas para controlá-los, já que facilita de alguma forma a gestão organizacional.

Neste sentido, a partir do levantamento dos indicadores relatados no tópico 2.04, a CPFL Renováveis estabeleceu uma rotina de reuniões mensais, com o objetivo de discutir internamente a primeira versão dos indicadores consolidados deste trabalho.

O resultado dessas reuniões consistiu em um amadurecimento da primeira versão de indicadores, os quais foram consolidados na Tabela 3, abaixo:

Tabela 3 – Indicadores de Sustentabilidade e Key Performance Indicators (KPIs)

Tema	KPIs	Indicador
Gestão de Empreendimentos	KPI_GE_1: Dias antecipados do início da operação comercial do empreendimento em relação ao "Ato Autorizativo" da ANEEL	IND_GE_1: Dias antecipados na obtenção da autorização para Operação Comercial junto à ANEEL, em relação ao "Ato Autorizativo".
Fornecedores	KPI_FOR_1: % das metas de sustentabilidade definidas junto aos fornecedores e que foram atendidas.	IND_For_2: número (ou %) de Fornecedores certificados (principais fornecedores) nas normas ISO 14001, ISO 9001 e OHS 18001 em relação ao total de fornecedores
Mudanças Climáticas	KPI_MC_1: Redução de Emissões de GEE (Redução de emissões – Emissões do Inventário)	Ind_MC_1: emissões tCO2e / por funcionário
		Ind_MC_2: Redução de emissões (carbono) / por funcionário
Desenvolvimento Social da Comunidade	KPI_GSADL_1: Programa de Desenvolvimento Socioambiental	Ind_GSADL_1: % mão de obra local contratada na implantação do empreendimento (por empreendimento e média geral da Empresa)
		Ind_GSADL_2: Total de Negociações Amigáveis.
		Ind_GSADL_3: Investimento/ Número de Projetos.
Visibilidade e Imagem Empresarial	KPI_Rep_1: Índice Geral: Número de Inserções na mídia	Ind_VIM_1: Total de participações em seminários com a apresentação de trabalhos.
		Ind_VIM_2: Total de prêmios obtidos
Gestão de Pessoas - Segurança	KPI_Seg_1: Taxa de frequência de acidentes (incluindo fatais)	IND_GP_1: Total de acidentes (fatais e não fatais) por empreendimento

		Ind_GP_2: Total de Horas de treinamento (Segurança do Trabalho)
--	--	---

2.06 Elaboração do Plano de Ação para implementação dos indicadores

Para que a sustentabilidade esteja mais presente no dia a dia das organizações, recomenda-se a consolidação de um comitê específico, responsável por centralizar as demandas em sustentabilidade e discutir iniciativas estratégicas para a organização.

Como resultado deste trabalho, na CPFL Renováveis foi aprovado pela alta administração a criação do “Comitê de Implantação do Sistema de Gestão em Sustentabilidade”.

Composto por um membro de cada Diretoria, a criação do Comitê fundamenta-se na disponibilização de um fórum interno para a discussão das boas práticas em sustentabilidade e monitoramento dos indicadores e KPIs dentro de cada um dos temas materiais.

Através das discussões neste fórum, prevê-se a consolidação dos processos e métricas de monitoramento na empresa para a efetiva consolidação da sustentabilidade na sua gestão estratégica. A agenda a ser desenvolvida nas reuniões envolve a implantação, monitoramento e avaliação dos resultados dos indicadores.

Como primeira deliberação do comitê, foi aprovada a criação do grupo de trabalho em “Consumo Consciente”, cujo objetivo é consolidar um programa interno que englobe os conceitos de “Consumo Sustentável” em alinhamento ao programa promovido pelo Ministério do Meio Ambiente.

Pretende-se inserir na rotina da empresa o hábito de avaliar oportunidades de reduzir, reciclar e reutilizar; criando uma nova cultura de responsabilidade, e redução no uso de insumos e geração de resíduos. Adicionalmente o grupo estará buscando avaliar oportunidades quanto à utilização de produtos mais duráveis e priorização da utilização de tecnologias mais modernas e eficientes.

CONCLUSÃO

Fazendo-se um balanço final do projeto, conclui-se que a Sustentabilidade pode operar como uma “Alavanca de Valor” para as empresas, sendo de fundamental importância, que a organização que desenvolve ações em sustentabilidade, faça uma comunicação assertiva às partes interessadas, pois passa credibilidade ao mercado. O público externo está cada vez mais exigente em relação a esta comunicação, almejando visualizar a sustentabilidade como uma diretriz intrínseca ao negócio.

Neste sentido, é de suma importância que as organizações avaliem como conduzem a gestão em sustentabilidade, partindo do levantamento das iniciativas, passando pela discussão dos temas materiais em sustentabilidade, até que finalmente se consolide os indicadores e KPIs relevantes capazes de mensurar os processos mais relevantes e que transmitam às partes interessadas um controle adequado sobre seu negócio e sobre suas atividades em sustentabilidade.

No caso da CPFL Renováveis, a partir das ações desenvolvidas nos projetos e de uma consulta aos stakeholders internos e externos, foram estruturados os temas materiais e os indicadores, gerando o conteúdo para auxiliar a comunicação da empresa no processo de abertura de capital, buscando apresentar, em linha com as expectativas do mercado, como os principais riscos e oportunidades relacionados ao tema da sustentabilidade são geridos atualmente pela organização.

Através da criação do “Comitê do Sistema de Gestão em Sustentabilidade” espera-se consolidar os principais processos e programas relacionados à sustentabilidade e monitorar, por meio de indicadores e metas, o seu desempenho nos temas matérias para a empresa. Este resultado tornará as boas práticas mensuráveis, verificáveis e reportáveis de forma a atender às expectativas do público externo e do público interno.

3.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, v. 11, n. 2, 2002.
- (2) ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Environmental Quality Management*, v. 8, n. 1, 1998.
- (3) PwC. Price Factoring sustainability into IPO planning Disclosure trends reveal a changing landscape. Disponível em http://www.pwc.com/en_us/us/transaction-services/publications/assets/factoring-sustainability-into-ipo-planning-1011.pdf. Acesso em: 20 de Abril de 2013.

DADOS BIOGRÁFICOS

Fernanda Furlan de Gouveia
São Paulo, 1983

Graduada Bacharel em Gestão Ambiental/USP – Piracicaba - 2007

Tem sua experiência relacionada à coordenação do Sistema de Gestão Ambiental, projetos de crédito de carbono dentro do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo e consolidação de indicadores de sustentabilidade para atendimento ao relatório Global Reporting Initiative (GRI), Dow Jones Sustainability, Carbon Disclosure Project (CDP) e Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

Atualmente é coordenadora de projetos de Créditos de Carbono na CPFL Renováveis.

Tarcísio Borin Junior
Valinhos, 1953

Graduado em Geologia /UNESP- RIO CLARO- 1975, com MBA em Gestão Estratégica Socioambiental cursado na FIA- Fundação Instituto de Administração e concluído em 2007.

Tem sua experiência relacionada à Gestão Socioambiental de empreendimentos de geração de energia, principalmente nas fontes hídricas, eólica e biomassa.

Atualmente é Diretor de Sustentabilidade da CPFL Renováveis, que engloba as Gerências de Licenciamento Ambiental e Implantação de Programas Socioambientais, Gerência de Patrimônio Imobiliário e Gerência de Segurança do Trabalho.