

	<p><b>XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica</b></p> <p><b>SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro</b></p> <p>Olinda - Pernambuco - Brasil</p>
---	--

**Sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial - Um Modelo de Gestão da CPFL com seus Fornecedores: REDE DE VALOR**

<b>Nilson Reche</b>	<b>Cibele Sanches</b>
<b>CPFL Energia</b>	<b>CPFL Energia</b>
nreche@cpfl.com.br	cibelesanches@cpfl.com.br

**PALAVRAS CHAVE**

Gestão  
Fornecedores  
Rede de Valor  
Sustentabilidade

**RESUMO**

A Sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial evidencia-se como um tema relevante no mundo empresarial. Um dos desafios é a adoção de princípios e práticas de gestão, compatíveis com as premissas de sustentabilidade e responsabilidade corporativa. As empresas, independentemente do setor de atuação e de sua origem e porte, estão envolvendo-se, gradativamente, ao tema. Faz-se necessária a gestão responsável dos negócios, pois se trata de um diferencial competitivo. A CPFL trabalha nesse contexto com a somatória dos esforços de seus colaboradores, acionistas e parceiros, integrados aos esforços do governo e da sociedade civil, viabilizando modelos de desenvolvimento que leve em conta as pessoas.

Tem sido um entendimento comum das empresas modernas que os diversos aspectos relacionados a sustentabilidade e responsabilidade social corporativa integram hoje, de modo pleno, a agenda dos negócios. Assim, a qualidade das relações das empresas com os seus diferentes públicos, a gestão dos negócios nos planos econômico, social e ecológico e a sensibilidade para estabelecer uma sintonia pragmática com questões do interesse da sociedade são alguns desses aspectos que, cada vez mais, ocupam lugar de destaque nas estratégias das empresas em seus esforços para criar vantagens competitivas diferenciadas e adicionar valor à marca.

**1. INTRODUÇÃO**

O objetivo deste trabalho é inserir o tema Responsabilidade Social Corporativo no dia-a-dia dos fornecedores da CPFL e convidá-los a participar de um amplo e forte diálogo em torno deste tema. Uma atitude de compartilhar aprendizagem de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial faz parte de uma postura que a CPFL quer aprofundar para criar relacionamento de valor com seus

diferentes públicos. Foram realizados seis encontros com fornecedores, nos anos de 2002 a 2007, cujos temas abordados foram: posicionamento do tema para a CPFL e suas relações com os negócios da empresa, indicadores de performance e valorização da diversidade, compartilhamentos dos Planos de Ação desenvolvidos pelos fornecedores em suas empresas, a credibilidade do tema da sustentabilidade e responsabilidade empresarial, construção da inserção desse tema em nossas práticas de negócio, entre outros na gestão da cadeia de negócios da CPFL Energia com seus diversos fornecedores.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Visando aprofundar o diálogo e gestão com fornecedores, a CPFL Energia investe no compartilhamento e apoio para o entendimento e engajamento ao tema da sustentabilidade. A técnica empregada é o diálogo e transferência de conhecimentos para grandes, médios e pequenos fornecedores, de materiais e serviços.

Os eventos que fomentam a dinâmica da Rede de valor (grupos de 34 empresas que atualmente compartilham práticas em sustentabilidade) são: Encontros com Fornecedores da CPFL Energia, reuniões mensais e itinerantes da Rede de Valor, Workshpos Semestrais e Encontro de Presidentes.

Apontamos alguns tópicos dos encontros:

**I Encontro** – Realizado em NOV/2002 – Tratativas de integração da Norma SA 8000 à Estratégia de Ação da CPFL em Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa. A questão que nós tínhamos era:

- Como solicitar o endosso dos nossos fornecedores ao nosso processo de certificação pela Norma SA 8000 sem que isso representasse uma imposição e interferisse negativamente na construção de relações de parceria a longo prazo.

**II Encontro** – Realizado em OUT/2003 - Debates sobre os conteúdos, processos e instrumentos de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa.

50 empresas participaram do evento

A questão que nós tínhamos era:

- Conversar com os nossos fornecedores sobre Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa e convidá-los, a junto conosco, promover a inserção desse tema em nossas práticas de negócio

**III Encontro** – Realizado em JUN/2004 - Fixar conteúdos, processos e instrumentos de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa. As questões trabalhadas:

60 Empresas participaram do encontro

- Começar a construção da inserção desse tema em nossas práticas de negócio com os nossos fornecedores
- Compartilhar Planos de Ação
- Compartilhar horizontes em comum, estabelecendo os próximos passos

**IV Encontro** – realizado em 2005

80 Empresas estavam presentes

- Convite aos fornecedores dos fornecedores
- Tônica do Encontro: a credibilidade do tema da sustentabilidade e responsabilidade empresarial / riscos de banalização - o tema provocou muita participação e muitos depoimentos críticos espontâneos

- Anúncio oficial da criação da Rede de Valor / convite às empresas para participação
- Convite a duas empresas não fornecedoras para integrar a rede: Visanet e Comgás

#### **V Encontro** – Realizado em AGO/2006

90 empresas participaram

- Posicionamento de sustentabilidade e responsabilidade empresarial
- Ampliação do nº de empresas convidadas
- Ampliação da Rede de Valor

#### **VI Encontro** – Realizado em OUT/2007

100 empresas participaram

- Discussão de temas como gestão de impactos, diversidade e assédio moral, governança, gestão de riscos, gestão com stakeholders e diálogo como ferramenta de gestão;
- Próximos passos: Implementação do espaço virtual da Rede e adesão de novas empresas.

A pedido dos integrantes das empresas da Rede, em outubro de 2008, concomitante ao sexto Encontro com Fornecedores, ocorreu o 1º Encontro de Presidentes das empresas da Rede de Valor. Estiveram presentes 13 presidentes que foram recepcionados pelo presidente da CPFL Energia e dirigentes. Nesse evento foi tratada:

- a relevância das questões de sustentabilidade e responsabilidade empresarial na gestão.

A Rede de Valor também realizou Workshops Semestrais. Os temas dos Workshops de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial foram:

**I Workshop:** “Sustentabilidade: o que é e como endereçar esse tema nas empresas”

**II Workshop:** “Simplificação, fragmentação, flexibilização e não enfrentamento das questões de sustentabilidade: até onde isso produz banalização?”

Filme Brubaker.

**III Workshop:** “Redes Sociais”, compartilhando práticas: Cases Visanet, Copel, O Boticário e CPFL Energia

Filme um Grito de liberdade e diálogos sobre o livro “Redes entre Organizações”, de João Amato Neto (org.)

**IV Workshop:** “Educação Sustentável”

**V Workshop:** “Comunicação e Sustentabilidade”. Livro: “Conversando a gente se entende”: Solução simples para restabelecer a esperança de um futuro melhor, de Margareth J. Wheatley

As principais temáticas compartilhadas em reuniões podem ser enumeradas conforme abaixo:

- Validação dos planejamentos 2006 e 2007
- ISE Bovespa e GRI
- Códigos de conduta – Cases CPFL Energia (processo de construção) e Visanet
- Concorrência Leal – Instituto ETCO
- Programa de Oportunidades – Case CPFL Energia

- Trabalho ilegal – Reflexões
- Diversidade – debate sobre o filme “A luz é para todos”
- Redes – diálogos sobre o livro “Teia da Vida”, de Fritjof Capra
- Diálogo sobre o livro “Liderança e a Nova Ciência”, de Margareth J. Wheatley
- Apresentação da Rede de Valor no Fórum da FGV – SP
- Diversidade (enfoque) – Apresentação Ana Esteves (AMCE)
- Participação em palestra da Conferência Internacional do ETHOS
- Reflexões sobre documentário: “Quanto vale ou é por quilo”
- Construções Sustentáveis – Idhea: Instituto Desenvolvimento Educação Ecológica

Os participantes da Rede de Valor se organiza em Grupos de Trabalho para atender demandas de estruturação de reuniões, workshops, tarefas nas empresas e trabalharam em torno dos seguintes tópicos:

Grupo 1: Articulação do Encontro de Presidentes – concluído;

Grupo 2: Preparação do V Workshop da Rede de Valor / Novembro 2007;

Grupo 3: Estratégias de ação para introduzir / ampliar o tema de sustentabilidade para as empresas da rede;

Grupo 4: Organização do VI Encontro de Fornecedores – concluído;

Grupo 5: Aprimoramento dos indicadores de performance da rede;

Grupo 6: Implementação do espaço virtual da rede.

A Rede de Valor possui missão, valores, e modelo de operação e ainda evidencia suas dificuldades e monitora sua atuação através de indicadores de performance.

**Missão:** Construir (permanentemente) uma rede de organizações capaz de gerar valor econômico, social e ambiental sustentável (objetivo em comum).

**Valores:**

- Respeito às diferenças (entre pessoas, entre organizações e entre comunidades);
- Construção coletiva (de soluções)
- Responsabilidade compartilhada (por essas soluções)
- (Promover o) Fortalecimento do movimento de SRE

**Principais Dificuldades:**

1. As empresas fornecedoras são convidadas, não induzidas a participar
2. Perfil dos Representantes das empresas na Rede
3. Empresas diversas, diversos ramos
4. Entendimento do tema: há várias possibilidades de abordagem
5. Dificuldade de operar considerando que uma rede é um organismo vivo, em permanente mudança

6. Integração de novas empresas
7. Dispersão geográfica
8. Como não evoluir para um “clube de amigos da sustentabilidade”
9. Como construir a perspectiva da rede nas empresas

### **Indicadores Performance**

- Nível / qualidade da participação e contribuição das empresas nas reuniões e seminários
- Frequência às reuniões e seminários
- Qualidade da produção entre reuniões (homeworks)
- Espírito de grupo
- Indicadores
- Resultados e retornos dos Encontros de Fornecedores

As empresas que compõem a Rede de Valor são:

Integrantes 2007 (Ordem alfabética): ACTARIS, ARATEC, AREVA, B. TOBACE, CARAMURÚ, CEMEC, COMGAS, CONECTT, CPFL ENERGIA, DHL, EMBARK, ENGELETRICA, ILUMATIC, ITRON, ITAIPU, LANDIS+GYR, METROWATT, POTENCIAL, QUASAR, S & L, SENAI RIO CLARO, START, STIELETRONICA, STUDIO, TECNOWATT, TYCO, VISANET.

Após o VI Encontro com Fornecedores mais oito empresas posicionam-se a favor de aderir à Rede de Valor. São elas: AZAMAT, CBA - CIA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO, ELSTER MEDIÇÃO DE ENERGIA, FICAP S.A, IPT IND. DE POSTES TEIXEIRA, PHILIPS DO BRASIL E SOLVEN SOLVENTES E QUÍMICOS LTDA.

Porém, vale ressaltar que as empresas estão livres para deixar de participar a qualquer momento, uma vez que trabalhamos com o engajamento e não por imposição. O grupo é bastante dinâmico assim como as questões corporativas.

A Rede de Valor segue um modelo de operação para facilitar sua dinâmica (em tópicos):

1. Realização de reuniões mensais, itinerantes, presenciais, em torno de:
  - Aprendizagens / estudos de casos / ampliação de referências de SRE e competitividade de rede
  - Diálogo, análise de dilemas e cooperação (entre as empresas da rede)
  - Sugestões de planos de ação conjuntos e benchmarking
  - Análise crítica e orientação de práticas (das empresas da rede)
2. A empresa anfitriã, com o suporte da AMCE quando necessário, se responsabilizará:
  - Pela agenda, organização e convocação das empresas
  - Pela apresentação da empresa à rede e da rede à empresa
  - Pela dinâmica do dia, visando maximizar o valor agregado da reunião
  - Pela ata da reunião ou do seminário
3. Reuniões extras serão combinadas, caso a caso

4. Participações especiais nas reuniões serão combinadas, caso a caso
5. Realização de dois Seminários de Aprofundamento em temas de Sustentabilidade, Responsabilidade Empresarial e Competitividade por ano
6. Realização de pelo menos um Encontro de Fornecedores da CPFL Energia por ano (com o objetivo de manter o processo de disseminação do tema na cadeia de fornecimento das empresas e de ampliar gradativamente a rede de empresas)
7. Uso de espaço virtual próprio, com uma área restrita e outra de acesso público, para compartilhamento de aprendizagens;
8. Adoção de projeto comum, que permita a aprendizagem do fazer e o exercício da construção e da decisão coletivas

### **3. CONCLUSÕES**

Ao analisarmos as etapas da estratégia de gestão com fornecedores, notamos que as empresas apoiam tais iniciativas e muitas delas têm o conhecimento sobre o tema, enquanto outras viram como relevante a inclusão de iniciativas sobre Responsabilidade Social em suas gestões empresariais.

Muitas empresas aderiram às práticas da CPFL, assinando Declarações de Compromisso Compartilhado, compreendendo os propósitos da CPFL e sua estratégia de ação envolvendo responsabilidade social corporativa e papel, nessa iniciativa, da certificação da empresa na norma SA 8000. Os requisitos previstos na referida norma, envolvem: Trabalho Infantil, Trabalho Forçado, Segurança e Saúde, Liberdade de associação e direitos coletivos, Discriminação e Práticas Disciplinares, Carga horária no trabalho, Remuneração, e Sistema de Gestão. Ao formular essa adesão, as empresas compreendem a necessidade implícita de prover, sempre que necessário, evidências que a legitimem e a renovem continuamente.

A CPFL se compromete e envolve-se na solução de eventuais não conformidades identificadas ao longo do tempo. Os encontros já realizados têm proporcionado amadurecimento das discussões sobre o tema da sustentabilidade, a partir de compartilhamento de know-how de última geração.

A Rede de Valor tem constituído excelente oportunidade de promoção das melhores práticas nos negócios.

As empresas integrantes da Rede têm se apropriado do tema da sustentabilidade: um bom exemplo disso é que as próprias empresas têm definido as temáticas a serem tratadas nas oficinas. Dessa forma, os objetivos iniciais da Rede de Valor (compartilhamento das práticas da CPFL com seus fornecedores e discussão sobre o tema) já foi positivamente excedido.

Tem ocorrido sensível desenvolvimento da cooperação entre as empresas – até mesmo entre concorrentes – ou seja, através de benchmarking ou em projetos específicos.

A Rede de Valor tem viabilizado um espaço discussão para as integrantes debaterem seus novos programas e projetos (referentes, direta ou indiretamente, ao tema da sustentabilidade) antes mesmo de serem implementados, ouvindo, assim, múltiplas opiniões e podendo aprimorá-los antes de colocá-los em prática .

O sistema de rodízio na realização das reuniões (implantado em 2006) tem se revelado uma ótima oportunidade para que as empresas anfitriãs (especialmente as pequenas) promovam uma imersão de seus dirigentes no tema da sustentabilidade, para maior alinhamento interno e melhor recepção às empresas participantes.

Os encontros realizados com os fornecedores permitiram notar a importância do comprometimento da CPFL com seu público externo e a preocupação em estar atenta ao envolvimento permanente. Os próximos encontros com fornecedores, os próximos workshops, as próximos encontros de presidentes e as reuniões mensais itinerantes nortearão novas dimensões desse tema tendo a participação dos fornecedores, dos colaboradores, dos dirigentes, da comunidade acadêmica e comunidades locais.

Na CPFL a Gestão da Sustentabilidade com Fornecedores envolve duas linhas de ação: Disseminação da perspectiva da sustentabilidade que é a Rede de Valor e a Gestão da performance socioambiental dos produtos e serviços comprados pela CPFL.

“A gestão de fornecedores deve envolver não só a empresa, mas toda a rede em que ela opera. Se o movimento de responsabilidade social empresarial não implicar em mudança social, não tem sentido nenhum. Não serve para absolutamente nada, só para encontrar processos melhores, instrumentos de trabalho que perguntam coisas politicamente corretas. A mudança social não está nos documentos de trabalho, mas na postura, em uma visão de futuro e no alinhamento da estratégia de gestão dos fornecedores e de outros stakeholders com essa visão de futuro. Por isso, a gestão de fornecedores, assim como a relação com stakeholders, deve fazer parte de uma rede. Você não consegue combinar RSE fora dessa rede. O que vale para um componente desse sistema de relações deve valer para outro, embora sejam conteúdos diferentes a serem tratados. Não há porque eu me comportar de maneiras diferentes com um fornecedor e com um acionista. Não há porque discutir inclusão social e diversidade com fornecedores, se não discuto com os acionistas ou com o cliente”, afirma Sérgio Esteves, consultor estratégico da CPFL Energia.

Enfatizamos e pontuamos o seguinte pensamento: “Você é responsável pelo que você se propõe a cuidar”. As diversas iniciativas colocam a CPFL num caminho de exigências e compromissos que transformam o jeito de ser e mostram que é possível buscar sustentabilidade quando há uma preocupação verdadeira com o sucesso dos negócios e da sociedade.

Espera-se um ainda maior engajamento das empresas da Rede de Valor com o tema da sustentabilidade. Em um futuro breve queremos estar apenas entre organizações que compreendem que têm um papel social a desempenhar.

#### **4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Cadernos do Fórum Empresarial 2004 e 2005 – publicação do Centro de Estudos da Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas e da AMCE Negócios Sustentáveis Ltda

Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society by Peter M. Senge, et al (Hardcover)

Sustainable Education: Re-Visioning Learning and Change (Schumacher Briefing, No. 6) by Stephen R. Sterling (Paperback - November 2001)

The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR by Adrian Henriques (Editor), Julie Richardson (Editor) (Paperback - April 2004)

[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)