



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Estratégia Socioambiental e Gestão dos Stakeholders: O Caso Ecoelce**

**ROBERTA FEITOSA DE LUCENA CAVALCANTE**

Universidade de Fortaleza  
robertafeitosa@hotmail.com

**ROCHELLE GONÇALVES DE SOUZA**

Universidade de Fortaleza  
rochellegoncalves@hotmail.com

**JOSÉ MILTON DE SOUSA FILHO**

Universidade de Fortaleza  
miltonsousa@unifor.br

Agradecemos à FUNCAP - Fundação Cearense de Amparo à pesquisa (FUNCAP) pela concessão de bolsa de estudo como apoio financeiro ao desenvolvimento científico, aos gestores da Endesa que nos deram todo suporte necessário na disponibilização de informações para conclusão deste artigo e pela receptividade na concessão das entrevistas realizadas. Ao professor José Milton de Sousa Filho pelo apoio e dedicação. Aos nossos familiares e amigos pela compreensão nas inúmeras horas ausentes dedicadas a esta pesquisa.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## ESTRATÉGIA SOCIOAMBIENTAL E GESTÃO DOS *STAKEHOLDERS*: O CASO ECOELCE

### Resumo

O objetivo deste trabalho foi analisar os benefícios do programa socioambiental Ecoelce no desenvolvimento e gestão dos *stakeholders* da Companhia Energética do Ceará (COELCE). Para isso, como arcabouço teórico foram discutidos conceitos sobre gestão dos *stakeholders*. A abordagem metodológica qualitativa foi utilizada a partir da tipologia descritiva e estratégia do tipo estudo de caso. A coleta de dados foi iniciada com um grupo formado por quatro gestores e um fornecedor parceiro da Coelce seguida de entrevistas semi-estruturadas, observação direta e os dados analisados por meio de técnicas de análise narrativa. Os resultados mostraram que a COELCE reconhece a importância de seus *stakeholders* e que o Programa Ecoelce proporciona benefícios junto à gestão deles, evidenciados nas interações sociais estabelecidas.

**Palavras-chave:** Programa Socioambiental; Recursos Organizacionais Intangíveis; Capacidade de Inovação; Ecoelce; *Stakeholders*.

### Abstract

The aim of this study was to analyze the benefits of Ecoelce environmental program development and *stakeholder* management Energy Company of Ceará ( COELCE ). For this, the theoretical framework were discussed concepts of *stakeholder* management. The qualitative approach was used from descriptive type and strategy of a case study. Data collection was started by a group of four managers and a partner supplier Coelce followed by semi-structured interviews, direct observation and data analyzed through narrative analysis techniques. The results showed that the COELCE recognizes the importance of its *stakeholders* and the Ecoelce program provides benefits along to their management, evidenced in established social interactions.

**Keywords:** Environmental Programme; Organizational Resources Intangibles; Innovation Capacity; Ecoelce; Stakeholders.



## 1 Introdução

Observa-se que o ambiente de negócios atual apresenta importantes desafios para as empresas. Além da busca pela conquista de níveis maiores de competitividade, há uma preocupação crescente com os impactos sociais e ambientais de suas ações. Neste contexto, a Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE) vêm ganhando importância e gerando um debate significativo nos meios acadêmico e empresarial (BHATTAACHARYA; SEN, 2004; BORGER, 2001). Vários estudiosos têm se dedicado à investigação sobre RSAE, como os trabalhos de Black (2006), Bowen (2007), Husted (2003), McWilliams e Siegel (2001), Pearce II e Doh (2005), Porter e Kramer (2002; 2006), dentre outros, que envolvem o potencial ganho para a empresa por meio de alinhamento de interesses da sociedade com a atividade corporativa.

Neste sentido, o papel dos recursos intangíveis é imprescindível ao se formular estratégias baseadas em capacidades, visto que a RSAE podem ser consideradas capacidades organizacionais na medida em que situam a organização em relação às prováveis práticas que podem ser desenvolvidas, dentre as quais podem ser citadas a responsividade social (BLACK, 2006). Isto se deve às vantagens a serem obtidas com ações socioambientais, pois estas são vinculados aos benefícios em produto e processo que dependem de recursos intangíveis como gestão dos *stakeholders*, capacidade de inovação, imagem e reputação (HUSTED; ALLEN, 2007; McWILLIAMS; SIEGEL, 2001). Desta forma, emerge a problemática que norteia esta pesquisa: Os benefícios do programa socioambiental Ecoelce impactam no desenvolvimento e gestão dos *stakeholders* da Coelce?

Para responder a este questionamento, a pesquisa ampara-se nos possíveis benefícios promovidos pelo Programa Ecoelce sobre os recursos intangíveis da COELCE – Companhia Energética do Ceará. A gestão de ativos intangíveis da COELCE considera que a capacidade de geração de riqueza de uma empresa não está relacionada apenas à eficiência na gestão de seus ativos materiais, mas também aos seus intangíveis, essenciais para a criação de valor e construção de diferenciais competitivos. Entre eles, destacam-se a solidez da marca e as competências e habilidades de colaboradores e parceiros, que demonstram no dia a dia grande capacidade de inovação e solução ágil de problemas (ENDESA, 2009). A escolha de uma organização do setor de energia elétrica se justifica na sua reputação de baixa dinâmica em relação à inovação (SCHOLTISSEK, 2012) e nos impactos negativos que o setor causa no meio ambiente, embora o serviço que oferece seja planejado para o proveito imediato da sociedade. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar os benefícios do programa socioambiental Ecoelce no desenvolvimento e gestão dos *stakeholders* da Companhia Energética do Ceará (COELCE).

A COELCE tem sido destaque em projetos de responsabilidade socioambiental, especialmente com o Programa Ecoelce, lançado em 2007 para promover a troca de lixo reciclável por bônus financeiro na conta de energia paga à companhia. A iniciativa visava incentivar um senso de responsabilidade ambiental e oferecer uma contrapartida que apoiasse o orçamento doméstico, reduzindo inclusive a inadimplência (KNBS, 2013). O Ecoelce foi replicado em outras empresas do grupo e, desde sua implantação até o mês de fevereiro de 2015 já contava com aproximadamente 430 mil clientes cadastrados. O Ecoelce recebeu o prêmio *World Business and Development Award 2008* (WBDA), como um dos 10 melhores projetos socioambientais do mundo, reconhecidamente coeso aos princípios do Pacto Global, pela Organização das Nações Unidas (ONU). Em adição, o programa foi considerado uma das 25 maiores inovações brasileiras na última década pela Revista Exame (Brasil que Inova), dentre outras premiações (ENDESA, 2011).



Além desta introdução, este trabalho de pesquisa apresenta seções teóricas que discorrem sobre a estratégia socioambiental baseada em recursos (ESBR) e gestão dos *stakeholders*. A seção seguinte a essas citadas trata da abordagem e procedimentos metodológicos adotados, imediatamente anteriores à seção de resultados que é seguida pelas discussões e conclusões. O trabalho se encerra na lista de referências utilizadas.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Estratégia Socioambiental Baseada em Recursos (ESBR)

Conforme definições de Barney (1991) a RSAE pode ser considerada um recurso interno da empresa e gerar vantagens competitivas e, neste sentido, Visão Baseada em Recursos em recursos da Firma (Resource-based View of the Firm - RBV) torna-se uma perspectiva aplicada à gestão socioambiental.

Para Aragón-Correa e Sharma (2003), a RBV oferece um fundamento teórico para explicar a vantagem competitiva como um resultado do desenvolvimento de capacidades organizacionais associadas à estratégia proativa ambiental. O positivo relacionamento entre estratégias ambientais e desempenho organizacional resulta do desenvolvimento de recursos e capacidades complexos, valiosos e raros (ARAGÓN-CORREA; SHARMA, 2003). Os recursos e capacidades podem proporcionar um conjunto de benefícios competitivos, como redução dos custos de processos e de matérias-primas, inovações em processos, produtos e sistemas e, por fim, melhoria da reputação (SHARMA; VREDENBURG, 1998). Dessa forma, a RBV permite entender de que forma os recursos e capacidades alocados na gestão ambiental podem aperfeiçoar a reputação da empresa, a exploração de oportunidades mercadológicas e o gerenciamento de sua eficiência operacional (SANTOS; PORTO, 2011, p. 2).

Autores como Berry e Rondinelli (1998), Sharma e Vedrenburg (1998) e Aragon-Correa e Sharma (2003), constataram em suas pesquisas que uma estratégia ambiental proativa lidera o desenvolvimento de importantes capacidades organizacionais que podem elevar a competitividade das empresas. No entanto, apesar da relevância estratégica dos ativos intangíveis, como evidenciado pelos autores Boulton, Libert e Samek (2001) e Kayo (2002), isso não quer dizer que os tangíveis estejam diminuindo sua importância, tornando-se difícil dissociar um ativo tangível de um intangível (SEHNEM; ROSSETTO, 2012).

Hart (1995) afirma que há indicativos de que no futuro, os negócios serão inevitavelmente delimitados e dependentes do ambiente natural. Para lidarem com o novo e dinâmico ambiente verde, as organizações deverão desenvolver habilidades e capacidades a partir dessa realidade, de forma a manterem-se competitivas. Assim, as estratégias e a vantagem competitiva provavelmente se fundamentarão nas capacidades organizacionais que incentivem a atividade econômica ambientalmente sustentável. Desta forma, a disseminação da RSAE, por meio da cúpula administrativa, auxilia na incorporação destes preceitos aos valores da organização tornando-a estratégica, conforme Husted e Allen (2001). Analisando a partir de Barney (1986, 1991), os valores organizacionais são considerados recursos internos intangíveis, podendo assim gerar vantagens (SOUSA-FILHO; WANDERLEY; FRANÇA, 2010, p. 292).

### 2.2 Gestão dos *Stakeholders*

De fato, o debate sobre a RSAE ocupa atualmente espaços relevantes de discussão. As empresas estão atentas para os riscos que suas atividades possuem, apesar disso, uma grande parte delas, não sabe como agir para chegar a um estágio de progresso, em que possam ser



classificadas como “empresas cidadãs” e “empresas socialmente responsáveis”, ou seja, aquelas que contribuem para o alcance de uma sociedade sustentável. Todavia, independente de qualquer paradoxo, as organizações produtivas passaram a compreender que o objetivo exclusivo de maximizar o lucro para seus acionistas, obedecendo às leis, sem fraudes, conforme considerava Friedman (1970), vêm sendo questionado pela sociedade que legitima a existência do negócio. Outros autores, como Carroll (1979, 1991; 1999), Preston e Post (1975), Wood (1991), defendem que as empresas deveriam ser mais responsáveis com relação às respostas que fornecem à sociedade, visando a atender suas demandas sociais. Esses autores também recomendam que, as ações sociais deveriam ser desenvolvidas sem prejuízo às questões éticas e legais, e sem comprometer a lucratividade e a geração de empregos. Segundo Lazer (1996), como as empresas estão sujeitas às demandas e pressões de todos os seus *stakeholders*, devem realizar suas atividades pensando também nas demandas sociais existentes, e não só naquelas econômicas, decorrentes dos *stakeholders* que têm interesses exclusivos nessa dimensão.

Clarkson (1995) argumenta que *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm ou exigem propriedade, direito ou interesse por uma corporação e por suas atividades passadas, presentes e futuras, o autor assegura que os gestores não podem mais dar prioridade a maximização de retornos para os acionistas, com o sacrifício de públicos relevantes.

Clarkson (1995) conceitua os *stakeholders* primários como aqueles sem os quais a corporação não sobrevive (acionistas, investidores, empregados, clientes e fornecedores), junto com aqueles classificados como *stakeholders* públicos: os governos e as comunidades, que proporcionam infra-estrutura e mercados, cujas leis e regulamentos precisam ser obedecidos, aliás, para os quais as taxas e os compromissos são devidos. Do mesmo modo, os *stakeholders* secundários são aqueles que afetam ou influenciam, são afetados ou influenciados pela corporação, mas que não estão diretamente engajados em transações feitas com ela, nem são fundamentais para sua sobrevivência, contudo isso não ausenta a possibilidade de se ter que estabelecer relacionamentos duradouros, em longo prazo, com todos os interessados.

Elkington (1994) argumenta que um grande desafio para as empresas é justamente desenvolver novas formas de cooperação com seus *stakeholders*, dentre os quais se destacam a sociedade e o meio ambiente, assegurando que haverá não apenas benefícios sociais, mas também o desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Hart (1995), Russo e Fouts (1997), ressaltam que as organizações desempenham um papel fundamental, como o de ser co-responsáveis para a efetivação dessa nova forma de desenvolvimento. Levando em consideração que existem aspectos, como a lucratividade e rentabilidade, que definem a finalidade principal dessas organizações, a capacidade de conseguir harmonizar os aspectos econômico, social e ambiental, requer a utilização precisa de um conjunto de recursos muitas vezes específicos a cada organização.

Contudo, estes recursos estão indo mais adiante das fronteiras das organizações, uma vez que estas estão expandindo cada vez mais alianças e contratos que também colaboram para uma estratégia competitiva mais consistente. Todos estes recursos estão fortemente integrados aos *stakeholders* da organização (HARRISON, 2005).

Esta concepção está relacionada com a teoria dos *stakeholders*, segundo a qual a corporação é responsável por seus públicos interessados, sem os quais deixaria de existir (FREEMAN; REED, 1983). A teoria dos *stakeholders* orienta que não apenas os acionistas devem ser premiados na elaboração da estratégia de uma organização, mas também os demais públicos interessados, pois estes afetam e são afetados pelas ações das empresas.

Harrison (2005) cita a importância de a corporação considerar os diversos públicos de interesse em seu planejamento, como forma de obter desempenho superior no longo prazo. E



a discussão acerca dos *stakeholders* ganha cada vez mais destaque em razão do aumento da importância da RSE. Sabe-se que muitas empresas ainda abordam a RSE como um assunto à parte de suas decisões de mercado, e não como um elemento a mais a ser considerado no delineamento de suas estratégias. A incorporação das ações de RSE no planejamento dos negócios pode ser uma fonte relevante de oportunidades, inovações e vantagem competitiva.

Clarkson (1995) após uma pesquisa de dez anos, entre 1983 e 1993, concluiu que as empresas devem conduzir as relações com as partes interessadas, os *stakeholders*, e não com a sociedade como um todo. Que é importante diferenciar entre as questões sociais e questões dessas partes, os *stakeholders*. E, é necessário identificar o nível adequado de análise, institucional, organizacional ou individual, para analisar e avaliar o desempenho social empresarial.

Spitzeck, Hansen e Alt (2011), destacam a importância do desenvolvimento da capacidade organizacional de engajamento com *stakeholders* e, sobretudo, da capacidade de aprender com os relacionamentos estabelecidos. A complexidade do atual ambiente de negócios encurtou a distância entre empresas e *stakeholders*, o que elimina a possibilidade de não haver interação. Alinhar as visões de quem está dentro e fora da empresa é essencial para evitar confrontos, gerar colaborações e reduzir incertezas nos processos decisórios. Aprender a dialogar com os *stakeholders* e desenvolver competências para estabelecer uma relação significativa e de confiança, é tarefa que requer tempo e disposição para uma aprendizagem contínua.

### 3 Metodologia

A pesquisa foi concebida a partir de uma abordagem qualitativa e exploratória (COOPER; SCHINDLER, 2003) utilizando-se da tipologia descritiva. A estratégia de pesquisa do estudo de caso foi definida para orientar o estudo, o que é considerado por Yin (2005) como um tipo de análise qualitativa, que faz uso de pesquisa documental e de campo.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de abril e junho de 2014, junto ao Grupo Endesa/Coelce e alguns de seus *stakeholders*, utilizando a entrevista semiestruturada e as observações diretas como principais métodos para este fim (PATTON, 2002). Todas as entrevistas foram autorizadas pelos respondentes, e seguiram o mesmo grupo de perguntas. Os dados de entrevista e observação foram complementados pela pesquisa documental em arquivos históricos, jornais, revistas, publicações de trabalhos e pesquisas já realizados, Relatórios Anuais de Sustentabilidade da Endesa e Coelce, dentre outros.

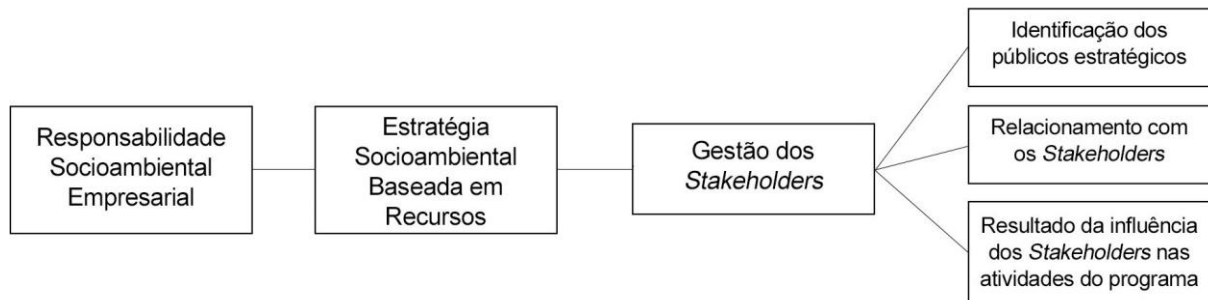
As seguintes entrevistas foram efetuadas: 1) criador do Programa Ecoelce; 2) Responsável pelo Departamento de Inovação e P&D da Coelce; 3) Responsável pelo Departamento de Sustentabilidade e Meio Ambiente da Coelce; 4) Responsável pelos pontos fixos de coleta do Ecoelce e 5) Responsável pelo Departamento de Triagem do Lixo da Empresa Ultralimpo incumbida da triagem e armazenagens dos resíduos gerados pelo Programa Ecoelce.

Após a etapa de coleta dos dados e a transcrição dos áudios gravados, seguiu-se à exploração analítica destes dados com o auxílio do software NVivo 10, visto que ferramentas para a análise de dados qualitativos podem facilitar o gerenciamento e a interpretação do grande volume de dados geralmente contido nesse tipo de análise (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2003). Isso contribui para o processo interpretativo e possibilita maior confiabilidade. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo temática com base nas categorias pré-determinadas e emergentes das interpretações. Deste modo, foi agrupada a categoria analítica, a “gestão dos *stakeholders*”. A análise dos dados



ocorreu pelo cruzamento dos dados coletados por meio do levantamento documental; o registro das observações, através de observação estruturada, descrevendo informações precisas acerca do fato em questão, assim como a orientação de Bardin (2009), relacionada à análise do conteúdo, transcrito das entrevistas.

O modelo de análise utilizado neste trabalho, formulado a partir da estratégia socioambiental empresarial baseada em recursos (ESBR) e a RSAE da COELCE e detalhado as estratégias socioambientais por meio dos recursos intangíveis: gestão dos stakeholders é apresentado a seguir na Figura 1.



**Figura 1.** Modelo de análise.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2016).

A seguir são apresentados os resultados alcançados com a pesquisa.

#### 4 Análise dos Resultados

Conforme consta no Relatório Anual de Sustentabilidade (ENDESA, 2012), o relacionamento com as partes interessadas de suas empresas da ENDESA Brasil, dispõe de canais de relacionamento específicos para cada público, que estão especialmente atentas aos seus grupos prioritários: acionistas, clientes, colaboradores (próprios, parceiros e estagiários), fornecedores, comunidades do entorno, representantes de governo, entidades empresariais, organizações nacionais e internacionais e meios de comunicação. Busca-se o engajamento desses *stakeholders*, priorizados a partir de reflexão interna, análise da estratégia organizacional e compromissos assumidos na Política de Sustentabilidade. As ações de engajamento consideram a representatividade e a relevância de cada grupo para a sustentabilidade do negócio.

Segundo o criador do Projeto Ecoelce, ao ser questionado se o Programa Ecoelce trouxe melhoria no relacionamento entre a empresa e os seus *stakeholders*:

Eu acredito que sim, é um resultado, sem dúvida nenhuma, positivo porque você tem que ver o seguinte, toda empresa quanto mais oligopolista ela é, mais ela é, vamos dizer assim, mais incomoda. E a COELCE era uma estatal que se transformou num empresa privada, então por mais que você não queira existe aquele incômodo de “Ah, porque a COELCE é a única, ela não tem uma opção de preço, eu tenho que cair na mão dela”, e aí é o setor industrial, são as pessoas. [...] Então, aquilo ali, deu pra notar que o gráfico subiu, quer dizer, houve uma melhoria nesse relacionamento, nessa rede de relacionamento.

Você vê hoje que a COELCE é muito mais admirada pelas pessoas do que ontem. Então, sem dúvida, isso a gente percebe. Eu diria que é um indicador qualitativo, mas que se percebe. E quantitativamente porque, no momento que você tem os indicadores do Ecoelce, quem participa são os grupos que aceitam, então não deixa de ser quantitativo. Hoje, por exemplo, a COELCE tem sessenta toneladas, mais ou



menos, por mês de transação de resíduos; isso em números deve dar algo em torno de vinte mil reais.

Para o gerente da empresa Ultralimpo, ao ser questionado sobre *stakeholders*, como os clientes, a comunidade e os fornecedores influenciam as atividades do Programa Ecoelce, e o mesmo sendo um desses *stakeholders*, qual a opinião de como esse círculo influencia no Programa Ecoelce:

Influencia demais. Porque as pessoas... Assim, na verdade, são as pessoas que fazem o programa, né? [...] E que o Programa Ecoelce trouxe melhoria no relacionamento entre a Ultralimpo e os seus *stakeholders* e a própria COELCE. [...] É até difícil de explicar isso, mas hoje além de você ser obrigado a fazer a parte socioambiental, embora muitas empresas não façam, eu acho uma coisa assim que as pessoas, os fornecedores, os parceiros, começam a ver a empresa de outra forma. Tanto que é assim, quando a gente começou a colocar essas casinhas, a gente colocou num posto de gasolina que fica na Avenida Washington Soares, que é o nosso maior ponto, e depois começou a vir todo mundo. [...] Mas eu acho que a parceria, como quando você começa a trabalhar fazendo essa parte do social, a gente já faz isso há muito tempo, mesmo que não seja nessa área ambiental, e isso a gente vê que a parceria aumenta, os parceiros, os fornecedores.

Já para a responsável pelos pontos fixos de coleta do Ecoelce, os clientes, a comunidade e os fornecedores influenciam as atividades do Programa Ecoelce:

[...] Os clientes além de praticarem a reciclagem podem exercer a função social fazendo doação dos bônus para instituições beneficentes. Para estimular a adesão e participação dos clientes, são realizadas campanhas como a do mês do resíduo no qual é concedido bônus extra no peso do resíduo do mês. Mobiliza escolas das comunidades nas redondezas de pontos do programa através da “Olimpíada Ecoelce de Sustentabilidade” que estimula as escolas, alunos e seus familiares a participarem do Ecoelce, numa saudável competição, com foco em educação ambiental.

O que seria lixo amontoado em aterros sanitários ou até mesmo jogado nas ruas se transforma em dinheiro, incentivando cooperativas de catadores, gerando renda e postos de trabalho o que beneficia as cidades. Diante das possibilidades do programa, várias prefeituras do interior do estado buscam levar o Ecoelce para a sua cidade e muitas delas bancam toda a estrutura para funcionamento do mesmo. Uma das aplicações atuais é o IPTU Verde que beneficia cidadãos por meio do imposto municipal, já que no Ecoelce há os registros do quanto à pessoa reciclou do seu lixo e esses dados podem ser cruzados com a base de dados do IPTU e as prefeituras podem utilizar essa informação para criar sistemas de incentivo.

Atualmente os parceiros são empresas, órgãos públicos, associações, supermercados e recicladores. Como parceiros de cessão de espaço e operacionalização do programa podemos citar órgãos governamentais, supermercados, shoppings, associações de moradores e catadores, universidades, prefeituras, e empresas de reciclagem.

De acordo com o responsável pela Área de Sustentabilidade e Meio Ambiente da COELCE, ao ser questionado sobre como os clientes, a comunidade e os fornecedores influenciam as atividades do Programa Ecoelce:

Fornecedores, assim, não têm grande influência dos nossos fornecedores. Eu tiraria essa palavra “fornecedor”. O fornecedor da COELCE não tem muita interferência, mas os clientes, tudo é montado pra ele. Então, com essas informações que vão sair agora, cada vez mais fica forte essa relação COELCE x cliente.





Ao ser indagado se o Programa Ecoelce trouxe melhorias no relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders*, o responsável pela Área de Sustentabilidade e Meio Ambiente da COELCE, explica:

Total, total. Por exemplo, a gente chega na Semace (Superintendência Estadual do Meio Ambiente do Estado do Ceará); é porque nos *stakeholders* você também inclui governo...né? Sociedade... Cliente. Só pra ficar um pouco claro, cliente é aquele que eu forneço uma conta de energia pra você, você é meu cliente. Mas quando eu falo sociedade, envolve a todos. A COELCE não trabalha só para quem paga a conta, para toda a sociedade. Tem governo, tem fornecedor, tem colaboradores. Então, essa questão do Ecoelce com certeza nos ajuda muito nessa relação com o governo, com a Semace, com a própria SEUMA (Secretaria Municipal de Urbanismo e Meio Ambiente da Prefeitura de Fortaleza). Hoje a gente tem um canal muito estreita com a SEUMA, ela está muito interessada em lançar o Ecoelce, ela está nos ajudando junto aos catadores, porque antigamente ele era contra... [...] nós já pagamos mais de dois milhões de reais em bônus de conta de energia e já recolhemos mais de dezesseis mil toneladas de resíduo. Começam a ser números já bastante expressivos.

A COELCE determina em seus processos que é essencial estabelecer canais de comunicação e participação específicos para cada público, como reforço à transparência no relacionamento e à condição de prestadora de um serviço público essencial para o bem-estar e o desenvolvimento socioeconômico da população. Ações de engajamento são mantidas para todos os públicos, levando-se em conta representatividade e vinculação com os assuntos relevantes para a sustentabilidade da empresa. De forma permanente, a distribuidora realiza pesquisas de identificação das necessidades e particularidades de cada grupo, investindo na regionalização de suas campanhas no interior do Ceará. Também aproveita para divulgar informações sobre os produtos e serviços, com foco no uso racional e seguro da energia elétrica e sobre os riscos de acidente provocados pela má utilização do serviço. Nesse sentido, retomou em 2010 a campanha “Você pergunta, a COELCE responde”. A série de filmes para TV e testemunhais em rádio teve como objetivo informar e esclarecer dúvidas a respeito de desligamento programado, direitos e deveres do consumidor, segurança e economia de energia.

## 5 Conclusões/Considerações finais

Conforme Elkington (1994) argumenta há um grande desafio para as empresas é justamente desenvolver novas formas de cooperação com seus *stakeholders*, dentre os quais se destacam a sociedade e o meio ambiente, assegurando que haverá não apenas benefícios sociais, mas também o desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Hart (1995) e Russo e Fouts (1997), ressaltam que as organizações desempenham um papel fundamental, como o de ser co-responsáveis para a efetivação dessa nova forma de desenvolvimento. Levando em consideração que existem aspectos, como a lucratividade e rentabilidade, que definem a finalidade principal dessas organizações, a capacidade de conseguir harmonizar os aspectos econômico, social e ambiental, requer a utilização precisa de um conjunto de recursos muitas vezes específicos a cada organização.

Diante dessas abordagens, para os autores Rodriguez, Ricart e Sanchez (2002), Rossi, Brown e Baas (2000), Barbieri e Cajazeira (2009), o desenvolvimento de novos recursos, capacidades e atividades, embora específico para cada tipo de negócio, estabelecerá o desenvolvimento dos recursos sociais, o que resultará do estabelecimento de novas relações da organização com seus *stakeholders*. Já para Elkington (1994), o desafio que as organizações passam a ter é desenvolver novas formas de operar em cooperação com seus fornecedores, clientes e outros *stakeholders*, incluindo os concorrentes.



Evidenciando o que os autores Freeman e Reed (1983) propõem, a teoria dos *stakeholders* está relacionada com a corporação, na qual é responsável por seus públicos interessados, sem os quais deixaria de existir. A teoria dos *stakeholders* orienta que não apenas os acionistas devem ser premiados na elaboração da estratégia de uma organização, mas também os demais públicos interessados, pois estes afetam e são afetados pelas ações das empresas.

Ao serem avaliadas por seu conjunto de *stakeholders*, atingidos de forma satisfatória ou não, as empresas precisam estar mais atentas à sua interação com eles e com a sociedade por meio do diálogo e da promoção do engajamento desses interessados em suas estratégias de gestão (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

De acordo com seu Relatório Anual de Sustentabilidade 2013, a ENDESA Brasil passa por avaliação de públicos externos no Índice de Líder de Opinião (ILO) – ferramenta própria para análise da percepção dos *stakeholders* – anualmente. O ILO Externo interpela formadores de opinião – jornalistas, grandes clientes, políticos e sociedade – sobre questões como investimentos em novas tecnologias, relação da companhia com seu entorno e qualidade dos serviços. O resultado permeia as ações estratégicas da companhia para a compreensão do trabalho realizado no ano e para o planejamento estratégico de novas ações na comunidade. O índice atingiu 7,95 pontos em 2013 (8,5 pontos em 2012).

Foi possível constatar que a COELCE busca atuar de uma maneira alinhada nas constituições de parcerias e uniões estratégicas, manifestando conservar um bom relacionamento com seus *stakeholders*. O que se observa é que este modelo de gestão proporciona resultados, já que torna próximo seus *stakeholders*, fortalecendo institucionalmente a empresa. A COELCE amplia e desenvolve ações junto aos seus fornecedores, bem como junto à comunidade e sociedade, beneficiando a companhia e seus *stakeholders* mutuamente. A COELCE tem a preocupação com um futuro melhor para seus clientes, para a sociedade cearense e para o mundo, por isso sua atuação de responsabilidade social é um dos pilares de grande importância. (COELCE, 2012). Nesse sentido a empresa COELCE desenvolve diversos projetos voltados para a responsabilidade socioambiental, possibilitando o alcance dos objetivos de seu negócio e maximizando a criação de valor para seus *stakeholders*, com destaque para o Ecoelce, entre outros.

Como resposta ao questionamento proposto inicialmente e que norteou o estudo: “Os benefícios do programa socioambiental Ecoelce impactam no desenvolvimento e gestão dos *stakeholders* da Coelce? Sim destacando-se impactos na eficiência energética com o processo de reciclagem, geração de renda para comunidade de baixa renda; educação ambiental, inclusive por meio de parcerias com escolas, que promovem gincanas conjuntas de arrecadação de lixo; incentivo ao fornecimento seguro de energia elétrica, com menor quantidade de ligações clandestinas; economia nos custos dos municípios no tratamento desses resíduos e redução do volume de lixo enviado aos aterros sanitários.

No que diz respeito à gestão dos *stakeholders*, constatou-se que a COELCE tem como propósito, seguir as boas práticas empresariais, não só pelo ângulo da filantropia, mas também do ponto de vista operacional, visando oferecer bons serviços, com crescente elevação do padrão técnico, aos seus clientes-consumidores. Os prêmios que a companhia recebeu de organizações de elevada credibilidade pública são atestados que a qualifica como empresa socialmente responsáveis. A COELCE, por meio de divulgação de indicadores sociais junto à sociedade, presta conta de seus negócios e de suas ações e possui envolvimento direto com as comunidades onde atuam, por meio de projetos específicos, a saber: Luz Solidária, Energia Social, COELCE nos Bairros, COELCE Solidária, dentre outros.

O que a companhia pretende é continuar sendo estabelecida em uma lógica de participação de diversos *stakeholders*, com o gerenciamento de riscos e o acompanhamento



do desempenho dos projetos sociais e ambientais, por meio de indicadores e com equipes claramente definidas dentro da estrutura organizacional, já que a mesma tem como missão principal ser a empresa mais admirada no Estado do Ceará e junto a sociedade, ser referência em responsabilidade socioambiental.

Desta forma, o objetivo deste trabalho de analisar os benefícios do programa socioambiental Ecoelce no desenvolvimento e gestão dos *stakeholders* da Companhia Energética do Ceará (COELCE), foi alcançado conforme discutido nesta seção. Contudo, a pesquisa ainda aponta situações emergentes que podem ser objeto de estudo de outros pesquisadores e ampliar os resultados aqui encontrados, como o acompanhamento e evolução de programas socioambientais do setor de energia elétrica, verificando a manutenção ou não destes resultados e, também, a sugestão de estudos semelhantes em outros setores, como em organizações que produzem energia em fontes renováveis ou não e empresas de outros setores.

## 6 Referências

ARAGÓN-CORREA, J. A.; SHARMA, S. A. Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, 71-88, 2003.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Operacionalizando o método da grounded theory nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software Atlas/ti. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BERRY, M. A.; RONDINELLI, D. A. Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 2, 1998.

BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. **California Management Review**, v. 47, n. 1, p. 9-26, 2004.

BLACK, L. D. Corporate social responsibility as capability: the case of BHP Billiton. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 23, p. 25-39, 2006.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2001.

BOULTON, R. S.; LIBERT, B. D.; SAMEK, S. M. Cracking the value code. (Part 1, Chapter 5). New York: **Harper Collings Publishers**, 2001.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

BOWEN, F. Corporate Social Strategy: Competing Views from Two Theories of the Firm. **Journal of Business Ethics**, v. 75, p. 97-113, 2007.

CARROLL, A. B. A three dimensional conceptual model of corporate social performance, **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

\_\_\_\_\_. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, p. 39-48, July/Aug. 1991.

\_\_\_\_\_. Corporate social responsibility. **Business and Society**, v. 38, n.3, p. 268-295, 1999.

CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, **Academy of Management Review**, Mississippi State, v. 20, p. 92-117, jan. 1995.

COELCE. Companhia Energética do Ceará. Disponível em: <<http://www.COELCE.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2013/9 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. Relatório Anual de Sustentabilidade Coelce 2010. Disponível em: <[http://www.ENDESAbrasil.com.br/sust/COELCE/COELCE\\_nav.pdf](http://www.ENDESAbrasil.com.br/sust/COELCE/COELCE_nav.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2013.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, California, n. 2. p. 90-100, 1994.

ENDESA. **Relatório Anual de Sustentabilidade Endesa 2009**. Disponível em: <<http://www.ENDESAbrasil.com.br/sust/COELCE/navcoelce.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Sustentabilidade Endesa 2011**. Disponível em: <<http://www.contadino.com.br/pdf/ENDESARA2011.pdf>> Acesso em: 19 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Sustentabilidade ENDESA 2012**. Disponível em: <[http://www.ENDESAbrasil.com.br/arquivos/END\\_RA\\_2012\\_v9.pdf](http://www.ENDESAbrasil.com.br/arquivos/END_RA_2012_v9.pdf)> Acesso em: 11 ago. 2014.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **Califórnia Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88, Spring, 1983.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. **The New York Times Magazine**, New York, 1970.

HARRISON, J. S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2005.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

HUSTED, B. W. Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? **Long Range Planning**, v. 36, n. 5, p. 481-498, 2003.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Toward a model of corporate social strategy formulation. Paper presented at the Social Issues in Management Division. **Academy of Management Conference**, Aug. 2001.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Corporate social strategy in multinational enterprises: antecedents and value creation. **Journal of Business Ethics**, v. 74, p. 345-361, 2007.

KAYO, E. K. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas**: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

KNBS. Knowledge Networks and Business Solutions. Disponível em: <<http://www.knbs.com.br/ecoelce.htm>>. Acesso em: 18 set. 2013.

LAZER, W. Marketing's changing relationships. **Marketing Management**, Chicago, v. 5, n. 1, p. 52-57, 1996.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S. Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1480-1495, 2001.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods (3rd)**. California: SAGE Publications, 2002.

PEARCE II, J. A.; DOH, J. P. The high impact of collaborative social initiatives. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 3, p. 30-39, 2005.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 12, p. 56-68, 2002.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PRESTON, L.; POST, J. **Private management and public policy**: the principle of public responsibility. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1975.

RICART, J. E.; RODRIGUEZ, M. A.; SANCHEZ, P. Sustainability in the boardroom: An empirical examination of Dow Jones Sustainability World Index leaders. **Corporate Governance**, v. 5, n. 3, p. 24-41, 2005.

RODRIGUEZ, M. A.; RICART, J. E.; SANCHEZ, P. Sustainable Development and the sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable vies of the firm. **Creativity and Innovation Management**, v. 11, n. 3, p. 135-146, 2002.

ROSSI, M. S.; BROWN, H. S.; BAAS, L. W. Leaders in sustainable development: How agents of change define the agenda. **Business Strategy and the Environment Bus**, v. 9, p. 273-286, 2000.

RUSSO, M. V.; FOUTS, P. A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of Management Journal**, v. 40, p. 534-559, 1997.



**V SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

SANTOS, P. M. F.; PORTO, R. B. A Gestão Ambiental enquanto Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável: Contribuições da Visão Baseada em Recursos e da Teoria Institucional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD 2011.

SCHOLTISSEK, S. **Excelência em inovação**: como criar mercados promissores nas áreas de energia e de recursos naturais. São Paulo: Editora Campus, 2012.

SEHNEM, S.; ROSSETTO, A. M. Framework conceitual sobre a relação entre recursos, estratégias ambientais e desempenho de organizações. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** 2012.

SHARMA, S.; VREDENBURG, H. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 729-753, 1998.

SOUSA-FILHO, J. M.; WANDERLEY, L. S. O.; FRANÇA, N. R. C. Estratégias de Responsabilidade Socioambiental Empresarial: Carrefour e Pão de Açúcar em abordagem comparada. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 7, n. 4, p. 287-300, 2010.

SPITZECK, H.; HANSEN, E. G.; ALT, E. Impactos do Engajamento das Empresas com seus stakeholders. **DOM - Revista da Fundação Dom Cabral**, v. 5, n. 15, p. 28-33, 2011.

VANCE, P. S.; ÂNGELO, C. F. Reputação Corporativa: uma revisão teórica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 93-108, out./dez. 2007.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, Oct. 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.