

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Terence Hunter Bertol

MARKETING AMBIENTAL: O CASO CGTEE

**Porto Alegre
2005**

Terence Hunter Bertol

MARKETING AMBIENTAL: O CASO CGTEE

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo

**Porto Alegre
2005**

TERENCE HUNTER BERTOL

MARKETING AMBIENTAL: O CASO CGTEE

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Conceito final

Aprovado em dede

BANCA EXAMINADORA

Orientador - Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo - UFRGS

*À minha família, em especial à minha mãe, Angela,
que sempre me incentivou a seguir em frente,
mesmo quando as adversidades estavam presentes
e me ensinou a nunca desistir dos meus planos.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente ao meu orientador, Professor Doutor Eugênio Ávila Pedrozo pela orientação neste trabalho.

Ao Alessandro Barcellos, Assessor da Diretoria Técnica e de Meio Ambiente da CGTEE, pela atenção e colaboração no acesso às informações dentro da empresa.

Aos amigos Patrícia Dias e Maurício Tombini Nunes que contribuíram com a sua ajuda nas diversas etapas deste trabalho.

Aos colegas da CGTEE, que de alguma forma dispuseram seu tempo e conhecimento contribuindo para o desenvolvimento deste estudo.

Enfim, estendo meu agradecimento a todos aqueles que durante o período de realização deste trabalho me auxiliaram e incentivaram para a concretização deste.

*Conhecer não é o bastante, precisamos aplicar. Desejar não é o suficiente,
precisamos fazer.*
Goethe (1749-1832), filósofo alemão, em 'Fausto'

RESUMO

Este trabalho foi realizado na Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica (CGTEE) sob a forma de um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva, de caráter qualitativo. O objetivo geral deste trabalho é identificar as ações de marketing ambiental da empresa e sua relação com as categorias de *stakeholders*. Utiliza-se como base teórica um referencial bibliográfico de marketing, preferencialmente marketing ambiental e a teoria dos *stakeholders*. Na área destinada à descrição e análise do estudo de caso é feita a exposição da Política Ambiental da CGTEE e dos projetos desenvolvidos em consonância com essa política, também é utilizada uma metodologia de categorização de *stakeholders* para verificar a influência dos diversos atores em relação à organização alvo do presente estudo.

Palavras-chaves: marketing ambiental, *stakeholders*, gestão ambiental.

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E QUADROS

Figura 1: Tipologia de <i>stakeholders</i> de Mitchell, Agle and Wood (1997)	22
Figura 2: Organograma da CGTEE	36
Gráfico 1: Gráfico de classificação dos <i>stakeholders</i>	51
Quadro 1 – Matriz de Poder	29
Quadro 2 – Matriz de Legitimidade	30
Quadro 3 – Matriz de Urgência	32
Quadro 4 – Matriz de Classificação	32
Quadro 5 – combinações de escores e categorias de <i>stakeholders</i>	33
Quadro 6 - Lista de <i>stakeholders</i> da CGTEE	45
Quadro 7 – Matriz de Poder para a CGTEE	46
Quadro 8 – Matriz de Legitimidade para a CGTEE	48
Quadro 9 – Matriz de Urgência para a CGTEE	49
Quadro 10 – Matriz de Classificação dos <i>Stakeholders</i> da CGTEE	49
Quadro 11 – Índice de preponderância e categorização dos <i>stakeholders</i>	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA	11
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	JUSTIFICATIVA	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	MARKETING	15
2.1.1	Marketing societal	16
2.1.2	Marketing Ambiental	16
2.2	GESTÃO AMBIENTAL	18
2.3	IMAGEM E MARCA DA ORGANIZAÇÃO	20
2.4	STAKEHOLDERS	20
3	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	24
3.1	ESTUDO DE CASO	24
3.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	24
3.3	METODOLOGIA	25
3.3.1	Classificação de <i>Stakeholders</i>	26
3.3.2	Modelo de categorização de <i>stakeholders</i>	26
3.3.3	Matriz de poder	27
3.3.4	Matriz de legitimidade	29
3.3.5	Matriz de urgência	31
3.3.6	Matriz de classificação dos <i>stakeholders</i>	32
3.3.7	Categorização dos <i>stakeholders</i>	33
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	34
4.1	POLÍTICA AMBIENTAL	38
4.1.1	Diretrizes	38
4.1.2	Objetivos	39
4.1.3	Projetos ambientais	39
4.1.3.1	Projeto ecoparque	40
4.1.3.2	Uso de microalgas para fixação de CO ₂	41
4.1.3.3	Projeto 3 r	42
4.1.3.4	Projeto quintais de frutas orgânicas	43
4.1.3.5	Projeto cinza-cal	44
4.2	RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	45
4.2.1	Identificação dos <i>stakeholders</i>	45
4.2.2	Matriz de poder para a CGTEE	46
4.2.3	Matriz de legitimidade para a CGTEE	47
4.2.4	Matriz de urgência para a CGTEE	48
4.2.5	Matriz de classificação dos <i>stakeholders</i>	49
4.2.6	Categorização dos <i>stakeholders</i> da CGTEE	50
5	CONCLUSÕES	52
	BIBLIOGRAFIA	55
	ANEXOS	58
	ANEXO A - CURRICULUM VITAE	59
	ANEXO B - HISTÓRICO ESCOLAR	60

1 INTRODUÇÃO

A realidade das empresas no mundo globalizado passa por estágios de crescimento na área de preservação ambiental, seja por pressão de ONGs, dos Governos, dos consumidores. A Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica seguindo esse cenário mundial tem estabelecido ações no sentido de melhorar seus processos administrativos. Um dos focos de evolução está sendo a questão ambiental. A CGTEE é uma empresa comprometida social e ambientalmente. Entre seus projetos de cunho social, a questão do meio ambiente está presente. Estão sendo realizando diversas ações em paralelo com a pretensão de unificá-las em um único sistema de gestão, esta formatação é necessária uma vez que a empresa encontra-se em processo de renovação das suas licenças ambientais havendo assim a necessidade de executar intervenções em diversas fases do processo produtivo. A união da Política ambiental aprovada pela empresa e o desenvolvimento destas ações poderão ao final reunir-se em um único sistema de gestão ambiental. Atualmente a Política Ambiental é o primeiro passo para a construção de um Sistema de Gestão Ambiental. A crescente influência e participação dos *stakeholders* da CGTEE na construção de suas ações é um fator que merece análise para que se possa identificar o contexto atual vivido pela empresa.

Até que ponto os *stakeholders* da empresa estão envolvidos com a adoção dessas políticas e qual a forma que eles podem agir para provocar alguma mudança na formulação das estratégias organizacionais da CGTEE é uma questão a ser abordada neste estudo.

Como a Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica sendo uma organização que tem como matéria-prima o carvão e através do processo de queima desta obtém a geração de energia elétrica, porém, juntamente com esse “produto” final há também a geração de resíduos como a cinza e a emissão de CO₂ para a atmosfera, que são matérias poluentes, trata a questão ambiental e de que forma se dá esse tratamento é um item deste trabalho. Pois, existe uma crescente preocupação em comunicar os esforços ambientais da Companhia ao público.

Um aspecto a ser abordado é a questão do marketing, especificamente o chamado marketing ambiental, como resposta às pressões desses grupos de interesse, quanto à crescente conscientização ecológica da sociedade ao discutir a validade dos empreendimentos

e quais seus impactos sociais, econômicos e ambientais para as comunidades ao entorno de tais realizações.

1.1 PROBLEMA

O modelo de negócio realizado no setor energético tanto na geração de energia, quanto na distribuição, é regulado pelas resoluções da ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) e obedece ao controle do ONS (Operador Nacional do Sistema).

Como Agente de Geração, a venda de energia da Companhia é realizada no âmbito do MAE – Mercado Atacadista de Energia. Atualmente a empresa tem contratos com vigência até 2012, firmados em 1997, com as Distribuidoras CEEE – Companhia Estadual de Energia Elétrica, RGE – Companhia Riograndense de Energia e AES SUL - Distribuidora Gaúcha de Energia S.A. Esses contratos originais vêm sofrendo uma descontração anual visando preparar a empresa para atender ao novo modelo do setor energético, que privilegia a concorrência entre as empresas geradoras e a venda de energia a curto prazo. A CGTEE também realiza contratos de exportação com distribuidoras que transmitem energia para países como Argentina e Uruguai.

Segundo o Balanço Mineral Brasileiro de 2001, a participação do carvão na matriz energética brasileira é pequena, correspondendo a cerca de 1% do consumo geral. Desta importância, cerca de 62% é destinado à siderurgia, 33% à geração térmica de energia elétrica, e os outros 5% dispersos em setores como celulose e petroquímica. São consideradas como reservas somente as dos três estados do sul, o que torna as ocorrências em vários outros estados brasileiros meras curiosidades geológicas. A jazida de Candiota, explorada pela CGTEE no sul do Rio Grande do Sul, possui cerca de 23% das reservas medidas no território nacional, e 51% das prováveis. Candiota é a principal jazida carbonífera brasileira, não só em termos de reservas, mas também por possuir camadas de carvão de alta espessura e grande continuidade com pequena cobertura, o que proporciona uma lavra de alta escala com grande rentabilidade. Por outro lado, tem um carvão energético pobre, que não admite beneficiamento nem transporte, precisando ser utilizado na forma de ROM (Run Of Mine - carvão bruto na boca da mina). As vantagens desse carvão é a fácil extração (“a céu aberto”)

propiciando um custo menor. Candiota está distante de centros metropolitanos e portanto com um número menor de fontes de emissões, diferentemente das grandes regiões metropolitanas.

O alto teor de cinzas geradas na queima do carvão, em torno de 54% do carvão utilizado é rejeitado em área de descarte de cinzas, e dificuldades para beneficiamento úmido, técnica muito utilizada em outros locais onde a água é abundante, no caso de Candiota, não há tanta abundância de água, além do carvão já ter um certo teor de umidade o que dificulta a utilização deste procedimento. A CGTEE está desenvolvendo juntamente com a Fundação Luiz Englert a possibilidade de implementar um beneficiamento à seco o que segundo estudos preliminares irá reduzir o teor de cinzas e também de enxofre existente no carvão, trazendo assim benefícios operacionais e ambientais.

Além da jazida Candiota, o Rio Grande do Sul tem as jazidas da região do baixo Jacuí, na parte central do Estado. São dez jazidas, assim dispostas de oeste para leste: São Sepé, Capané, Iruí, Pântano Grande, Leão, Sul do Leão, Água Boa, Faxinal, Arroio dos Ratos, e Charqueadas. No todo, possuem cerca de 39% das reservas medidas oficiais brasileiras, e 26% das prováveis, com um carvão energético de pobre a médio, que admite algum beneficiamento e transporte de curta distância. São jazidas problemáticas, de camadas carboníferas finas e irregulares, em sua maioria de subsolo, o que dificulta seu aproveitamento em grande escala.

No exercício de 2003, a CGTEE interrompeu uma seqüência de resultados negativos que persistia desde sua fundação. A diretoria atribui o lucro a um maior controle gerencial das despesas de custeio, ao resultado de receitas financeiras, mas principalmente ao aumento das tarifas no fornecimento de energia para a Rio Grande Energia (RGE), AES Sul e à estatal gaúcha Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE), as três distribuidoras que atuam no Rio Grande do Sul. Atualmente, um dos grandes desafios na condução das atividades da Companhia é a continuidade do Projeto Candiota III e complementação dos estudos ambientais para a Ampliação e Modernização da NUTEPA. A retomada das obras de Candiota III, esperada há mais de 20 anos, deve-se ao fato da estatal ter firmado parceria com o grupo chinês CITIC (China International Trust & Investment Corporation), que prevê o financiamento de 90% dos cerca de US\$ 285 milhões a serem investidos. A conclusão das obras deve se dar em cerca de três anos a partir de seu início, e se beneficiará com o aproveitamento de serviços auxiliares das usinas em operação. O reflexo econômico deste aproveitamento é uma redução no investimento inicial da ordem de US\$ 40 milhões. Com esta configuração, o investimento se tornou mais atraente para o grupo chinês, que poderá ainda investir em outros projetos do setor elétrico brasileiro no futuro.

No momento, com a expectativa de crescimento da participação da energia termelétrica na matriz energética brasileira, a CGTEE vem avaliando novos empreendimentos, visando a expansão da sua produção. O crescimento esperado é parte de uma expectativa de aumento geral da demanda por energia, em função do crescimento da economia. Em um cenário como este, as fontes térmicas desempenham papel fundamental na garantia de abastecimento, por exemplo, em períodos de estiagem. Os integrantes da CGTEE manifestam freqüentemente a intenção de obter reconhecimento como uma organização que, além da atuação como geradora, exerce a função de agente de desenvolvimento econômico-social, principalmente da Região Sul do Estado.

Entre as ações implantadas pela CGTEE encontram-se projetos e estudos de viabilidade de utilização de novas matérias-primas e reutilização de resíduos, além da renovação e obtenção de licenças ambientais e projetos de cunho social integrados à questão ambiental, além do uso de papel não clorado em todas as áreas da empresa. Essas impulsionam a implantação imediata de ações ambientais enquanto não é criado um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) aprovado por resolução de Diretoria Executiva.

Neste ano de 2005, um dos objetivos da empresa é a implantação do SGA – Sistema de Gestão Ambiental que envolva todas as suas Unidades. Este Sistema é baseado na norma ambiental ISO 14001, que em termos gerais busca garantir à organização ganhos de produtividade em seus processos produtivos, reduzindo a ocorrência de danos ambientais. Os alicerces dessa norma são o menor desperdício de matéria-prima, melhor uso dos recursos naturais e prevenção da poluição, isso acarreta em diminuição de multas, melhor relacionamento com os órgãos ambientais e abertura de mercado, enriquecendo o relacionamento da empresa com a comunidade em que ela está inserida e com a sociedade em geral. No entanto, a implantação do SGA ainda não foi efetivada, pois encontra-se em fase de estudo pelos responsáveis pela aplicação deste sistema.

A intenção da empresa com a implantação do SGA é integrar em todos os seus processos a variável ambiental, contemplando nesse sistema os relacionamentos existentes entre a empresa e seus *stakeholders*.

A CGTEE é uma empresa engajada nas questões sociais e ambientais mantendo vários projetos nessas áreas. A definição do problema passa pela inserção dos *stakeholders* e da sua influência nas ações praticadas pela CGTEE no aspecto ambiental.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as ações de marketing ambiental da empresa CGTEE – Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica e sua relação com as categorias de *stakeholders*.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as ações de marketing ambiental realizadas pela empresa.
- Classificar as categorias de *stakeholders* relacionadas à CGTEE.

1.3 JUSTIFICATIVA

A sociedade e o conjunto das organizações convergem para um entendimento de que a gestão ambiental é necessária para a sustentabilidade das empresas. O marketing ambiental é uma das ferramentas desse processo de conscientização cultural. Como as partes envolvidas (empresa e sociedade) interagem é um item que merece ser estudado.

O referencial acadêmico aliado à vivência da realidade das organizações tende a tornar o conhecimento como meio de aprendizado e evolução para as empresas e para o próprio acadêmico.

Conhecer os aspectos que fazem parte das decisões da empresa e verificar através de um modelo teórico as implicações de suas ações pela perspectiva dos *stakeholders* seria uma forma que a empresa poderia utilizar os resultados para focar seus esforços na utilização do marketing ambiental visando os atores que mais se destacam na análise.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING

Para Kotler (1996), “Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”.

Todos os seres humanos possuem certas necessidades básicas, segundo a hierarquia de necessidades de Maslow, como alimentação (necessidade fisiológica), proteção (necessidade de segurança), afeto (necessidades de amor e afeição), reconhecimento (necessidades de estima e ego) e busca de realização (necessidade de auto-realização). A necessidade é o estado de privação de algo básico. Já os desejos são carências por satisfações para atender determinada necessidade. Portanto os desejos são moldados de acordo com a nossa cultura. Os indivíduos satisfazem o desejo através de processos de troca (COBRA, 1983).

O marketing significa o estudo de pessoas, suas necessidades e desejos, formas de satisfazer essas necessidades, as variáveis para conquistar, atingir e persuadir essas pessoas e a obtenção de uma resposta desejada pela organização decorrente da satisfação total do público-alvo.

De acordo com Cobra (1983) fazem parte do escopo de marketing: produto ou serviço, distribuição, estratégia de preço e toda a área de promoção (propaganda, promoção de vendas, merchandising, relações públicas, vendas e assessoria de imprensa).

Ainda o autor menciona que para a prática do marketing é preciso planejamento, utilização do composto de marketing, implementação, ajuste e controle das ações realizadas. Um fator importante no planejamento mercadológico é o plano de comunicação. A empresa orientada para o mercado deve desenvolver uma sintonia com o seu público-alvo capaz de transmitir a ele exatamente aquilo que ele espera encontrar. É primordial que os *stakeholders* saibam tudo o que a empresa faz para a sua satisfação.

2.1.1 Marketing societal

O conceito de marketing societal surgiu como uma forma de incluir no conceito de marketing os interesses dos consumidores e da sociedade a longo prazo.

“O conceito societal de marketing é uma orientação da administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e o bem-estar do consumidor e do público a longo prazo, como a solução para satisfazer aos objetivos e às responsabilidades da organização.(KOTLER,1996)”.

Nas práticas de marketing das empresas a orientação de marketing societal inclui considerações éticas e sociais levando em consideração a satisfação dos desejos dos consumidores o bem-estar social e as exigências da empresa.

Para Kotler e Armstrong (1995) este conceito questiona se o conceito tradicional de marketing é adequado a uma época com problemas ambientais, escassez de recursos naturais, rápido crescimento populacional, problemas econômicos e serviços sociais negligentes. Pergunta se a empresa percebe, serve e satisfaz desejos individuais está sempre fazendo o melhor para os consumidores e a sociedade a longo prazo.

Segundo os mesmos autores, o conceito de marketing societal exige que os profissionais de marketing equilibrem três fatores ao definirem sua política de mercado: os lucros da empresa, os desejos do consumidor e os interesses da sociedade. De início, as empresas tomavam suas decisões com base nos lucros que poderiam obter a curto prazo. Mais tarde, começaram a perceber a importância de satisfazer os desejos do consumidor a longo prazo, surgindo o conceito original de marketing. Atualmente, muitas companhias começam a pensar nos interesses da sociedade quando tomam decisões de marketing .

2.1.2 Marketing Ambiental

Marketing ambiental ou marketing verde é a resposta das organizações aos consumidores ambientalmente conscientes. O marketing verde tem um papel importante na

comunicação junto ao público com informações sobre as questões ambientais e sobre os produtos e sua relação com o meio ambiente (KINLAW,1997).

Para Peattie (apud BATTASTINI, 2003) o Marketing ambiental é um processo de administração, de forma lucrativa e sustentável, responsável pela identificação, antecipação e satisfação das exigências dos consumidores e da sociedade.

Os conceitos de Marketing Ambiental e Marketing Societal diferem entre si, pois o primeiro tem uma perspectiva mais contemporânea do que de longo prazo, por tratar o meio-ambiente como um valor intrínseco, por ter um foco maior no ambiente natural e nas preocupações globais.

Menon e Menon (1997) sugerem que as atividades do marketing verde podem ocorrer em três níveis na firma: estratégico, quase-estratégico, e tático. No nível verde estratégico, há uma mudança fundamental na filosofia da companhia. O nível verde quase-estratégico envolve uma mudança substancial em práticas de negócio. Com o nível verde tático, há um deslocamento em atividades funcionais, tais como a publicidade. Estes três níveis podem ser usados para identificar a quantidade de mudança que uma firma requer e pode refletir o grau de compromisso aos vários objetivos ambientais.

Para Polonsky e Rosenberger (2001) as ações táticas envolvem tipicamente mudança limitada e coordenação limitada através das funções múltiplas. As ações quase-estratégicas requerem normalmente mudanças mais substanciais em atividades do marketing, bem como, ampla coordenação entre diversas atividades que não são de marketing. A ação estratégica verde requer uma abordagem holística, com todas as ações da firma coordenada para integrar questões ambientais através de todas as áreas funcionais.

Entretanto, toda a atividade ambiental estratégica requereria um investimento financeiro a longo prazo por parte da firma envolvida. Efetivamente implementada a estratégia verde, esta dificilmente seria superficial.

Quando consideram o marketing verde, muitas pessoas tendem a focalizar incorretamente em atividades individuais específicas, tais como promover características verdes do produto ou projetando produtos menos prejudiciais ecologicamente. Todavia, estas atividades são taticamente importantes e necessárias ao sucesso total de um programa verde, o marketing verde é uma abordagem integrada que reavalia continuamente como as firmas podem realizar objetivos corporativos e ir ao encontro das necessidades do consumidor enquanto minimizam o dano ecológico no longo prazo. Isto torna difícil a avaliação do sucesso total dos programas (ambientalmente ou baseado no desempenho financeiro) porque a

atividade verde específica é limitada a uma ou duas áreas funcionais e não é imbuída na atividade ou na filosofia empresarial como um todo.

Polonsky & Ottman (1998) sugerem que há quatro grandes tipos de abordagens que podem ser adotadas para incluir *stakeholders* ou se dirigir a seus interesses. As firmas podem adotar a abordagem: isolacionista, onde a firma tenta minimizar o impacto de um determinado *stakeholder*, sem interagir diretamente com ele; agressiva, onde a companhia tenta mudar diretamente as opiniões do *stakeholder* ou sua habilidade para influenciar resultados organizacionais; adaptativa, onde a firma modifica seu comportamento de acordo com os interesses do *stakeholder* e; cooperativa, onde a firma tenta trabalhar com o *stakeholder* para conseguir um cenário desejado de resultados. Além disso, os autores sugerem que os *stakeholders* podem afetar o comportamento de marketing de três maneiras: ameaçando diretamente, cooperando diretamente e influenciando indiretamente outros a agir. Descreveu também que a qualquer tempo cada *stakeholder* tem variáveis níveis de todas as três habilidades influenciadoras. O comportamento e a estratégia organizacionais são conseqüentemente dependentes do comportamento dos *stakeholders*.

O objetivo do marketing ambiental é fazer parte de um sistema integrado de gestão ambiental para ser utilizado em todas as esferas da organização e em seus relacionamentos com os *stakeholders*.

2.2 GESTÃO AMBIENTAL

Uma empresa competitiva e ecológica é aquela que enxerga a empresa como uma parte integrada do meio ambiente. Kinlaw (1997) afirma que a empresa é a questão central do meio ambiente. Ao tornarem-se “verdes” as organizações podem melhorar sua posição competitiva controlando os prejuízos causados ao meio ambiente.

Cada vez mais as organizações estão desenvolvendo políticas ambientais e introduzindo programas de redução, reciclagem e reutilização de recursos. Porém, até mesmo, empresas com políticas ambientais desenvolvidas não agem com base em premissas claras do motivo pelo qual os seus colaboradores devem trabalhar com o meio ambiente e nem qual a melhor maneira de fazê-lo.

O mesmo autor utiliza o termo desempenho sustentável para descrever a forma como as organizações devem conduzir seus negócios para que elas sobrevivam em uma sociedade ambientalmente responsável.

A característica fundamental do desenvolvimento sustentável é que ele sustenta o meio ambiente e sustenta a produção da empresa. Ao mesmo tempo em que a organização envolve-se com tecnologias mais limpas, estas geram ganhos monetários para a empresa, aumentando a sua competitividade.

Silva (2001) alerta que as políticas ambientais ainda estão incipientes com relação à pressão da sociedade sobre as organizações, visando uma mudança do modelo. Entre os motivos que podem estar cerceando as empresas está a exigência por custos mais baixos, pois a modificação geralmente requer alteração de processo, e logicamente a aplicação de altos investimentos.

As empresas ainda estão adotando uma postura reativa no que diz respeito à questão ambiental, em que se apresenta bastante forte o tema da prevenção, deixando de lidar com as conseqüências dos danos que são causados ao ambiente com a adoção do paradigma atual. Esse é apenas o primeiro degrau para a criação de uma Gestão Ambiental. Porém, o esforço das empresas, quanto ao seu desempenho ambiental, em direção ao atendimento das necessidades políticas e da legislação, não se resume a ações isoladas. Para que surtam efeitos precisam ser feitos em um contexto condizente com um sistema de gestão estruturado, agregando esse empenho com as atividades de administração da empresa como um todo e prevendo as diversas conseqüências de seu desempenho ambiental, junto aos *stakeholders*.

Para Ceresér, Guaragna & Silva (2004) um Sistema de Gestão Ambiental consiste em um conjunto de atividades planejadas formalmente, que a empresa realiza para gerir ou administrar sua relação com o meio ambiente. Tem relação com a maneira como a empresa age visando alcançar e manifestar sua performance ambiental, através de instrumentos de controle de suas ações no meio ambiente. Em decorrência disso são criados processos de educação, análise de impactos ambientais, sistemas de prevenção e avaliação constante. Para isso é necessário que os colaboradores sejam conscientizados e qualificados para agirem de acordo com o Sistema de Gestão Ambiental. É função da alta gerência designar profissionais para a coordenação das metas. Estes devem assumir responsabilidades e possuírem autoridade para garantir que os objetivos do sistema de gestão ambiental sejam realizados e mantidos. Para o aprimoramento do modelo de gestão ambiental, deve ser feita uma análise periódica do desempenho do sistema de gestão ambiental utilizado.

2.3 IMAGEM E MARCA DA ORGANIZAÇÃO

Para Neves (apud SILVA, 2002) a imagem é entendida como o modo que as empresas, instituições ou as pessoas são percebidas. Dessa forma, a percepção a respeito de uma organização ou um indivíduo é algo que pode diferir de um público para outro.

Em decisões que envolvem concessões para construções de usina e licenças ambientais a imagem positiva pode colaborar a conquistar pareceres favoráveis por parte de órgãos reguladores, do governo e da comunidade, no caso das companhias geradoras de energia elétrica. Manter uma imagem positiva junto aos funcionários, aos fornecedores, à imprensa, ao governo e à comunidade pode compor um diferencial competitivo.

De acordo com Kotler (1998), a marca é algo de tamanha força e importância que mesmo produtos considerados *commodity* a possuem. A marca é um dos principais representantes da imagem corporativa. Esse valor conferido à marca exige das organizações atenção a diferentes elementos que podem influenciar na sua imagem e em como ela é recebida. A marca representa, através de um nome, uma figura ou agregação dos dois, o símbolo pelo qual as pessoas conferem sentidos que diferenciam certos produtos ou serviços entre si.

Os estudos sobre *stakeholders* mostram a crescente compreensão que diferentes públicos da empresa têm da sua função como agentes na empresa. Compreender o modo como os empregados, fornecedores, clientes, comunidade, etc., percebem a marca e a imagem organizacional é importante para compor um diferencial competitivo.

2.4 STAKEHOLDERS

Freeman (1983) explica que a palavra *stakeholder* teve a sua origem em um memorando interno na Stanford Research Institute (SRI) em 1963, referia-se àqueles grupos

sem cujo apoio a organização deixaria de existir. A definição original da SRI é muito generalista e muito exclusiva para servir como um meio de identificar aqueles grupos externos que são estrategicamente importantes. Dessa forma, o autor propõe duas definições de *stakeholders*: um sentido amplo, que incluem grupos que são amigáveis ou hostis e um sentido estreito, que captura a essência da definição original, porém mais específica.

- O Sentido Amplo: é o grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo cumprimento das metas de uma companhia (Grupos de interesse público, grupos de protesto, agências governamentais, associações comerciais, competidores, sindicatos, bem como empregados, segmentos de clientes, acionistas e outros, são acionistas neste sentido).
- O Sentido Estreito: é o grupo ou indivíduo do qual a organização é dependente para manter sua sobrevivência (Empregados, segmentos de clientes, certos fornecedores, agências governamentais chaves, certas instituições financeiras, acionistas, bem como todos outros são *stakeholders* no sentido estreito do termo).

Mitchell, Agle and Wood (1997) propõem uma tipologia para a Teoria dos *Stakeholders* envolvendo três dimensões: poder, legitimidade e urgência. Os autores propõem que as categorias de *stakeholders* podem ser identificadas através de suas propriedades ou imputar-lhes propriedades de um, dois ou três dos atributos a seguir:

- a) poder do *stakeholder* afetando a companhia;
- b) legitimidade do *stakeholder* no relacionamento com a companhia; e
- c) urgência das demandas de um *stakeholder* para a companhia.

Como a figura a seguir ilustra, *stakeholders* latentes são aqueles que possuem apenas um dos três atributos e incluem *stakeholders* adormecidos, discricionários e exigentes. *Stakeholders* expectantes são aqueles que possuem dois atributos e incluem dominantes, dependentes e perigosos. *Stakeholders* definitivos são aqueles que possuem todos os três atributos. Finalmente, indivíduos ou entidades que não possuem nenhum dos atributos são não-*stakeholders* ou potenciais *stakeholders*

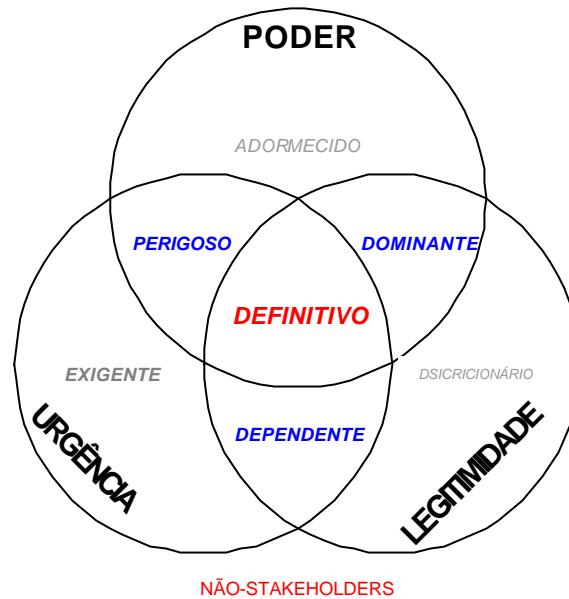


Figura 1: Tipologia de *stakeholders* de Mitchell, Agle and Wood (1997)

Fonte: Almeida, Fontes Filho, & Martins (2000)

Entre os *stakeholders* latentes, os adormecidos são aqueles que possuem o atributo de poder, para imporem suas vontades sobre a empresa, mas não têm uma relação de legitimidade ou uma demanda urgente. O poder é assegurado de forma coercitiva, utilitária ou simbólica. *Stakeholders* adormecidos têm pouca ou nenhuma interação com a firma. Porém, possuem potencial de adquirir um segundo atributo.

Stakeholders discricionários possuem o atributo de legitimidade, mas não têm poder para influenciar a organização nem reivindicações urgentes. Em geral são organizações sem fins lucrativos que recebem donativos e trabalhadores voluntários das empresas benfeitoras.

Stakeholders exigentes detêm apenas o atributo de urgência, não possuindo nenhum poder ou legitimidade sobre a firma.

Dentre os *stakeholders* expectantes, os dominantes são aqueles que têm como atributos poder e legitimidade, geralmente fazem parte do grupo dominante das organizações. Em regra os *stakeholders* dominantes mantêm mecanismos formais em lugares que reconhecem a importância do seu relacionamento com a organização.

Stakeholders dependentes perdem em poder, mas têm demandas urgentes e legítimas, dependendo do poder de outros para realizarem suas vontades.

Stakeholders perigosos não têm legitimidade, mas usam da coerção, podendo usar de violência, sendo literalmente perigosos para a empresa para que a urgência de suas reivindicações seja notada.

Finalmente, os *stakeholders* definitivos são aqueles que possuem todos os três atributos: poder, legitimidade e urgência. O tipo de *stakeholder* que mais facilmente atinge essa categoria são os dominantes, pois como, geralmente, fazem parte da coalizão dominante dentro da companhia os administradores dão prioridade às suas demandas. Evidentemente, outras categorias podem se transformar em *stakeholder* definitivo, basta reunir os três atributos necessários.

Como principal conceito teórico no estudo de caso será utilizada a tipologia de stakeholders de Mitchell, Agle & Wood (1997).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este trabalho foi realizado utilizando-se a metodologia de estudo de caso. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, de caráter qualitativo. Compreende ainda a definição do instrumento de coleta de dados.

3.1 ESTUDO DE CASO

Para YIN (1990), o estudo de caso é um dos caminhos para a realização de pesquisa de ciência social. E, em geral, estudos de caso são as estratégias preferidas quando as questões "como" ou "por que" estão presentes, quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos, e quando o foco é no fenômeno contemporâneo entre alguns contextos na vida real.

Ainda segundo YIN (1990), o estudo de caso e os experimentos não representam uma "prova", e a meta do investigador é expandir e generalizar (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Esta fase consistiu na reunião dos dados para análise e avaliação nas diversas etapas da pesquisa, para utilizar diferentes fontes, foram aproveitadas múltiplas fontes de evidência.

Segundo YIN, (1990) a evidência para estudos de caso podem vir de seis fontes: documentos, registros arquivais, entrevistas, observação direta, observação participante, e artefatos físicos. Entre as citadas foram utilizadas no presente estudo:

Documentação - Foram utilizadas relatórios de Diretoria Executiva, bem como outros registros escritos, plano de negócios, projeto técnico, recortes de jornais e artigos, e demais documentos administrativos.

Registros arquivais - Foram utilizados registros organizacionais, organogramas, registros e anotações pessoais.

Entrevistas – Foram realizadas entrevistas em profundidade com três integrantes da CGTEE para identificar as ações desta em relação ao objeto da pesquisa e a visão destes em relação aos *stakeholders* pertinentes à Companhia. Um dos entrevistados foi o Assessor da Diretoria Técnica e do Meio Ambiente, outro entrevistado foi um dos integrantes do Comitê Permanente de Gestão Ambiental e ainda o Chefe do Departamento Ambiental. As entrevistas foram realizadas em momentos distintos com cada um dos representantes da CGTEE. Não foi utilizado nenhum recurso de gravação para que os entrevistados se sentissem encorajados a explicar as suas visões a respeito do tema.

3.3 METODOLOGIA

Para satisfazer o objetivo específico de classificar as categorias de *stakeholders* pertinentes a CGTEE aplicamos a metodologia para avaliação e categorização de *stakeholders* utilizada por Almeida, Fontes Filho, & Martins (2000), em consonância com a tipologia de Mitchel, Agle & Wood (1997). A análise dos dados será guiada pelas referências teóricas que fazem parte deste trabalho e as informações que serão coletadas através de meios secundários e primários.

Foram relacionados os conceitos vistos no referencial teórico e as informações adquiridas visando focar no objetivo que motivou esta pesquisa.

Pretende-se estabelecer até que ponto a realidade da empresa descrita neste estudo de caso confere com as teorias aprendidas a respeito do tema trabalhado.

3.3.1 Classificação de *Stakeholders*

Em discussão com representantes da CGTEE, envolvidos na área ambiental, foi levantada uma listagem dos agentes internos e externos que podem de alguma forma influenciar ou ser influenciado pelos objetivos da organização. Entre esses atores podem estar incluídos indivíduos, grupos ou entidades. Os representantes da CGTEE foram incentivados a listar, segundo o entendimento individual, quem seriam os prováveis atores envolvidos levando-se em conta a influência (aqueles que influenciam e/ou são influenciados) pela atuação da organização seja a partir dos inputs, outputs, a sua operação ou sua interação com o macroambiente.

Neste momento do trabalho a preocupação é listar os *stakeholders* que podem ter algum envolvimento com a CGTEE sem entrar no mérito da qualidade desse envolvimento.

3.3.2 Modelo de categorização de *stakeholders*

Existem duas questões problemáticas ao se estabelecer um modelo baseado em *stakeholders*. Uma destas questões é a identificação dos grupos de atores envolvidos com a organização e a outra questão é a capacidade de identificar e reconhecer as suas demandas e respectiva capacidade de influência. A tipologia apresentada por Mitchell, Agle & Wood (1997) propõem que a proeminência do *stakeholder* pode ser medida através do atendimento às dimensões de poder, legitimidade e urgência. Quanto mais dimensões são contempladas pelo *stakeholder* maior é a sua evidência para a organização.

Tomando como ponto de partida a lista inicial dos *stakeholders* o pesquisador deve analisar os atributos existentes e sua magnitude para cada possível *stakeholder*. O procedimento utilizado no presente estudo de caso foi uma discussão com os representantes da empresa individualmente, onde cada entrevistado expressou sua opinião particular sobre os

atributos dos potenciais *stakeholders*, seus interesses e suas expectativas em relação à CGTEE. Apesar da visão predominantemente corporativa nessa análise, podemos considerá-la válida para efeitos de identificação e categorização do elemento em estudo.

Por outro lado, a teoria utilizada como base para esta avaliação tem por princípio que as relações entre organização e *stakeholders* são dinâmicas, ou seja, existem diferenças nas suas interações dependendo do momento em que elas acontecem. A tipologia de diferentes atributos a serem contemplados expõe que o conflito de interesses determina o grau de importância de determinado *stakeholder*.

3.3.3 Matriz de poder

Com base no modelo apresentado por Almeida, Fontes Filho, & Martins (2000), foram considerados os diferentes recursos de poder assim distribuídos:

- Coercitivos: força física e armas;
- Utilitários: Meios materiais e físicos, financeiros, logísticos, tecnológicos e intelectuais;
- Simbólicos: Reconhecimento e estima.

Dados os recursos foram atribuídos pesos para o grau de sensibilidade da companhia a estes recursos. Os pesos variavam do número 1 ao 5 conforme a escala abaixo:

INSENSÍVEL	BAIXA SENSIBILIDADE	SENSIBILIDADE REGULAR	ALTA SENSIBILIDADE	SENSIBILIDADE EXTREMA
1	2	3	4	5

Nessa escala a variação está relacionada exclusivamente à sensibilidade da organização ao recurso, pois o grau atribuído será usado como ponderação para todos os atores.

Em seguida foi conferido o grau de poder dos *stakeholders* em relação a cada recurso, também foi utilizado um sistema de escalas numeradas de 1 a 5, onde o indicador 1

correspondia à pouca ou nenhuma disponibilidade do ator em relação ao recurso examinado e o número 5 se referiria ao máximo poder daquele ator para o recurso em questão. A escala apresentada para responder o grau de poder era a seguinte:

MUITO BAIXA	BAIXA	REGULAR	ALTA	MUITO ALTA
1	2	3	4	5

Foram considerados os recursos anteriormente citados como os, da força física, que seria a capacidade do ator de gerar ou agir com violência para constranger ou reter, das armas considerando a capacidade do *stakeholder* de gerar destruição física, dos meios materiais e físicos consistindo no poder de barganha por meio de matéria-prima, equipamentos e instalações, recursos financeiros representando o poder do ator em termos de disponibilidade de crédito e valorização de ativos, logísticos que seriam o poder em termos de localização, distribuição, fluxo de produtos e insumos, recursos tecnológicos e intelectuais manifestando o poder em termos de utilização de recursos de conhecimento, marcas e patentes.

Conhecidos os graus de sensibilidade da organização e o grau de poder do *stakeholder* atribuído a cada recurso foi calculado o Grau de Poder do *stakeholder* frente à companhia através da média ponderada dos pesos conferidos aos recursos e seus valores para cada *stakeholder*. A fórmula utilizada para obtenção do Grau de Poder (GP) de cada *stakeholder* foi a soma dos valores de cada recurso por *stakeholder*, multiplicados pelo peso atribuído a cada recurso, sendo este resultado dividido pela soma dos pesos de cada recurso para a organização, conforme a expressão abaixo:

$$GP_i = (\sum_j X_j \cdot p_j) / \sum_j p_j, \text{ onde } i = 1..N \text{ sendo } N \text{ o número de atores ou } stakeholder \text{ e } j = 1, \dots, 7$$

Abaixo, o quadro 1 representa o formato da matriz de poder levando em consideração os recursos, os graus de poder e os pesos atribuídos.

		RECURSOS DE PODER							
		Meios coercitivos		Meios utilitários (recursos)				Meios simbólicos	
	GRAUS DE PODER	Força Física X1	Armas X2	Materiais e físicos X3	Financeiros X4	Logísticos X5	Tecnológicos & Intelectuais X6	Reconhecimento e estima X7	Grau de Poder
Nº de ordem	PESO ATRIBUIDO Grau de Sensibilidade (1, 2, 3, 4, ou 5)								
Ator 1									
Ator 2									
Ator 3									
Ator 4									
Ator 5									
Ator 6									
Ator 7									
Ator 8									
Ator 9									
Ator 10									

Quadro 1 – Matriz de Poder

Fonte: Almeida, Fontes Filho, & Martins (2000)

3.3.4 Matriz de legitimidade

De acordo com a tipologia de atributos de Mitchel, Agle & Wood (1997), passamos a considerar neste item o atributo da legitimidade. Podemos avaliar o grau de legitimidade dos *stakeholders* sob a perspectiva da desejabilidade das suas ações distribuídos em dois níveis, um para a organização e outro para a sociedade.

INDESEJÁVEL	POUCO DESEJÁVEL	DESEJÁVEL	MUITO DESEJÁVEL	ALTAMENTE DESEJÁVEL
1	2	3	4	5

A escala acima foi utilizada para se atribuir o nível de desejabilidade das ações dos *stakeholders*, tanto para a organização quanto para a sociedade. No que tange a legitimidade micro-social dos atores é verificado se as ações dos *stakeholders* são percebidas como legítimas pela corporação. Ao considerar a legitimidade do ângulo macro-social é verificada a desejabilidade das ações dos atores pela sociedade.

Após essas aferições foi calculado o Grau de Legitimidade Total (GL) dos *stakeholders* utilizando-se a média aritmética entre os níveis de desejabilidade para a organização e para a sociedade, de cada ator. O GL dos *stakeholders* da CGTEE está representado no quadro 2.

Para Almeida, Fontes Filho, & Martins (2000) há o entendimento de que a legitimidade do *stakeholder* frente à organização será mais legítima, quanto mais as suas ações forem consideradas legítimas para a sociedade. Motivo pelo qual se utiliza a verificação de desejabilidade das ações dos atores nessas duas dimensões sociais.

Nº de ordem	Grau de desejabilidade dos atores	Níveis de desejabilidade		Grau de Legitimidade Total GL = (LO + LS) / 2
		Para a organização LO	Para a sociedade LS	
Ator 1				
Ator 2				
Ator 3				
Ator 4				
Ator 5				
Ator 6				
Ator 7				
Ator 8				
Ator 9				
Ator 10				

Quadro 2 – Matriz de Legitimidade

Fonte: Almeida, Fontes Filho, & Martins (2000)

3.3.5 Matriz de urgência

A urgência das demandas dos *stakeholders* para a companhia foi avaliada em termos de grau de urgência dos atores tendo como critérios, a sensibilidade temporal (atrasos) e a criticalidade (perdas). Como anteriormente já foi realizado, utilizamos novamente escalas numeradas de 1 a 5 para determinar o grau de urgência dos atores para a organização.

A sensibilidade temporal demonstra a aceitação do atraso de atendimento às demandas do *stakeholder* disposta na forma de insensibilidade (grau 1), se esse ator tiver total aceitação do atraso do seu clamor e sensibilidade extrema (grau 5), se não houver aceitação do atraso.

INSENSÍVEL	BAIXA SENSIBILIDADE	SENSIBILIDADE REGULAR	ALTA SENSIBILIDADE	SENSIBILIDADE EXTREMA
1	2	3	4	5

A criticalidade reflete a possibilidade de dano à propriedade considerando a necessidade de atenção imediata do pleito. A escala empregada levou em conta, se o atendimento ao clamor do *stakeholder* era um fator crítico para a organização, onde os fatores não críticos foram simbolizados pelo marco 1 e os fatores altamente críticos que implicariam em perdas para a companhia foram representados pelo marco 5, conforme abaixo.

NÃO CRÍTICO	POUCO CRÍTICO	CRÍTICO	MUITO CRÍTICO	ALTAMENTE CRÍTICO
1	2	3	4	5

Estabelecidos os graus de sensibilidade temporal e criticalidade foi medido o Grau de Urgência Total (GU) dos atores aplicando a média aritmética entre os níveis de sensibilidade temporal e criticalidade atribuídos, conforme é demonstrado no quadro 3. O GU demonstraria a importância da demanda de um ator, nos termos do atributo da urgência, frente aos critérios examinados.

Nº de ordem	Grau de urgência dos atores	Critérios de urgência		Grau de Urgência Total GU = (S+C) /2
		Sensibilidade temporal - S	Criticalidade - C	
Ator 1				
Ator 2				
Ator 3				
Ator 4				
Ator 5				
Ator 6				
Ator 7				
Ator 8				
Ator 9				
Ator 10				

Quadro 3 – Matriz de Urgência

Fonte: Almeida, Fontes Filho, & Martins (2000)

3.3.6 Matriz de classificação dos *stakeholders*

A partir dos graus atribuídos a cada *stakeholder*, em cada dimensão, podemos reunir essas informações na forma de uma matriz chamada de Matriz de Classificação (quadro 5), seguindo a metodologia apresentada por Almeida, Fontes Filho, & Martins (2000). Os *stakeholders* foram classificados em razão dos escores de cada ator em relação ao Grau de Poder, ao Grau de Legitimidade e ao Grau de Urgência e sua comparação em relação a uma constante de criticidade **k**.

O ponto de corte **k** usado para categorizar os *stakeholders* foi definida de forma arbitrária pelo pesquisador. No caso foi utilizada a média dos desvios padrões de cada atributo, subtraída da média geral dos escores, sendo o valor obtido para **k** de 3,07.

Nº de ordem	Grau de Poder dos atores GP	Grau de Legitimidade dos atores GL	Grau de Urgência Total GU
Ator 1			
Ator 2			
Ator 3			
Ator 4			
Ator 5			
Ator 6			
Ator 7			
Ator 8			
Ator 9			
Ator 10			

Quadro 4 – Matriz de Classificação

Fonte: Almeida, Fontes Filho, & Martins (2000)

No quadro 5 os *stakeholders* são classificados com base na tipologia de Mitchell, Agle & Wood (1997), em decorrência da combinação dos escores apresentados.

$GP \geq k; GU < k; GL < k$	Adormecido
$GP < k; GU \geq k; GL < k$	Exigente
$GP < k; GU < k; GL \geq k$	Discrecionário
$GP \geq k; GU \geq k; GL < k$	Perigoso
$GP \geq k; GU < k; GL \geq k$	Dominante
$GP < k; GU \geq k; GL \geq k$	Dependente
$GP \geq k; GU \geq k; GL \geq k$	Definitivo
$GP < k; GU < k; GL < k$	Irrelevante (<i>não-stakeholders</i>)

Quadro 5 – combinações de escores e categorias de *stakeholders*

Fonte: Almeida, Fontes Filho, & Martins (2000)

Interpretando o quadro acima, aquele que obtém pontuação maior do que **k** nas três dimensões - Poder (GP), Legitimidade (GL) e Urgência (GU) - enquadra-se na categoria de *stakeholder* definitivo. O ator que obtém pontuação superior a **k** em dois dos três atributos é considerado um *stakeholder* expectante. Um *stakeholder* que alcançar resultado acima de **k** em uma das três dimensões é tido como um *stakeholder* latente. Não são considerados *stakeholders* aqueles que apresentam resultados abaixo do ponto de corte em todos os três atributos (GP, GL e GU).

3.3.7 Categorização dos *stakeholders*

Dada a matriz de classificação com os respectivos valores de cada atributo e utilizando a combinação destes podemos categorizar os *stakeholders* conforme o quadro 5. Para determinar a ordem de importância de cada ator foi utilizado um recurso chamado de índice de preponderância, que consiste na multiplicação dos escores de cada *stakeholder* levando em consideração a matriz de classificação.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

A CGTEE foi constituída em 28 de julho de 1997, a partir da reestruturação societária da Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE), que em grande parte foi privatizada. A distribuição de energia no centro-sul gaúcho ficou com a AES Sul, a região norte do estado com a RGE e a região de Porto Alegre continuou ainda com a estatal CEEE. O braço de geração térmica foi repassado à União e transferido em 2000 para a Eletrobrás, a qual detém 99,94% das suas ações.

A CGTEE é uma das subsidiárias da ELETROBRÁS - Centrais Elétricas Brasileiras S. A., que atua como agente do Governo Brasileiro, com funções empresariais de coordenação e de integração do setor elétrico no País. O Governo Brasileiro detém 52,45% das ações da ELETROBRÁS. Mais de 30% do total das ações da empresa são negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA e, em 2003, passaram a ser negociadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque. A empresa produz, através de suas subsidiárias, quase 60% da energia elétrica produzida no país. Criada, em 1961, com o objetivo de promover estudos e projetos de construção e operação de usinas geradoras, linhas de transmissão e subestações, destinadas ao suprimento de energia elétrica do País, a ELETROBRÁS opera atualmente como *holding*. Suas controladas são: a Companhia Hidro Elétrica do São Francisco - Chesf; Furnas Centrais Elétricas S.A.; Centrais Elétricas do Norte do Brasil - Eletronorte; Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S.A. - Eletrosul; Eletrobrás Termonuclear S.A. - Eletronuclear; e CGTEE. Dentre estas, apenas a CGTEE opera com geração térmica de energia elétrica.

A CGTEE possui os direitos de exploração e produção de energia elétrica através de suas usinas termelétricas instaladas no Estado do Rio Grande do Sul, até o ano de 2015, e atua exclusivamente na produção de energia elétrica, tendo como combustível predominante o carvão mineral. Seu parque gerador é composto pela Usina Termelétrica Presidente Médici (Candiota II) - 446 MW; Usina Termelétrica São Jerônimo - 20 MW; e Nova Usina Termelétrica de Porto Alegre - NUTEPA - 24 MW. Todos esses ativos faziam parte do parque gerador da CEEE e foram incorporados ao patrimônio da CGTEE quando da sua constituição.

A Oficina de São Leopoldo, uma estrutura de apoio à manutenção das usinas, também faz parte dos ativos da Companhia.

Segundo o estatuto da Companhia a CGTEE é uma sociedade por ações companhia aberta e conforme preceitua a Lei Federal nº 6.404 de 15 de novembro de 1976 compõem-se de Assembléia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria.

A Assembléia Geral é o órgão máximo da Companhia e é realizada ordinariamente na forma do Estatuto ou extraordinariamente, quando houver assuntos de interesse dos acionistas. A Assembléia é considerada instalada quando estiverem presentes os acionistas que representem pelo menos uma quarta parte do capital social com direito a voto.

O Conselho de Administração é composto por seis membros eleitos pela Assembléia Geral, entre estes um representante indicado pelo Ministro de Estado do Orçamento e Gestão, o Diretor-Presidente da Companhia como membro nato e quatro membros indicados pelo Ministro de Estado de Minas e Energia, dentre os quais um será indicado como presidente do conselho. Compete ao Conselho de Administração a fixação da orientação geral dos negócios da Companhia, bem como o controle, fiscalização e acompanhamento da execução dos programas aprovados e verificação dos resultados obtidos.

O Conselho Fiscal é composto de três membros efetivos e igual número de suplentes, sendo um membro efetivo e seu respectivo suplente indicado pelo Ministro de Estado da Fazenda, como representante do Tesouro Nacional, e os demais indicados pelo Ministro de Estado de Minas e Energia. As atribuições do Conselho Fiscal encontram-se, entre outras, em acompanhar a execução patrimonial, financeira e orçamentária, podendo examinar livros, quaisquer outros documentos e requisitar informações, Fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, analisar, no mínimo trimestralmente, por ocasião das reuniões ordinárias, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela Companhia, bem como examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar e fornecer ao acionista, ou grupo de acionistas, que representem, no mínimo, 5 % (cinco por cento) do capital social, sempre que solicitadas informações sobre matérias de sua competência.

A Diretoria Executiva é o órgão executivo de administração e representação, cabendo-lhe, dentro da orientação traçada pela Assembléia Geral e pelo Conselho de Administração, assegurar o funcionamento regular da Companhia, com poderes de gestão dos negócios, podendo deliberar sobre quaisquer matérias relacionadas ao objeto social, exceto quando estas forem da competência da Assembléia Geral ou do Conselho de Administração. A Diretoria

executiva é composta de um Diretor-Presidente e de até três Diretores indicados pelo Ministro de Estado de Minas e Energia.

Abaixo dos órgãos da Administração Superior o organograma da Companhia se completa com as Gerências Intermediárias, que são os Departamentos, os quais constituem as unidades administrativas, responsáveis pela operacionalização dos programas de trabalho, tendo subordinados a si os órgãos de gerências operacionais, como mostra a figura 2.

As Gerências Operacionais são os órgãos que executam os planos de trabalho, previamente estabelecidos, referentes às suas atividades específicas. São denominados por Divisão ou Setor.

Há, ainda, os órgãos de assessoramento ao Conselho de Administração, à Presidência e às Diretorias, na formulação de estratégias e planos de ação.

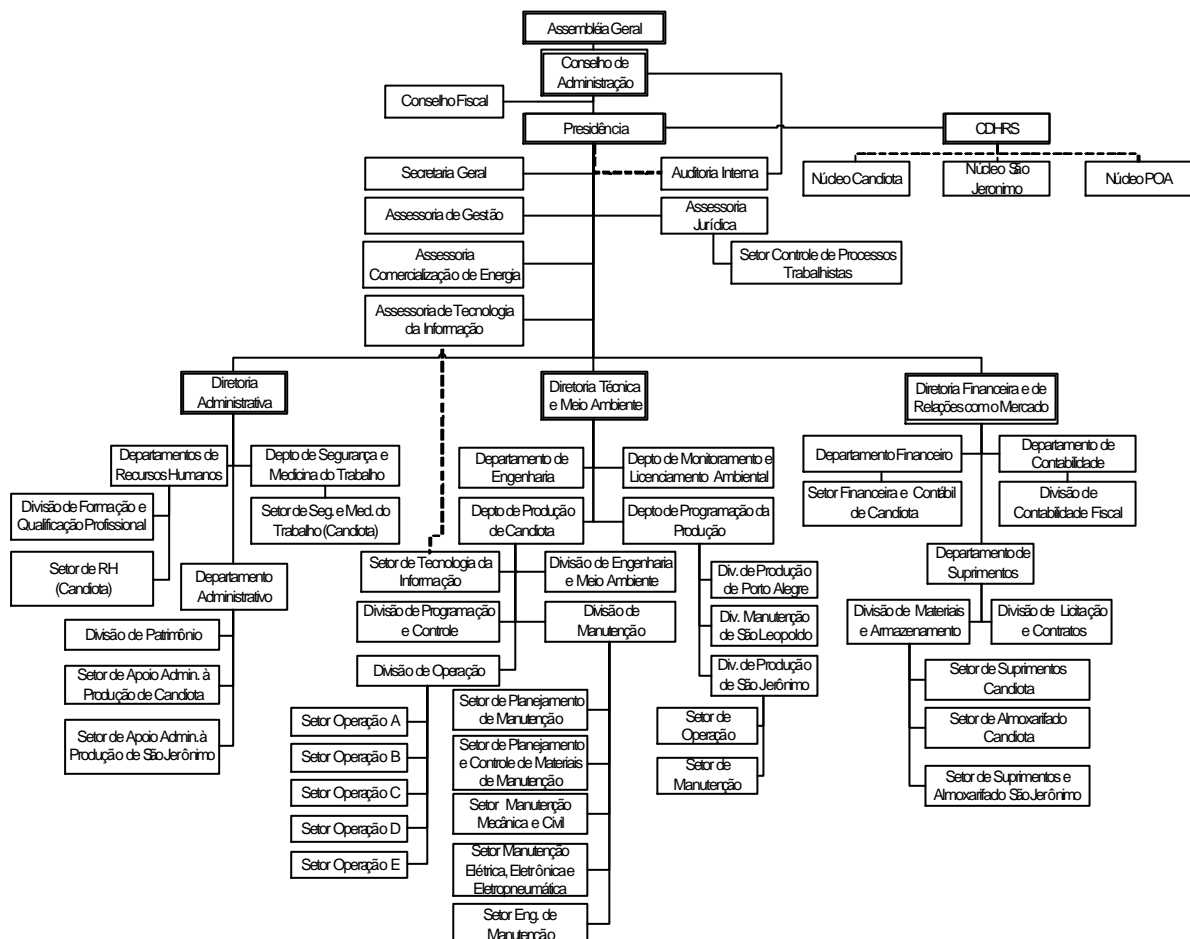


Figura 2 – Organograma da CGTEE

Fonte: CGTEE (2004)

Por ser uma empresa geradora de energia através da queima de carvão, uma sociedade de economia mista e que está inserida em um mercado altamente regulado, seja para comprar, quanto para vender, a CGTEE é uma empresa orientada para produção. A função predominante na empresa é a produção que é administrada pela Diretoria Técnica e de Meio Ambiente contando com uma assessoria específica para a questão ambiental. Estão sob a égide dessa diretoria os departamentos operacionais das usinas, como por exemplo, os departamentos de produção, de planejamento, de engenharia, de programação e o Departamento de Monitoramento e Licenciamento Ambiental responsável pelos estudos de monitoramento e licenciamento ambiental além da criação do Comitê Permanente de Gestão Ambiental que envolve todas as áreas da empresa.

A mudança de controle acionário da CEEE para a ELETROBRÁS resultou em total reestruturação da empresa no que tange o aspecto ambiental. Anteriormente tida como uma divisão da estatal gaúcha que apresentava prejuízos, tanto no âmbito financeiro como ecológico, era relegada a segunda instância nas decisões estratégicas da antiga controladora. Não havia qualquer plano de investimento na redução de danos ambientais.

Agora têm investido fortemente na questão ambiental, como decorrência da associação da empresa à imagem da *holding* ELETROBRÁS, pois um dos aspectos incentivados pela principal acionista é a lucratividade associada à sustentabilidade, já que essas condições valorizam as ações do grupo perante os investidores. Os investimentos na revitalização da unidade mais antiga e a construção de uma nova fase consideram preocupação com a sobrevida da usina e os impactos ambientais decorrentes dessas iniciativas.

Uma das ações promovidas pela Assessoria de Meio Ambiente foi a criação de uma política ambiental regida por diretrizes e objetivos visando dimensionar a atuação da Companhia junto à sociedade. Essa política é uma medida de nível tático (MENON & MENON, 1997) para impulsionar a implantação imediata de ações ambientais enquanto não é criado um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) que definiria formalmente a estratégia da empresa em relação ao meio ambiente. Uma das ambições da CGTEE é a obtenção da certificação ISO 14001 quando o SGA estiver implantado na empresa. Num primeiro momento várias ferramentas da ISO 14001 auxiliam e orientam o trabalho implantado, porém atualmente essa norma não está contemplada em sua totalidade, pois a empresa ainda precisa evoluir em sua estratégia ambiental para atender às exigências desta.

4.1 POLÍTICA AMBIENTAL

Em novembro de 2003, através da Resolução de Diretoria Executiva nº RES-437/2003, a CGTEE aprovou a sua Política de Gestão Ambiental, fundamentada no Relatório à Diretoria nº DT-146/2003, orientada pelas seguintes diretrizes e objetivos:

4.1.1 Diretrizes

Com base no Relatório à Diretoria nº DT-146/2003, foram estabelecidas seis diretrizes para a Política de Gestão Ambiental da CGTEE:

- 1 - Construir uma política de Gestão Sustentável na CGTEE, que seja a base para suas tomadas de decisões;
- 2 - Incluir os aspectos ambientais em todas as dimensões de seus objetivos, metas, ações, procedimentos e rotinas;
- 3 - Garantir a geração de energia de forma segura em quantidade e qualidade, buscando a permanente redução e eliminação de impactos ambientais, sociais e econômicos;
- 4 - Expandir a sua matriz energética buscando as fontes alternativas de combustíveis renováveis e dos processos de geração ecologicamente sustentáveis;
- 5 - Comprometimento com a sociedade exercido através da participação e do controle social da gestão;
- 6 - Elaboração de um SGA - Sistema de Gestão Ambiental, com definições de objetivos, metas e ações;

4.1.2 Objetivos

Parte constante da Política de Gestão Ambiental, juntamente com as diretrizes, foram constituídos seis objetivos pela CGTEE:

A – Implantação dos Programas de Gestão Ambiental integrados numa mesma base de dados;

B – Estruturação de um sistema de monitoramento ambiental, com diagnóstico e marco zero e instrumentos de desempenho, avaliação e controle, em todas as áreas impactadas direta e indiretamente;

C - Adotar indicadores para avaliação dos parâmetros legais, bem como para as normas e procedimentos do SGA – seus programas e projetos;

D - Atingir a segurança e excelência ambiental, de todas as plantas e instalações, buscando a ecoeficiência nos seus processos produtivos;

E - Fomentar a pesquisa e o desenvolvimento, dentro dos conceitos de tecnologias limpas, para implantação de processos alternativos no uso de matérias-primas, contribuindo para a diversidade da matriz energética, desde seu processo de extração primária até seus efeitos diretos e indiretos;

F - Garantir a toda a sociedade o acesso às informações com qualidade, de forma clara e permanente;

4.1.3 Projetos ambientais

Através da pesquisa em documentação interna da organização, como resoluções de diretoria executiva e relatórios de diretoria, foi verificado que existem em andamento na Companhia alguns projetos em consonância com a sua política ambiental, alguns deles já em fase de estudo de viabilidade, com aprovação por parte da Diretoria Executiva da empresa e ainda outros projetos de cunho social que englobam em seu escopo o caráter ambiental.

Destacam-se entre eles o Estudo de Viabilidade Ecoparque Porto Alegre, o Estudo do uso de Microalgas para fixação de CO₂, o Estudo da potencialidade de biomassa no RS, o projeto Quintais de Frutas Orgânicas com a EMBRAPA e o projeto Cinza-cal.

Há também outras ações que vão ao encontro da política ambiental como o Projeto de Revitalização da Fase A da Usina Presidente Médici (UPME), em Candiota, que tem como transversalidade a viabilidade ambiental do empreendimento, além da manutenção e obtenção das licenças ambientais para a Fase B da UPME, que encontra-se atualmente em operação, e para a construção da Fase C da Usina que deverá iniciar em 2006. Outro importante passo dado demonstrando a intenção de incluir os aspectos ambientais em suas rotinas foi o uso de papel não clorado em todas as áreas da empresa, aprovado por resolução de Diretoria Executiva.

4.1.3.1 Projeto ecoparque

Entre os projetos que a CGTEE desenvolve em consonância com a sua política ambiental destaca-se o PROJETO ECOPARQUE, que realiza um sistema de tratamento de resíduos com geração de composto para agricultura e geração térmica de energia a partir do Biogás, um combustível proveniente da decomposição da matéria orgânica do lixo urbano. Este projeto pioneiro está sendo desenvolvido em parceria entre a CGTEE, a Eletrobrás e a Prefeitura Municipal de Porto Alegre, através do Departamento Municipal de Limpeza Urbana.

Conforme o relatório final do estudo de viabilidade e sustentabilidade (CGTEE, DMLU, ELETROBRÁS, 2005), este sistema de tratamento de resíduos, com desenvolvimento sustentável apresenta diversos benefícios sociais e ambientais como o reaproveitamento de 690 toneladas/dia de lixo, a possibilidade de geração de biogás, a geração de energia limpa e sustentável com capacidade para abastecer 20 mil pessoas, a produção de composto orgânico para agricultura, a geração de trabalho e renda para famílias que realizam este trabalho, a redução do uso de aterro sanitário e a redução das emissões de gases causadores do aquecimento global

Após a conclusão do estudo de viabilidade técnica, econômica e ambiental para a utilização de resíduos sólidos na geração de energia através de biogás, o Projeto Ecoparque entrou em uma nova etapa. Nesta segunda etapa de trabalho de viabilização do empreendimento será analisada a forma adequada de implantação do Ecoparque. O grupo de trabalho contará com a presença da CGTEE e de representação da SMAM, DMLU e Secretaria Municipal de Gestão, conforme noticiado no informativo bimestral interno da CGTEE de outubro de 2005.

4.1.3.2 Uso de microalgas para fixação de CO₂

Outro importante projeto ambiental é desenvolvido através de Convênio entre CGTEE, Eletrobrás e FURG – Fundação Universidade de Rio Grande para estudos de viabilidade técnica visando a utilização de Microalgas com o objetivo de redução da emissão de gás carbônico proveniente da geração Termelétrica. A CGTEE amparada pela diretriz estratégica de desenvolver tecnologias capazes de sustentar o uso do carvão mineral como fonte de energia, pode através desta pesquisa aprofundar e desenvolver a possibilidade de que os microrganismos fotossintéticos, em especial as microalgas, sejam usadas na remoção, captura, seqüestro e utilização do CO₂. Entre as vantagens desta alternativa podemos citar a capacidade desses microrganismos em assimilar gás carbônico (CO₂) e transformá-lo em carboidratos e outras substâncias utilizáveis, tais como ácidos graxos e proteínas, usando a energia solar, a melhor adequação para incorporar CO₂ removendo-o do sistema em processos industriais que outros sistemas fotossintéticos usando plantas superiores e os resultados de fixação de gás carbônico por microalgas são gerados em meses ou poucos anos, ao passo que com árvores estes valores só são conhecidos em muitos anos ou décadas, acarretando uma lacuna muito grande para detecção de problemas e mudanças.

Este projeto ainda encontra-se em fase de estudo, não foi apresentado nenhum relatório oficial com os resultados do convênio. As informações preliminares encontram-se divulgadas no sítio oficial da CGTEE na área do Meio Ambiente.

4.1.3.3 Projeto 3 R

O Projeto 3 R é um projeto piloto dentro da empresa visando a gestão de resíduos, cujo desenvolvimento limita-se inicialmente à sede da empresa em Porto Alegre. Esse projeto busca dar uma destinação racional aos resíduos sólidos gerados na empresa, através da separação do lixo segundo a sua natureza, seja ela orgânica ou reciclável, efetivando a Política de Gestão Ambiental adotada pela CGTEE.

Os principais objetivos deste projeto são:

- reduzir a geração de resíduos minimizando-os na origem;
- reutilizar o maior número de vezes os materiais, consumindo preferencialmente materiais reciclados; e
- reciclar o restante através da destinação adequada.

O resíduos recicláveis são encaminhados, da sede da CGTEE para a ATUT – Unidade de Triagem do Hospital São Pedro, assim possibilitando ampliar postos de trabalho e renda dos associados desta, demonstrando que a CGTEE é aliada na construção de uma consciência social e ecológica.

Os componentes deste projeto são: a CGTEE – Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica, a Prefeitura Municipal de Porto Alegre, através do DMLU – Departamento Municipal de Limpeza Urbana e a ATUT – Associação dos Trabalhadores da Unidade de Triagem do Hospital São Pedro de Porto Alegre.

Entre as ações já realizadas pelo Projeto 3R estão:

- O sistema de coleta seletiva adotado pela CGTEE em parceria com o Departamento Municipal de Limpeza Urbana – DMLU em benefício da Unidade de Triagem do Hospital São Pedro.

- Confecção de blocos de rascunhos reutilizando o verso das folhas, no xerox da CGTEE, sem proporcionar gastos significativos e diminuindo o desperdício, sendo que o espiral utilizado nos blocos também poderá ser reaproveitado.

O marco inicial desse projeto foi formalizado na promoção da Semana do Meio Ambiente de 2004 pela CGTEE onde houve a solenidade de assinatura do Termo de Permuta

entre CGTEE e DMLU para execução de coleta seletiva na sede da CGTEE, beneficiando a ATUT com a doação dos resíduos recicláveis.

A operacionalização consistiu na definição da coleta seletiva separando os resíduos em orgânicos, recicláveis e perigosos, na definição das cores a serem utilizadas nos sacos plásticos: sacos verdes translúcidos para os resíduos recicláveis e sacos pretos para os resíduos orgânicos e na confecção das etiquetas identificadoras para os coletores, definindo o enquadramento dos resíduos nas diferentes classificações.

A divulgação inicial do projeto se deu através da contratação de um grupo de teatro que realizou a função de promover dentro da empresa o sistema de coleta seletiva, outra forma de promover o projeto foi a realização da semana do meio ambiente, que contou com treinamento pelo DMLU para a equipe de limpeza terceirizada da CGTEE e para a equipe de facilitadores (funcionários de cada um dos setores da CGTEE, responsável pelo acompanhamento do projeto). Contando, ainda, com a entrega de mudas de árvores e dos certificados do treinamento realizado pelo DMLU com Oficina para utilização de materiais recicláveis na fabricação de utensílios e artesanato. Houve, também a realização da visita técnica “Caminho do Lixo” partindo da CGTEE até as unidades de triagem e compostagem da Prefeitura de Porto Alegre e a visita técnica a Unidade de Triagem do Hospital São Pedro.

4.1.3.4 Projeto quintais de frutas orgânicas

Tendo um caráter social inclusive por fazer parte do programa Fome Zero do governo federal o Projeto Quintais de Frutas Orgânicas é um projeto de educação que tem como público alvo os assentamentos, as comunidades quilombolas, os povos indígenas e as escolas primárias de comunidades carentes.

Esse convênio assinado em parceria com a EMBRAPA Clima Temperado(Convênio CGTEE/PR-184/2004) tem por objetivo incentivar o cultivo de quintais de frutas orgânicas para subsistência de famílias de baixa renda.

Cerca de 110 famílias já foram beneficiadas com esse projeto, principalmente na região sul do Estado do RS. Entre as cidades beneficiadas com a implantação desse projeto

encontram-se: Pelotas, Piratini, Pedras Altas, Pinheiro Machado, Candiota, Hulha Negra, Aceguá, Bagé, Dom Pedrito e Santana do Livramento.

Para serem escolhidas, as localidades tiveram que trabalhar na proteção do solo. Entre as culturas plantadas estão araçazeiros, mirtilos, figueiras, goiabeiras, caquizeiros, laranjeiras, limoeiros, tangerineiras, amoreiras, pitangueiras, romãzeiras e pessegueiros. O plano dos técnicos da EMBRAPA é efetuar o plantio dos quintais e monitorar e orientar aos agricultores o melhor manejo das plantas e agregar valor a produção ensinando como extrair destas culturas geléias, licores sucos, compotas e outras.(COSTA, 2005,b)

4.1.3.5 Projeto cinza-cal

Este é outro projeto de cunho social coordenado pelo Núcleo de Responsabilidade Social da CGTEE, que utiliza os preceitos de política ambiental da empresa.

O projeto Cinza-cal é realizado em conjunto com a FAURG, FURG, CMCC e tem como destino as cooperativas de trabalhadores desempregados da região sul do Estado do RS. Um dos produtos da queima do carvão é a cinza, produto este sem utilidade para a Companhia e que era tratado como resíduo e descartado em depósitos.

Conforme informação obtida em entrevista em profundidade com o Assessor da Coordenadoria do Núcleo de Responsabilidade Social da CGTEE, José Basségio, como resultado de estudos efetuados pela FURG descobriu-se que essa cinza poderia ser utilizada na fabricação de tijolos. A partir dessa descoberta a empresa passou a fornecer esse produto da queima de carvão para as cooperativas de trabalho da região contribuindo para a geração de emprego e renda desses trabalhadores e também realizando uma ação ambientalmente positiva, diminuindo a contaminação do solo pelo descarte da cinza.

4.2 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção encontram-se os resultados obtidos pela metodologia anteriormente apresentada aplicada à CGTEE e análise dos dados encontrados.

4.2.1 Identificação dos *stakeholders*

A relação de *stakeholders* da Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica segundo o entendimento dos representantes da CGTEE consultados é apresentada na forma constante no quadro 6.

No. De ordem	<i>STAKEHOLDER</i>
01	DIRETORIA EXECUTIVA
02	ELETROBRÁS
03	ÓRGÃOS AMBIENTAIS
04	ONGs
05	MINISTÉRIO PÚBLICO
06	COMUNIDADES (CANDIOTA, SÃO JERÔNIMO E PORTO ALEGRE)
07	FORNECEDORES
08	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
09	MÍDIA
10	EMPREGADOS

Quadro 6 - Lista de *stakeholders* da CGTEE

É interessante citar que todos os representantes indagados citaram como *stakeholder*, a alta administração da empresa, representada pela figura da Diretoria Executiva. Outro fato relevante é que por ser uma empresa com diferentes unidades em localidades distintas, ela é influenciada pelas respectivas comunidades onde as Usinas estão instaladas. Apesar de cada comunidade influenciar de maneira individual a empresa, isto acaba se refletindo para a organização como um todo. Por essa razão estão representadas como um único ator.

4.2.2 Matriz de poder para a CGTEE

Utilizando a fórmula proposta e considerando os pesos atribuídos e graus de poder para criação de uma matriz de poder dos *stakeholders* em relação à CGTEE, foram obtidos os resultados demonstrados no quadro 7.

		RECURSOS DE PODER							
		Meios coercitivos		Meios utilitários (recursos)				Meios simbólicos	
	GRAUS DE PODER	Força Física X1	Armas X2	Materiais e físicos X3	Financeiros X4	Logísticos X5	Tecnológicos & Intelectuais X6	Reconhecimento e estima X7	Grau de Poder
Nº de ordem	PESO ATRIBUIDO Grau de Sensibilidade (1, 2, 3, 4, ou 5)	3	2	3	2	1	2	4	
Ator 1	Diretoria Executiva	1	1	1	1	1	5	5	2,41
Ator 2	Eletróbrás	1	1	3	4	1	5	5	3,12
Ator 3	Órgãos Ambientais	3	1	1	1	1	3	5	2,53
Ator 4	ONGs	2	2	1	1	1	2	3	1,88
Ator 5	Ministério Público	3	2	1	1	1	1	5	2,41
Ator 6	Comunidades (Candiota, São Jerônimo e Porto Alegre)	5	5	2	1	2	1	5	3,35
Ator 7	Fornecedores	5	3	5	1	4	4	2	3,41
Ator 8	Instituições Financeiras	1	1	1	5	1	1	5	2,41
Ator 9	Mídia	1	1	1	1	1	1	5	1,94
Ator 10	Empregados	5	5	1	1	1	1	2	2,41

Quadro 7 – Matriz de Poder para a CGTEE

Os pesos para o grau de sensibilidade da companhia aos diferentes recursos foram assim atribuídos:

A CGTEE é sensível ao recurso da força física que seria a capacidade do ator de gerar ou agir com violência para constranger ou reter.

Quanto ao recurso das armas a Companhia tem baixa sensibilidade à destruição física.

A empresa é sensível à barganha de matéria-prima, equipamentos e instalações com os stakeholders.

A Companhia tem baixa sensibilidade em relação aos recursos financeiros de disponibilidade de crédito e valorização de ativos.

Quanto aos recursos logísticos que são a localização, distribuição e fluxo de produtos a CGTEE é insensível, pois seu produto é intangível, energia elétrica.

Também é baixa a sensibilidade da organização aos recursos tecnológicos e intelectuais quanto a utilização de recurso de conhecimento, marcas e patentes.

A CGTEE tem alta sensibilidade ao recurso de reconhecimento e estima.

O grau de sensibilidade da organização aos recursos foi utilizada como peso no cálculo do grau de poder de cada um dos dez atores relacionados.

4.2.3 Matriz de legitimidade para a CGTEE

A matriz de legitimidade relacionada aos stakeholders apresentou os dados constantes no quadro 8 abaixo, seguindo a metodologia utilizada.

A desejabilidade das ações dos *stakeholders* foi atribuída levando em conta a organização e a sociedade. Como as ações dos *stakeholders* são percebidas como legítimas pela corporação para cada ator foi conferida uma pontuação que variava de indesejável a altamente desejável. A mesma escala sendo utilizada para desejabilidade das ações dos atores pela sociedade.

Nº de ordem	Grau de desejabilidade dos atores	Níveis de desejabilidade		Grau de Legitimidade Total GL = (LO + LS) / 2
		Para a organização LO	Para a sociedade LS	
Ator 1	Diretoria Executiva	5	3	4
Ator 2	Eletróbrás	5	4	4,5
Ator 3	Órgãos Ambientais	2	5	3,5
Ator 4	ONGs	1	4	2,5
Ator 5	Ministério Público	1	5	3
Ator 6	Comunidades	2	5	3,5
Ator 7	Fornecedores	4	2	3
Ator 8	Instituições Financeiras	4	2	3
Ator 9	Mídia	3	2	2,5
Ator 10	Empregados	5	3	4

Quadro 8 – Matriz de Legitimidade para a CGTEE

4.2.4 Matriz de urgência para a CGTEE

Os resultados obtidos ao utilizar a matriz de urgência aplicados à organização objeto deste estudo estão dispostos no quadro 9.

Foi levada em conta nessa matriz dois aspectos:

- a) a aceitação do atraso pelos *stakeholders* no atendimento de suas demandas em termos de sensibilidade disposta na coluna da sensibilidade temporal.
- b) a possibilidade do *stakeholder* causar dano à propriedade considerando a necessidade de atenção imediata do pleito como um fator crítico para a organização na coluna da criticalidade.

Em termos gerais todos os atores receberam altas pontuações nos critérios observados à exceção dos atores 4, 6 e 9, que são as ONGs, as Comunidades e a Mídia. Esses atores não possuem o atributo da urgência na sua relação com a CGTEE.

Nº de ordem	Grau de urgência dos atores	Critérios de urgência		
		Sensibilidade temporal - S	Criticalidade - C	Grau de Urgência Total GU = (S+C) / 2
Ator 1	Diretoria Executiva	5	4	4,5
Ator 2	Eletrobrás	5	5	5
Ator 3	Órgãos Ambientais	5	5	5
Ator 4	ONGs	1	2	1,5
Ator 5	Ministério Público	4	4	4
Ator 6	Comunidades	2	1	1,5
Ator 7	Fornecedores	3	4	3,5
Ator 8	Instituições Financeiras	4	4	4
Ator 9	Mídia	1	2	1,5
Ator 10	Empregados	2	4	3

Quadro 9 – Matriz de Urgência para a CGTEE

4.2.5 Matriz de classificação dos *stakeholders*

Os graus atribuídos a cada *stakeholder*, em cada dimensão, foram reunidos na Matriz de Classificação dos *Stakeholders* da CGTEE (quadro 10).

Nº de ordem	Grau de Poder dos atores GP	Grau de Legitimidade dos atores GL	Grau de Urgência Total GU
Ator 1	3,90	4	4
Ator 2	4,95	4	5
Ator 3	1,60	3,5	4,5
Ator 4	1,25	2	1,5
Ator 5	2,60	3	3,5
Ator 6	2,95	3,5	1,5
Ator 7	3,80	3	2
Ator 8	2,70	3	3
Ator 9	1,20	2,5	1
Ator 10	2,40	3,5	2,5

Quadro 10 – Matriz de Classificação dos Stakeholders da CGTEE

Os dados dessa Matriz de Classificação é utilizada como base para a Categorização dos *stakeholders*.

4.2.6 Categorização dos *stakeholders* da CGTEE

Dada a matriz de classificação com os respectivos valores de cada atributo e utilizando a combinação destes podemos categorizar os *stakeholders* conforme o quadro 6 descrito na metodologia do estudo, considerando o ponto de corte k e aplicando o índice de preponderância para ordenar os atores por relevância para a CGTEE. O quadro 11 apresenta a disposição dos atores seguindo a ordem decrescente do índice de preponderância.

Para facilitar a visualização dos dados foi gerado um gráfico de barras (gráfico 1) que identifica os graus obtidos por cada ator nas dimensões analisadas, permitindo uma análise visual dos resultados.

	GP	GU	GL	ÍNDICE DE PREPONDERÂNCIA	CATEGORIA
Ator 2	3,12	5	4,5	70,15	Definitivo
Ator 3	2,53	5	3,5	44,26	Dependente
Ator 1	2,41	4,5	4	43,41	Dependente
Ator 7	3,41	3,5	3	35,00	Perigoso
Ator 10	2,41	3	4	28,94	Discrionário
Ator 5	2,41	4	3	28,94	Exigente
Ator 8	2,41	4	3	28,94	Exigente
Ator 6	3,35	1,5	3,5	17,60	Dominante
Ator 4	1,88	1,5	2,5	7,06	não- <i>stakeholders</i>
Ator 9	1,94	1,5	2,5	7,28	não- <i>stakeholders</i>

Quadro 11 – Índice de preponderância e categorização dos *stakeholders*

Com a ajuda do gráfico podemos visualizar a presença de um *stakeholder* definitivo (o ator nº 2), após podemos constatar a presença de *stakeholders* expectantes (atores 01, 03, 07 e 06), *stakeholders* latentes (10, 05 e 08) e finalmente potenciais *stakeholders* ou não-*stakeholders* (04 e 09).

Podemos perceber que a Eletrobrás (ator 02) é o *stakeholder* definitivo da CGTEE por possuir poder dentro da organização, suas ações são consideradas legítimas pela companhia e há urgência ao atendimento de suas demandas, por ser sua principal acionista.

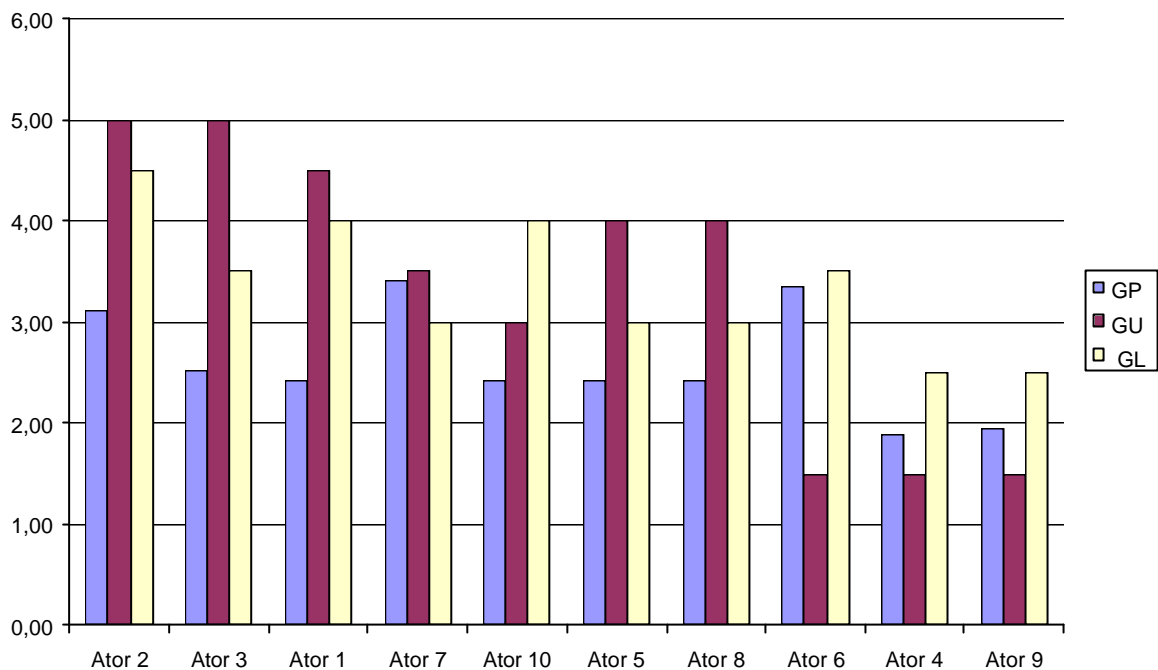


Gráfico 1- Gráfico de classificação dos stakeholders

Dentre os *stakeholders* expectantes existem dois dependentes (01 e 03), um perigoso (07) e um dominante (06). Os *stakeholders* dependentes são a Diretoria Executiva da empresa e os órgãos ambientais por apresentarem altos índices de urgência e legitimidade em relação à Companhia. O *stakeholder* perigoso é representado pelos fornecedores, pois detém poder e urgência de suas expectativas perante a empresa, porém perde em legitimidade. O *stakeholder* dominante é constituído pelas comunidades onde a CGTEE mantém suas unidades, pois este ator percebe poder e legitimidade por conta da empresa.

Pelos *stakeholders* latentes temos um representando a categoria de discricionário (10) e dois exigentes (05 e 08). Os empregados, possuindo legitimidade, são os *stakeholders* discricionários. Os *stakeholders* exigentes são o Ministério Público e as Instituições Financeiras que exigem urgência no atendimento de suas demandas, em detrimento de outros atributos.

Finalmente as ONGs (organizações não-governamentais) e a mídia não possuem nenhuma das três dimensões verificadas em comparação com a constante de criticidade k. É interessante que esses foram citados pelos representantes da empresa como stakeholders da CGTEE. Como o conceito de *stakeholder* é dinâmico poderíamos considerar esses dois atores como possíveis *stakeholders* em um outro momento.

5 CONCLUSÕES

A Missão da CGTEE é descrita da seguinte maneira: “Consolidar e expandir a geração térmica de energia elétrica, com confiabilidade, competitividade e responsabilidade social e ambiental, promovendo o desenvolvimento”. Analisando a missão apresentada, se pode concluir que faz parte da orientação estratégica da empresa a questão ambiental.

O fundamento do marketing que a Companhia utiliza para atingir a sociedade, que é seu público alvo, é a assessoria de imprensa e a publicidade. Através de patrocínios às atividades culturais e ambientais, principalmente nas áreas onde a empresa mantém suas unidades, demonstrando para a sociedade que é uma empresa preocupada com o meio ambiente, desejando ser vista e reconhecida como uma empresa engajada no desenvolvimento das comunidades em que está inserida.

A CGTEE ao apoiar atividades sociais e projetos ambientais, como os que foram descritos ao longo deste trabalho, segue a orientação do marketing societal de, ao mesmo tempo em que pensa nos lucros da Companhia, também leva em consideração os interesses da sociedade.

A Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica ainda utiliza o marketing ambiental de uma forma tímida. Há interesse por conta da administração da empresa em incrementar a utilização dessa prática em todos os níveis da firma. As ações iniciais foram a reavaliação da missão da empresa que contemplou a dimensão ambiental e a criação do departamento ambiental e da assessoria de meio ambiente para envolver o marketing verde em todas as esferas da empresa.

Os projetos que a organização desenvolve refletem o compromisso da empresa em satisfazer as exigências da sociedade visando melhorar os processos utilizados e a diminuir os danos causados pela sua atividade produtiva. Existem em andamento os estudos como o do uso da biomassa, representada pelo Projeto Ecoparque e da fixação de CO₂ por microalgas, além de estudos de beneficiamento do carvão a seco, diminuindo o impacto da geração de resíduos das usinas no ambiente e da obtenção de energia térmica através de outros meios menos poluentes como a biomassa. Um exemplo do uso do marketing ambiental envolvendo o espaço interno da empresa é o Projeto 3R, que conscientiza os colaboradores quanto à importância da separação do lixo e envolve outras instituições como o DMLU e a ATUT, mostrando a preocupação da CGTEE com a questão ambiental como um todo dentro da organização.

A criação de uma política ambiental para nortear as ações da empresa denota que a CGTEE caminha para um desenvolvimento sustentável, que sustenta a empresa e ao mesmo tempo o meio ambiente. Em um primeiro momento essa política ambiental é utilizada de forma desconexa pela administração da empresa, porém isso vêm evoluindo para tornar-se um sistema de gestão ambiental visando integrar todas as ações da empresa em sua relação com o meio ambiente.

A Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica vem desenvolvendo uma conscientização ambiental gradualmente, até mesmo por se tratar de uma empresa que não tem uma imagem definida estando ligada culturalmente à CEEE, empresa da qual fazia parte até 1997. Outro fator determinante para a CGTEE é o fato de não ter um produto vendido ao consumidor final e sim abastecer com energia as empresas transmissoras de energia elétrica, motivo pelo qual não é conhecida pelos consumidores finais de energia. Outro ponto a destacar é a peculiaridade do mercado de energia, que é regulado pelas regras da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), e o modelo de compra e venda utilizado por esse mercado é o leilão de energia, do qual as empresas geradoras vendem a sua produção de um determinado período com um valor pré-estipulado para o megawatt-hora (MWH). Dessa forma o marketing realizado não se relaciona com o cliente da CGTEE, mas com a imagem que a empresa quer criar para o público.

Após a categorização dos *stakeholders* conforme a teoria desenvolvida no corpo deste estudo, verificamos que o principal influenciador da CGTEE é a ELETROBRÁS, sua principal acionista e conforme consta no Estatuto da Companhia, como acionista majoritária tem entre as suas atribuições a orientação estratégica da empresa. Isso demonstra que o marketing ambiental desenvolvido pela CGTEE atende às expectativas do seu *stakeholder* definitivo.

Com relação às demais categorias de *stakeholders*, não é possível afirmar com exatidão que elas exerçam influência nas ações de marketing da empresa, e em caso positivo, de que forma isso ocorre, visto que a pesquisa não englobou representantes dos *stakeholders* listados.

Outro ponto que merece destaque é o fato da empresa não ter um órgão específico que assuma as funções do marketing, atualmente as ações partem de cada área em separado. Existe uma assessoria de comunicação que realiza a divulgação dos projetos encaminhados por cada área, porém não se envolve no planejamento das ações é apenas um órgão de execução das demandas das demais áreas da empresa.

O marketing ambiental atualmente desenvolvido pela CGTEE, demonstrado através dos projetos ambientais deve ser incorporado a todas as esferas da empresa e deve envolver todas as categorias de *stakeholders* para que a empresa possa ser considerada uma companhia com desempenho sustentável pela sociedade. O investimento em pesquisa e desenvolvimento procurando tornar o processo produtivo sustentável do prisma ambiental é o caminho para a firma ser reconhecida como agente de desenvolvimento e responsabilidade social e ambiental.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Geraldo Sardinha; FONTES FILHO, Joaquim Rubens & MARTINS, Humberto. Identificando *stakeholders* para formulação de estratégias organizacionais. **Anais do Enanpad 2000**. Florianópolis, 2000.14p.

BATTASTINI, Daniela Oliveira. **Marketing ambiental**: estudo de caso no Banco do Brasil S/A. Monografia de Conclusão de curso em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

CERESÉR, Cláudio H; GUARAGNA, Maria Lúcia & SILVA, Tânia Nunes. A inserção da variável ambiental e o planejamento estratégico da gestão da CEEE-Companhia Estadual de Energia Elétrica. **Congresso Latino Americano de Estratégia**. Itapema: SLADE, 2004.

CGTEE, Companhia de Geração Técnica de Energia Elétrica. **Estatuto da Companhia**. Porto Alegre, 2004.

CGTEE, Companhia de Geração Técnica de Energia Elétrica. **Manual da organização**. Porto Alegre, 2004.

CGTEE, DMLU E ELETROBRÁS. **Relatório final**. Estudo de Viabilidade e Sustentabilidade. Ecoparque Porto Alegre, Tratamento de resíduos com desenvolvimento sustentável. Porto Alegre, 2005.

CGTEE, Companhia de Geração Técnica de Energia Elétrica. **Meio Ambiente**. Disponível em <www.cgtee.gov.br> - acessado em 05 outubro, 2005.

COBRA, Marcos H. N. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1983.

COSTA, Luix. CGTEE e Prefeitura dão continuidade ao Ecoparque. **Geração CGTEE: informativo da Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica**, Porto Alegre, ano II, out. 2005, p.3.

_____. Projeto quintais atinge 110 propriedades gaúchas. **Geração CGTEE: informativo da Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica**, Porto Alegre, ano II, out. 2005, p.5.

CRUZ, Luciano Barin; PEDROZO, Eugenio Ávila & SILVA, Tânia Nunes .Theoretical and methodological framework to identifying strategic categories in the brazilian mobile phone sector (bmps): towards theory development.**REAd** – Edição 43 Vol. 11 No. 1, jan-fev 2005.

DONALDSON, T. & PRESTON, L. E. The *stakeholder* theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**.Vol. 20, No 1, Jan 1995. p.65-91.

FREEMAN, Edward R; REED, David L. Stockholders and *stakeholders*: a new perspective on corporate governance. **California management review**. Vol. XXV, No. 3, Spring, 1983.

KINLAW, Dennis C. **Empresa competitiva ecológica**. São Paulo: Makron Books, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas,1998.

_____. **Administração de Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas,1996.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC,1995.

MENON, A. & MENON, A. Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as marketing strategy. **Journal of Marketing**. Jan. 1997. pp. 51-67.

MINISTÉRIO de Minas e Energia, Secretaria de Energia. **Balanco Energético Nacional**. Brasília. 2001.

MITCHELL, Ronald K; AGLE, Bradley R. & WOOD, Donna J. Towards a theory of *stakeholder* identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**.Vol. 22, No 4, Out 1997.p.853-886.

POLONSKY, Michael Jay & ROSENBERGER III, Philip J. Reevaluating green marketing: a strategic approach. **Business Horizons**. Set./Out. 2001.pp. 21-29.

POLONSKY, Michael Jay & OTTMAN, Jacquelyn A. Exploratory examination of whether marketers include *stakeholders* in the green new product development process. **Journal of Cleaner Production** No 6, 1998, pp. 269–275.

SILVA, Analice A. Gestão ambiental e competitividade: um estudo de caso na Companhia Brasileira de Amarras-BRASILAMARRAS. **Anais do ENANPAD 2001**. Campinas, Setembro de 2001, 16p.

SILVA, Shirley Ortiz. **A articulação entre comunicação e estratégias nas organizações**: estudo de caso da Gerasul/Tractebel Energia.Dissertação (Mestrado em Administração) –

Programa de Pós- Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

YIN, Robert k. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO A - CURRICULUM VITAE**TERENCE HUNTER BERTOL**

Nome: Terence Hunter Bertol
Idade: 22 anos
Estado Civil: Solteiro
Endereço: Av. Assis Brasil, 583/ 304 – Passo D'Areia, POA/ RS
CEP: 91010-000
Telefone: (51) 3337-7735
E-mail: thunterbertol@yahoo.com.br

FORMAÇÃO

Cursando ensino superior em Administração/UFRGS, com término previsto para dezembro/2005.

CURSOS COMPLEMENTARES

Iniciação Empresarial
SEBRAE/ Junior Achievement - 2000
Dicção e Oratória
CIEE/RS - 2003

IDIOMAS

Inglês Básico
MTC - English for International Communication

INFORMÁTICA

Windows, Word, Excel, Power Point e Access
Escola de Administração/ UFRGS - 2001
Word e Excel Avançado
SENAC – 2001

EXPERIÊNCIAS ANTERIORES

CGTEE- Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica
FUNÇÃO: Assistente Administrativo
PERÍODO: 16/06/2004 – Atividade atual
Atividades: Pregoeiro, Elaboração de relatórios gerenciais

SEFAZRS/DTIF – Secretaria da Fazenda do RS/ Divisão de Tecnologia e Informações Fiscais
FUNÇÃO: Estagiário
PERÍODO: 20/10/2003 – 15/06/2004
Atividades: Atendimento ao público em geral, operador microsoft windows, administração de sistemas

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
FUNÇÃO: Bolsista de Iniciação Científica
PERÍODO: 15/06/2002 a 17/10/2003
Atividades: Levantamento bibliográfico e colaboração em pesquisa na área de estratégias organizacionais.

ATIVIDADE VOLUNTÁRIA

Obra Social Imaculado Coração de Maria
FUNÇÃO: Auxiliar nas atividades recreativas com crianças de 7 a 14 anos.

ANEXO B - HISTÓRICO ESCOLAR

TERENCE HUNTER BERTOL 110707

Vínculo Atual

Habilitação: **ADMINISTRAÇÃO**

Currículo: **ADMINISTRAÇÃO - ÁREA MARKETING - DIURNO**

Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2005/2	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	-	Matriculado	12
2005/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	A	Aprovado	4
2005/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DO COMPOSTO COMUNICAÇÃO (ADM01167)	U	A	Aprovado	2
2004/2	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	U	A	Aprovado	2
2004/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	B	B	Aprovado	4
2004/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	B	A	Aprovado	4
2004/1	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	B	B	Aprovado	4
2004/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	A	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	A	Aprovado	4
2003/2	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	B	B	Aprovado	4
2003/2	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	A	Aprovado	4
2003/2	PESQUISA OPERACIONAL I (ADM01120)	C	B	Aprovado	4
2003/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	A	Aprovado	4
2003/2	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	A	B	Aprovado	2
2003/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	B	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	B	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	A	Aprovado	4
2003/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	D	A	Aprovado	4
2003/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	A	A	Aprovado	4
2002/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	B	B	Aprovado	4
2002/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	F	B	Aprovado	4
2002/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	B	B	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	A	A	Aprovado	4
2002/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	A	B	Aprovado	4
2002/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	A	A	Aprovado	4
2002/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	A	C	Aprovado	6
2002/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	C	A	Aprovado	4
2002/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	A	A	Aprovado	4
2002/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	A	A	Aprovado	4
2002/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	A	A	Aprovado	4
2001/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	E	C	Aprovado	4
2001/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	C	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	C	A	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	A	B	Aprovado	4
2001/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	A	Aprovado	6
2001/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	A	A	Aprovado	4
2001/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	A	C	Aprovado	4
2001/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	F	A	Aprovado	4
2001/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	A	A	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	AG	B	Aprovado	4
2001/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	A	B	Aprovado	4
2001/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	A	B	Aprovado	4
2000/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	B	C	Aprovado	6
2000/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	A	A	Aprovado	4
2000/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	A	B	Aprovado	4
2000/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	C	A	Aprovado	4
2000/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	H	A	Aprovado	4