

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL E RISCO
REPUTACIONAL:
O CASO DA PETROBRAS S.A.**

Sandra Dantas de Figueiredo

Orientadora: Prof^a Dr^a Marie Agnes Chauvel

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL E RISCO
REPUTACIONAL:**

O CASO DA PETROBRAS S.A.

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE
APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E ECONOMIA DAS
FACULDADES IBMEC COMO REQUISITO PARA OBTENÇÃO
DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

Sandra Dantas de Figueiredo

Orientadora: Prof^a Dr^a Marie Agnes Chauvel

Rio de Janeiro, 11 de janeiro de 2005.

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E RISCO REPUTACIONAL: O CASO DA PETROBRAS S.A.

SANDRA DANTAS DE FIGUEIREDO

Dissertação de Mestrado Profissionalizante
apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração e Economia das Faculdades IBMEC,
como requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração Geral

Aprovada em 11 de janeiro de 2005.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª Dr^a Marie Agnes Chauvel, Faculdades Ibmecc – Orientadora

Prof^ª Dr^a Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte, Faculdades Ibmecc

Prof^ª Dr^a Ursula Wetzel Brandão dos Santos, Coppead

Dedico este trabalho
à memória de minha avó Marina.

AGRADECIMENTOS

Obrigada a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa, em especial:

- À professora orientadora **Marie Agnes Chauvel**, pela sua amizade, apoio, incentivo e conhecimento, sem os quais não seria possível a realização deste trabalho;
- Às professoras **Flávia Cavazotte** e **Ursula Wetzel**, pela contribuição para a minha evolução acadêmica;
- Aos demais **professores** e **funcionários** do IBMEC, pela ajuda profissional e competente;
- Ao gerente da Petrobras **Luiz Antonio Sobrinho**, pelo incentivo e entusiasmo pelo tema escolhido, e a todos os gerentes que me apoiaram nessa pesquisa;
- Aos colegas de trabalho da Petrobras que sempre me incentivaram, em especial **Rita de Cássia, Cecília, Nívea Maria** e **Eleide**;
- Aos amigos do IBMEC **Lílian Melo, Carla Fróes** e **Flávia Attie**, pelos muitos momentos de alegria e fundamental apoio nos momentos de aflição;
- Às amigas **Alessandra Mello**, pela revisão da literatura e **Lucia Bittencourt**, pelas idéias e reflexões durante todo o curso;
- À **Margarete Cruz**, pela revisão do texto em língua inglesa;
- Aos amigos que estão sempre ao meu lado, em especial **Rosana Serfaty, Sandra Lima, Raul Paiva, Ieda Pizzo, Tatiana Duarte, Lucila Diniz, Andréia** e **Carlos Estevez**, pela amizade, compreensão e incentivo;
- Ao **Sergio** por ter sido meu maior incentivador e por ter estado ao meu lado nos momentos mais difíceis;
- E agradeço, principalmente, à minha **família**, em especial à minha mãe **Deyse Dantas**, pelo apoio e amor incondicionais.

“Uma descoberta, seja feita por um menino na escola ou por um cientista trabalhando na fronteira do conhecimento, é em sua essência uma questão de reorganizar ou transformar evidências, de tal forma que se possa ir além delas assim reorganizadas, rumo a novas percepções”.

Jerone Bruner

RESUMO

A degradação e escassez dos recursos naturais do planeta, as grandes desigualdades sociais, e a crescente perda de confiança nas instituições públicas, têm, cada vez mais, incentivado as empresas a dividir com os governos responsabilidades antes exclusivas do poder público. Ao mesmo tempo, junto com a globalização e a busca das empresas por novos mercados, aumentaram, nas últimas décadas, as pressões advindas de ONGs, instituições sociais e consumidores. Cada vez mais informados, estes passaram a exigir das empresas um comportamento socialmente responsável. Quanto maior e mais lucrativa é a empresa, maior a sua exposição a esses grupos de pressão. Por outro lado, atualmente o valor de uma empresa é medido em grande parte pelos seus ativos intangíveis, entre os quais a reputação corporativa é um componente fundamental, refletindo a percepção que os públicos de interesse ou *stakeholders* têm da empresa quanto à sua conduta no mercado.

Por meio desse entendimento, o presente estudo tem como objetivo investigar quais os riscos reputacionais aos quais uma empresa está exposta, quando se envolve em acidentes ambientais, e como ela pode mitigar esses riscos. Para cumprir esse objetivo, foi utilizada a análise de caso de uma empresa brasileira de energia, a Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras.

Os resultados alcançados permitem concluir que, a partir dos acidentes que a Petrobras se envolveu, a empresa fortaleceu sua reputação corporativa e realinhou a gestão da responsabilidade social empresarial, partindo de uma Visão Filantrópica para uma Visão Moderna, pela qual a empresa assume uma ampla responsabilidade diante dos problemas sócio-ambientais da sociedade, e insere a responsabilidade social empresarial no contexto da sua estratégia, com o objetivo de garantir a sustentabilidade da empresa.

Palavras-chave: responsabilidade social, reputação corporativa, risco reputacional, ONGs.

ABSTRACT

The degradation and shortage of the Earth natural resources, the great social discrepancy, and the increasing loss of reliability on the state owned institutions, have stimulated private companies share responsibilities which used to be carried on by state owned institutions only. At the same time, with globalization and companies demand for new markets, in the last decades, pressures from the NGOs, social institutions and consumers increased. Lately they have become more and more informed, so then started demand a social responsibility behavior from private companies. As bigger and more profitable the company is, more exposed to these lobbies. On the other hand, nowadays the capital of a company is measured by its intangible assets, in which the corporative reputation is a basic component, reflecting how the target public or stakeholders see the company's conduct in the market.

According to this sense, the present study aims identify which reputation risks the company is exposed to, when involved in environmental accidents, and what can be done to mitigate these risks. In order to meet this proposal, it was used as basis the analysis of a Brazilian Energy Company, Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRAS.

The analysis got to the conclusion that, from the environmental accidents on, the company strengthened its corporate reputation and realigned social responsibility management, changing from a Philanthropic View to a Modern View, in which company takes a great responsibility due to the environmental issues of society, inserting, then, social responsibility in its Strategic Planning context, aiming assure the company's sustainability.

Key words: corporate social responsibility, corporate reputation, reputational risk, NGOs.

SUMÁRIO

1	O PROBLEMA DA PESQUISA	14
1.1	INTRODUÇÃO	14
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	16
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	17
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	18
1.6	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	19
2	METODOLOGIA	20
2.1	TIPO DE PESQUISA	20
2.2	MÉTODO DE COLETA DE DADOS	21
2.2.1	LEVANTAMENTO DE DADOS SECUNDÁRIOS	21
2.2.2	LEVANTAMENTO DE DADOS PRIMÁRIOS: PETROBRAS	22
2.3	ANÁLISE DOS DADOS	24
2.4	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	24
3	REFERENCIAL TEÓRICO	25
3.1	RESPONSABILIDADE SOCIAL	25
3.1.1	O CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	25
3.1.2	A EXPANSÃO DO TEMA RESPONSABILIDADE SOCIAL	28
3.1.3	O DEBATE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	34
3.1.4	A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RSE	38
3.1.5	A TEORIA DOS STAKEHOLDERS	42
3.1.6	A GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	46
3.1.7	BALANÇO SOCIAL	48
3.1.8	A EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL	49
3.1.9	O CONSUMIDOR SOCIALMENTE CONSCIENTE	53
3.2	REPUTAÇÃO CORPORATIVA	57
3.2.1	O CONCEITO DE REPUTAÇÃO CORPORATIVA	57
3.2.2	A REPUTAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA	62
3.2.3	O VALOR DA MARCA (BRAND EQUITY)	65
3.2.4	A REPUTAÇÃO CORPORATIVA E A RSE	68
3.2.5	RISCOS REPUTACIONAIS	70
3.3	O TERCEIRO SETOR E AS ONGS	78
3.3.1	AS ONGS NO BRASIL E NO MUNDO	78
3.3.2	A INFLUÊNCIA DAS ONGS NA OPINIÃO PÚBLICA	82

4	O CASO DA PETROBRAS – PETROLEO BRASILEIRO S.A.	88
4.1	A EMPRESA	88
4.2	HISTÓRICO DOS ACIDENTES AMBIENTAIS	93
4.3	MEDIDAS ADOTADAS PELA PETROBRAS	95
4.4	O PROGRAMA PEGASO	98
4.5	REPERCUSSÃO DOS ACIDENTES	102
4.6	A RSE NA ESTRATÉGIA DA PETROBRAS	108
4.7	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL RELACIONADA À RSE	112
4.8	AÇÕES DE RSE DA PETROBRAS	115
4.8.1	<i>PATROCÍNIO CULTURAL, SOCIAL E AMBIENTAL</i>	<i>115</i>
4.8.2	<i>PROGRAMA PETROBRAS CULTURAL</i>	<i>117</i>
4.8.3	<i>PROGRAMA PETROBRAS AMBIENTAL</i>	<i>118</i>
4.8.4	<i>PROGRAMA PETROBRAS FOME ZERO</i>	<i>122</i>
4.8.5	<i>PROGRAMA VOLUNTARIADO FOME ZERO</i>	<i>125</i>
4.8.6	<i>ENERGIAS RENOVÁVEIS</i>	<i>127</i>
4.8.7	<i>ÉTICA E TRANSPARÊNCIA</i>	<i>128</i>
4.9	COMUNICAÇÃO DAS AÇÕES DE RSE	130
4.10	O RELACIONAMENTO COM OS <i>STAKEHOLDERS</i>	133
4.11	RECONHECIMENTO DA GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL	135
4.12	MARCA E REPUTAÇÃO DA PETROBRAS	138
4.12.1	<i>O VALOR DA MARCA PETROBRAS</i>	<i>138</i>
4.12.2	<i>REPUTAÇÃO DA PETROBRAS</i>	<i>140</i>
5	ANÁLISE DO CASO PETROBRAS	141
5.1	A GESTÃO DA CRISE	141
5.2	OS RISCOS REPUTACIONAIS PERCEBIDOS PELA PETROBRAS	144
5.3	OS REFLEXOS DOS ACIDENTES NO RELACIONAMENTO COM AS ONGS	146
5.4	AÇÕES IMPLEMENTADAS E RESULTADOS ALCANÇADOS	150
5.5	CONSEQUÊNCIAS NA GESTÃO DA RSE PELA PETROBRAS	154
6	CONCLUSÃO	157
	ANEXOS	167

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO BI-DIMENSIONAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	37
FIGURA 2 – A PIRÂMIDE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	38
FIGURA 3 - O MODELO DA TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	42
FIGURA 4 – O MODELO PROPOSTO POR MITCHEL, AGLE & WOOD (1997)	44
FIGURA 5 - RELAÇÃO ENTRE IDENTIDADE CORPORATIVA, NOME, IMAGEM E REPUTAÇÃO CORPORATIVA.....	60
FIGURA 6 – REDE DE FATORES QUE AJUDAM EMPRESAS A CONSTRUIR UMA REPUTAÇÃO FORTE E FAVORÁVEL	61
FIGURA 7 – PRINCIPAIS COMPONENTES DO GERENCIAMENTO DA IDENTIDADE CORPORATIVA	62
FIGURA 8 – CAPITAL REPUTACIONAL É UM SUBCONJUNTO DO VALOR DE MERCADO.	63
FIGURA 9 - STRATEGIC RESOURCE MODEL IF SUSTAINABLE GLOBAL COMPETITIVE ADVANTAGE ...	64
FIGURA 10 - CICLO DE GERENCIAMENTO DO RISCO REPUTACIONAL.....	68
FIGURA 11 - PONTOS DE PRESSÃO	85
FIGURA 12 – TÁTICAS DAS ONGS	86
FIGURA 13 – MAPA DE ATUAÇÃO DA PETROBRAS NA AMÉRICA LATINA	88
FIGURA 14 – CENTROS DE DEFESA AMBIENTAL DA PETROBRAS	99
FIGURA 15– O COMITÊ GESTOR DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL NO ORGANOGAMA DA PETROBRAS	114
FIGURA 16 - PROPAGANDA INSTITUCIONAL – PATROCÍNIO SOCIAL	131
FIGURA 17 - PROPAGANDA INSTITUCIONAL – PATROCÍNIO SOCIAL E AMBIENTAL.....	132
FIGURA 18 - PROPAGANDA INSTITUCIONAL – PATROCÍNIO AMBIENTAL.....	132
FIGURA 19 – LACUNA NA GESTÃO DA RSE PELA PETROBRAS	154
FIGURA 20 – ANÁLISE DA PETROBRAS À LUZ DO MODELO DE QUAZI & O'BRIEN (1997)	156

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DOS INDICADORES ETHOS	51
GRÁFICO 2 – VALOR DE MERCADO DAS EMPRESAS DE PETRÓLEO E GÁS	90
GRÁFICO 3 – MATRIZ ENERGÉTICA BRASILEIRA	92
GRÁFICO 4 – CONSUMO FINAL DE ENERGIA POR SETOR	92
GRÁFICO 5 – CRONOLOGIA DOS ACIDENTES	93
GRÁFICO 6 – INVESTIMENTO DO PEGASO	98
GRÁFICO 7 – DISTRIBUIÇÃO DOS INVESTIMENTOS DO PEGASO	99
GRÁFICO 8 – INVESTIMENTO DO PEGASO ATÉ 2002 POR ÁREA DE NEGÓCIO	100
GRÁFICO 9 – VOLUME DE VAZAMENTOS (M3)	101
GRÁFICO 10 – EVOLUÇÃO DAS NOTÍCIAS SOBRE ACIDENTES	102
GRÁFICO 11 – P-36: EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS POSITIVOS E NEGATIVOS (LEITORES)	103
GRÁFICO 12 – P-36: EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS POSITIVOS E NEGATIVOS (CM/COL)	103
GRÁFICO 13 – P-36: REPERCUSSÃO NA EUROPA, EUA E AM. LATINA	104
GRÁFICO 14 – P-36: FOCO DAS NOTÍCIAS PUBLICADAS NA EUROPA, EUA E AM. LATINA	105
GRÁFICO 15 – P-36: FONTES DAS NOTÍCIAS PUBLICADAS NA EUROPA, EUA E AM. LATINA	105
GRÁFICO 16 – P-36: FONTES EXTERNAS DAS NOTÍCIAS PUBLICADAS NA EUROPA, EUA E AM. LATINA	106
GRÁFICO 17 – INVESTIMENTO EM PROJETOS CULTURAIS (2003)	117
GRÁFICO 18 – PROGRAMA PETROBRAS AMBIENTAL: PROJETOS POR REGIÃO	119
GRÁFICO 19 - DISTRIBUIÇÃO DOS INVESTIMENTOS DO PROGRAMA PETROBRAS FOME ZERO	123
GRÁFICO 20 – VOLUNTARIADO PETROBRAS: PROJETOS POR PARCERIA	126
GRÁFICO 21 – VOLUNTARIADO PETROBRAS: PROJETOS POR FOCO DE ATUAÇÃO	126

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ENTREVISTAS REALIZADAS	23
TABELA 2 – FILANTROPIA X RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	26
TABELA 3 - POLÍTICA SOCIAL CORPORATIVA: AMOSTRA DE RESULTADOS DA ATUAÇÃO ORIENTADA PARA OS PRINCÍPIOS DA RSE NOS DOMÍNIOS DA RSE	41
TABELA 4 – RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA E EXTERNA.....	46
TABELA 5 – EVOLUÇÃO DOS INDICADORES ETHOS	50
TABELA 6 - THE GLOBAL BRAND SCOREBOARD – 2003.....	67
TABELA 7 – RISCOS E OPORTUNIDADES PARA A REPUTAÇÃO NO CICLO COMERCIAL.....	76
TABELA 8 - EFEITOS DE AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	77
TABELA 9 – RANKING DAS EMPRESAS MAIS CONFIÁVEIS NOS EUA E EUROPA.....	83
TABELA 10 – POSSÍVEIS DEMANDAS DE GRUPOS DE <i>STAKEHOLDERS</i> E SEUS TIPOS DE PODER.....	85
TABELA 11 – PETROBRAS EM NÚMEROS.....	91
TABELA 12 – ETAPAS CONCLUÍDAS DO PEGASO (2000-2003)	101
TABELA 13 - EVOLUÇÃO DA MISSÃO E VISÃO DA PETROBRAS NO PERÍODO 2000-2004	109
TABELA 14 - INVESTIMENTO DA PETROBRAS EM PROJETOS SOCIAIS, AMBIENTAIS E CULTURAIS.....	116
TABELA 15 - % DO FATURAMENTO BRUTO APLICADO EM PROJETOS.....	116
TABELA 16 – PROGRAMA PETROBRAS AMBIENTAL 2004 - PROJETOS AMBIENTAIS SELECIONADOS	120
TABELA 17 – PROGRAMA PETROBRAS AMBIENTAL 2004 - PROJETOS AMBIENTAIS CONVIDADOS.....	121
TABELA 18 – PROJETOS DO PROGRAMA PETROBRAS FOME ZERO	123
TABELA 19 -% DO INVESTIMENTO EM AÇÕES SOCIAIS CORRESPONDENTE A DOAÇÕES EM DINHEIRO	124
TABELA 20 – SISMICO: EVOLUÇÃO DO INDICADOR GERAL.....	133
TABELA 21 – SISMICO: EVOLUÇÃO DO INDICADOR OPINIÃO PÚBLICA SOBRE TEMAS DE RSE....	134
TABELA 22 – SISMICO: INDICADOR RSE E ÍNDICE GERAL	134
TABELA 23– VENCEDORES DO PRÊMIO MARKETING BEST DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	135
TABELA 24– VENCEDORES DO PRÊMIO TOP SOCIAL ADVB.....	136
TABELA 25 – AS MARCAS BRASILEIRAS MAIS VALIOSAS.....	139
TABELA 26 – AS EMPRESAS MAIS ADMIRADAS NO BRASIL.....	140
TABELA 27 – RISCOS REPUTACIONAIS PERCEBIDOS NO CASO PETROBRAS	146
TABELA 28 – AÇÕES DA PETROBRAS NA GESTÃO DA RSE	150

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AKATU	Instituto Akatu para o consumo consciente
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	Balanced Scorecard
boe	Barris de óleo equivalente
bpd	Barris por dia
BSR	Business Social Responsible Institute
CDA	Centro de Defesa Ambiental
CEBEDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CENPES	Centro de Pesquisas da Petrobras
ETHOS	Instituto Ethos de Responsabilidade Social
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
NGO	Non-governmental organization
ONG	Organização não-governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PEGASO	Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S/A
REDUC	Refinaria Duque de Caxias
REPAR	Refinaria Getúlio Vargas
RSC	Responsabilidade social corporativa
RSE	Responsabilidade social empresarial
SMS	Segurança, Meio Ambiente e Saúde
UN	Unidade de Negócio da Petrobras
UNICEF	The United Nations Children's Fund
WWF	World Wide Fund For Nature (antes World Wildlife Fund)

1 O PROBLEMA DA PESQUISA

1.1 INTRODUÇÃO

As mudanças globais colocam em pauta novas questões de gestão para as empresas: ecologia, meio-ambiente, saúde, segurança, direitos humanos e comunidades. Essas questões vêm tendo cada vez mais reflexos nas decisões de negócios e na responsabilidade social das empresas. As empresas estão ampliando sua atuação no mercado, e já inserem na sua missão, além do lucro ao acionista ou proprietário, o investimento em responsabilidade social, dividindo com o governo responsabilidades antes exclusivas do poder público.

A relação entre o setor público, o empresarial e a sociedade é fluida. Uma das conseqüências das forças globais de mudança na última década foi a indefinição dos limites entre os setores, pois cada um deles assimilou algumas das características dos outros. [...] As empresas e ONGs têm assumido funções e responsabilidades antes exclusivas do setor público, e ao mesmo tempo, aprendem a lidar com o desafio de contrabalançar os interesses e as preocupações de diferentes *stakeholders*. (GRAYSSON & HODGES, 2002, p. 39).

Atualmente, grande parte do valor de uma empresa é medida pelos seus ativos intangíveis. Enquanto os bens tangíveis são mais facilmente imitados pelos competidores, os bens intangíveis, tais como capital intelectual e marca, são mais difíceis de serem substituídos ou copiados, e por esta razão a sua proteção, exploração ou aprimoramento passou a fazer parte da estratégia competitiva das empresas. Dentre esses ativos intangíveis, o capital reputacional é um componente fundamental, sintetizando a percepção que se tem de uma empresa quanto à sua conduta no mercado.

Um dos componentes do capital reputacional é a imagem que os diversos públicos de interesse ou *stakeholders* (consumidores, clientes, acionistas, empregados, fornecedores, comunidade, organizações não-governamentais e governo) possuem da empresa. Com a crescente cobrança da sociedade, investir em responsabilidade social, balizando cada vez mais estratégias e ações, pode se tornar uma forte vantagem competitiva para as empresas que se diferenciarem como socialmente responsáveis, passando a contribuir efetivamente para o desempenho dessas empresas e sua sustentabilidade ao longo do tempo.

Fombrun et al. (2000) vão além da sustentabilidade e relatam que as empresas com atividades de responsabilidade social podem até mesmo obter ganho de capital

reputacional, seja alavancando oportunidades de negócios ou mesmo reduzindo os riscos potenciais de sua conduta no mercado, ou seja, aumentando ou preservando o valor da empresa.

Dentre os segmentos mais expostos estão as empresas do setor petróleo. Em 24 de março de 1989, o mundo assistiu o acidente do petroleiro Exxon Valdez, que se chocou contra um iceberg no Alaska, derramando 10,8 milhões de galões de petróleo bruto, abalando de forma significativa a reputação de uma das gigantes do petróleo. A Exxon ficou sujeita a processos judiciais nos Estados Unidos e a pressões de grupos ambientais, e os custos nos oito anos subsequentes chegaram a 1 bilhão de dólares com a limpeza da costa e três bilhões de dólares para liquidar processos judiciais. (Mcintosh et al., 2001)

No Brasil, alguns acidentes com derramamento de óleo, como o ocorrido na Baía de Guanabara, no Rio de Janeiro, no início de 2000, foram expostos intensamente através da mídia e geraram grande repercussão negativa para a imagem da Petrobras, estatal brasileira do segmento petróleo e maior empresa brasileira e da América Latina, segundo as revistas Exame Maiores e Melhores (2004) e Valor (2004).

Na visão de Stelios Zyglidopoulos (2001), compreender o impacto que diferentes tipos de acidentes têm sobre a reputação, de acordo com o desempenho social de uma empresa, é muito importante por três razões:

- Primeiro, a reputação corporativa pode ser um dos mais importantes recursos intangíveis de uma empresa: uma boa reputação pode ser a maior fonte de vantagem competitiva, dando garantia aos clientes em situações ambíguas, permitindo cobrar preços mais altos e podendo atrair pessoas talentosas.
- Segundo, a reputação corporativa pode contribuir para a sustentabilidade da vantagem competitiva de uma empresa: normalmente leva muito tempo para uma empresa desenvolver uma sólida reputação corporativa, e uma sólida reputação não pode ser facilmente imitada por atuais ou potenciais concorrentes.
- Terceiro, a reputação corporativa pelo desempenho social é um importante aspecto da reputação global de uma empresa: é esperado que as empresas cada vez mais tenham uma maior gama de responsabilidades dentro da sociedade.

Através da metodologia de estudo de caso, a presente pesquisa tem como tema a relação entre os conceitos responsabilidade social e reputação corporativa. Serão investigadas as conseqüências dos acidentes ambientais em que a Petrobras se envolveu em 2000 e 2001 e os principais riscos reputacionais percebidos pela empresa no período, de forma a delinear como e se os acidentes ambientais modificaram a estratégia da empresa na gestão da Responsabilidade Social Empresarial.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O problema a ser investigado está baseado na seguinte questão:

Como os acidentes que ocorreram no período de 2000 a 2001 e os riscos reputacionais envolvidos influenciaram a atual estratégia de gestão da Responsabilidade Social da Petrobras?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Acidentes podem causar desgaste na imagem e no relacionamento de uma empresa junto aos seus diversos públicos de interesse ou *stakeholders*, tais como comunidades, mídia, ONGs, investidores, empregados, consumidores, órgãos reguladores e parceiros comerciais. Como conseqüência a reputação corporativa pode ser afetada, e a empresa passa a correr riscos junto a esses *stakeholders*, tais como: falta de legitimidade da empresa junto às comunidades, cobertura desfavorável da mídia, boicote das ONGs e ativistas, fuga de investidores, comportamento inadequado dos empregados, desentendimentos com os consumidores, ação legal dos agentes reguladores e abandono dos parceiros comerciais (Fombrun et al., 2000, p.91-95). Todos esses riscos podem afetar a performance financeira da empresa.

Essa pesquisa irá investigar quais os principais riscos reputacionais percebidos pela Petrobras, como conseqüência dos sucessivos acidentes ambientais em que a empresa se envolveu nos anos de 2000 e 2001, e como esses acidentes influenciaram sua estratégia de gestão da responsabilidade social empresarial: o vazamento de um duto na Baía de Guanabara, no Rio de Janeiro, em janeiro de 2000, o vazamento de um duto nos rios Iguaçu e Barigüi, no Paraná, em julho de 2000, e o afundamento da

plataforma P-36 na Bacia de Campos, no Rio de Janeiro, em março de 2001.

Para alcançar o objetivo final proposto pelo estudo, a pesquisa pretende responder às seguintes questões:

- Como a empresa agiu no momento de crise e quais as consequências?
- Quais os riscos reputacionais percebidos pela empresa após os acidentes?
- Como esses acidentes influenciaram o relacionamento com as ONGs?
- Quais as principais ações implementadas pela empresa após os acidentes, e os resultados alcançados?
- Qual o posicionamento da Petrobras quanto à gestão da responsabilidade social empresarial (RSE), antes e após os acidentes, à luz do modelo proposto por Quazi e O'Brien (2000)?

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Apesar do tema “responsabilidade social” ser cada vez mais debatido pela mídia, por empresários e acadêmicos do Brasil, conhecer os riscos reputacionais que uma empresa enfrenta quando prejudica o meio ambiente e a sociedade, como no caso dos acidentes ambientais, pode servir como suporte ao processo de tomada de decisão no ambiente empresarial, e até mesmo justificar investimentos na área sócio-ambiental.

A importância do tema é devida, por um lado, ao crescente envolvimento das empresas com ações de responsabilidade social, e por outro lado, à crescente pressão que os *stakeholders* exercem sobre as empresas para que elas desempenhem esse papel.

A empresa a ser pesquisada foi escolhida devido a sua importância:

- Econômica: A Petrobras hoje é a maior empresa brasileira e maior da América Latina, segundo as revistas Exame Maiores e Melhores (2004) e Valor (2004);

- Histórica: A empresa se envolveu recentemente em acidentes de grande impacto junto à opinião pública;
- Ambiental: A indústria do petróleo esta relacionada às atividades de prospecção, extração, refino e distribuição do petróleo e seus derivados, consideradas de grande risco para o meio ambiente.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Essa pesquisa enfocará uma única empresa brasileira do segmento de óleo e gás: a Petrobras. A empresa escolhida será analisada apenas do ponto de vista interno, através da visão de funcionários que ocupam cargos-chave relacionados ao tema da pesquisa.

Embora diversos grupos de *stakeholders* possam ser afetados pelo envolvimento de uma empresa em acidentes, serão aprofundados apenas os reflexos no relacionamento com as ONGs. As ONGs foram escolhidas porque, além de exercerem pressão direta sobre as empresas, também exercem pressão indireta, pois são influenciadoras de outros *stakeholders*, tais como a mídia, os investidores, os reguladores, os legisladores e os consumidores. (Winter & Steger, 1998, apud Larkin, 2003, p. 132)

Essa pesquisa se restringirá ao período cronológico compreendido entre o acidente da Baía de Guanabara, ocorrido em janeiro de 2000, e os dias atuais.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho está organizado em seis capítulos:

- o primeiro capítulo faz a apresentação do assunto a ser dissertado, levantando os objetivos e a importância da pesquisa, dentro do contexto literário e da linha de pesquisa em que se encontra inserido;
- o segundo capítulo enfoca a metodologia da pesquisa, justificando-se a razão do seu emprego, levantando suas características, tais como método de coleta e análise de dados, além das limitações do estudo;
- o terceiro capítulo trata da revisão da literatura, dividido em três temas centrais: a responsabilidade social empresarial, a reputação corporativa e as ONGs.
- o quarto capítulo apresenta a descrição do caso da Petrobras no que tange ao gerenciamento da responsabilidade social, à luz das teorias apresentadas na revisão da literatura;
- o quinto capítulo faz a análise dos resultados obtidos no caso estudado, visando responder às questões formuladas no primeiro capítulo;
- o sexto capítulo apresenta as conclusões e recomendações do estudo, bem como sugestões para desenvolvimento de futuras pesquisas.

2 METODOLOGIA

2.1 TIPO DE PESQUISA

O objetivo da pesquisa determina a metodologia e o tipo de pesquisa que serão utilizados. Este trabalho teve como objetivo identificar os possíveis impactos dos acidentes ambientais na gestão da Responsabilidade Social da Petrobras, e por isso o método que foi considerado mais adequado foi o estudo de caso único, já que os dados são obtidos através de análises de profundidade, o que permite uma familiarização com o fenômeno sobre o qual se deseja obter conhecimento.

Segundo o critério de classificação de pesquisa sugerido por Vergara (1997), pode-se afirmar tratar-se de uma “pesquisa exploratória”, quanto aos fins, dada a pouca incidência de estudos empíricos ou desenvolvimentos técnicos desta natureza, até então realizados em empresas brasileiras; e “estudo de caso”, quanto aos meios, por trata-se de um fenômeno contemporâneo e pelo caráter de profundidade e detalhamento.

Mattar (1999, p. 78) define o estudo de caso como um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população, sobre um grande numero de aspectos e suas inter-relações.

Segundo Schramm (apud YIN, 2001, p. 31), a essência de um estudo de caso é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual as decisões foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. YIN (2001, p. 31) acrescenta que além de “decisões”, o foco principal para estudo de caso pode ser também “indivíduos”, “organizações”, “processos”, “programas”, “bairros”, “instituições” ou “eventos”.

Para YIN (2001, p. 32), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Para o autor, questões do tipo “como” e “por que” apresentam natureza mais explanatória, e quando feitas sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, deveriam ser respondidas através de um estudo de caso. Para o autor, um evento contemporâneo oferece ao pesquisador, além do uso de fontes documentais, a observação direta e a realização de entrevistas, sendo esta última, “[...] uma das principais fontes de informação no

estudo de caso” (YIN, 1989, p.88).

2.2 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Segundo YIN (2001, p.27), um dos pontos fortes do estudo de caso é sua habilidade em lidar com ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Os dados que foram coletados podem ser classificados como primários e secundários. Dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados. Esses dados serão coletados no decorrer do estudo, com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Já os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, algumas vezes, analisados, para atender a outros propósitos que não sejam a pesquisa em andamento. Nesse caso, as fontes básicas são a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing. (MATTAR, 1999, p. 134)

Na coleta de dados desse estudo de caso, foram utilizadas as seguintes fontes de evidências:

2.2.1 LEVANTAMENTO DE DADOS SECUNDÁRIOS

Realizado através de pesquisas no site institucional da empresa, Balanços Sociais, Relatório Anual, artigos e notícias de jornais e revistas, artigos acadêmicos, pesquisas de mercado e outras publicações internas que foram disponibilizadas pela Petrobras. Nessa etapa da pesquisa, os seguintes dados foram coletados:

- **Informações básicas:** Quais as principais características da Petrobras, tais como o mercado, tipos de produtos, número de funcionários, atuação geográfica, resultados financeiros dos últimos anos, e outros dados relevantes sobre a empresa;
- **Acidentes ambientais:** Dados sobre os acidentes que ocorreram no período de janeiro de 2000 a março de 2001, pesquisas de imagem realizadas pela empresa após os acidentes, junto às ONGs, comunidades e mídia;

- **Estrutura Organizacional** para o desenvolvimento das ações: Qual a estrutura adotada pela empresa para o desenvolvimento dessas ações de responsabilidade social;
- **Evidências de retorno à reputação corporativa:** Quais as evidências de reconhecimento das ações de responsabilidade social da empresa, tais como premiações, selos e certificações.

2.2.2 LEVANTAMENTO DE DADOS PRIMÁRIOS: PETROBRAS

Nessa fase da pesquisa, optou-se pela entrevista em profundidade como o principal método de coleta de dados, para explorar as questões relacionadas à gestão da responsabilidade social da empresa, os acidentes ambientais e seus desdobramentos, devido à subjetividade do tema.

Segundo Cooper & Schindler (2003), nessa técnica os respondentes são encorajados a compartilhar o máximo de informações possível em um ambiente relaxado e sem constrangimento, e o entrevistador usa um mínimo de sugestões e questões de orientação, apenas guiando a direção e cobertura dos tópicos. Para os autores, esse tipo de pesquisa é freqüentemente utilizado quando o entrevistador está lidando com dados complexos, que não se encaixariam em entrevistas estruturadas, como é o caso dessa pesquisa.

Todas as entrevistas em profundidade foram gravadas e posteriormente transcritas em sua totalidade, com o propósito de garantir a fidedignidade das informações, assim como facilitar a análise e consulta dos dados. No início da entrevista, informava-se de forma sucinta os objetivos da pesquisa e solicitava-se permissão para gravá-la. Realizou-se na empresa um total de sete entrevistas com gerentes da Petrobras, selecionados por ocuparem cargos-chave na gestão da Responsabilidade Social da companhia, ou na atualidade, ou no período em que ocorreram os acidentes (tabela a seguir):

Cargo na Petrobras
Gerente de Comunicação Nacional da Comunicação Institucional
Gerente de Imagem Corporativa e Marcas da Comunicação Institucional
Gerente de Planejamento e Gestão da Comunicação Institucional
Gerente Executivo de Novos Negócios Corporativos
Gerente de Avaliação do Desempenho Empresarial
Gerente de Comunicação do E&P Corporativo ¹
Gerente Executivo de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão ²

Tabela 1 – Entrevistas Realizadas

Os roteiros da pesquisa foram baseados em um roteiro geral, e adaptados de acordo com o perfil dos entrevistados, seu cargo e área de atuação (ANEXO A). Todas as entrevistas foram guiadas por esse roteiro, assegurando-se que as perguntas eram orientadoras básicas da entrevista, mas ao mesmo tempo permitindo-se que os entrevistados pudessem refletir sobre o tema no decorrer gradativo da entrevista.

O roteiro geral foi dividido em 5 partes: a estratégia da companhia quanto à gestão da RSE, os acidentes e suas consequências, as ações e investimentos da companhia após os acidentes, os resultados obtidos e a comunicação da RSE.

¹ No período dos acidentes, ocupava o cargo de Gerente de Comunicação Nacional da Comunicação Institucional

² Após o acidente da Baía de Guanabara, passou a ocupar o cargo de Gerente Executivo do SMS – Segurança, Meio ambiente e Saúde

2.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados deu-se por intermédio da descrição dos dados coletados com o propósito de identificar sua aderência às proposições preliminares colocadas na pesquisa.

Na primeira etapa, o caso foi estruturado em forma narrativa, utilizando-se as informações obtidas na coleta de dados, momento este fundamental para explorar-se a riqueza dos detalhes que uma entrevista em profundidade pode proporcionar. Na segunda etapa, realizou-se a análise do caso, valendo-se como premissa dessa análise o entendimento das questões que fundamentaram a pesquisa.

2.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

YIN (2001, op. cit., p.29) estabelece que o estudo de caso, como experimento, não pretende fazer uma “amostragem” da realidade, sendo o objetivo do pesquisador expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). Dessa forma, os estudos de caso são generalizáveis às proposições teóricas, e não a populações ou universos. Para o autor, o **projeto de caso único** pode ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações pode ser mais relevante.

Outra limitação quanto ao método de entrevista em profundidade é que ele é susceptível às percepções do entrevistador e do entrevistado, e pode trazer um caráter subjetivo no tratamento da coleta, registro e análise das informações. Além dessas limitações, embora a pesquisa tenha sido feita com gerentes que possuem envolvimento no âmbito empresarial com o tema em estudo, poderão existir vieses decorrentes da opinião dos entrevistados, que tenderão a mostrar os fatos do ponto de vista da empresa (e não de seus *stakeholders*). As opiniões desses entrevistados, por outro lado, poderão não refletir exatamente o posicionamento corporativo da empresa.

Cabe aqui incluir, de modo mais específico, as limitações empreendidas com relação ao processo de entrevistas do caso estudado, como: nem sempre o entrevistado detinha conhecimento das questões propostas; sigilo de certas informações consideradas confidenciais e estratégicas pela empresa, ou restrições na sua divulgação; restrição de tempo dos entrevistados.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL

3.1.1 O CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Para DUARTE e DIAS (1986, apud ALVES, 2003, p. 38), apesar de outras manifestações de autores como Charles Eliot, em 1906, Arthur Hakley, em 1907, e John Clark, em 1916, foi somente o trabalho de Howard R. Bowen publicado em 1953 nos EUA e em 1957 no Brasil, intitulado “Responsabilidades sociais do homem de negócios”, que demarcou o início de uma análise mais criteriosa e profunda sobre o tema. Para os autores, entretanto, a abordagem de Bowen tem forte cunho religioso, significando que uma primeira percepção do assunto estava fortemente ligada ao caráter religioso da sociedade norte-americana, que era a moral social da época. Nas palavras de Bowen sobre a responsabilidade social dos homens de negócios:

Ela se refere às obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir a linha de ação, que sejam compatíveis com os fins e valor de nossa sociedade [...] Estamos entrando em uma era em que os negócios privados serão julgados exclusivamente em função de sua contribuição concreta para o bem-estar coletivo. Os mais destacados pensadores do mundo dos negócios compreendem isto claramente. Para eles, por conseguinte, a aceitação de obrigações para com os trabalhadores, consumidores e o público em geral, é um requisito para a sobrevivência do sistema de livre empresa. (BOWEN apud ALVES, op. cit., p. 38-40)

Para Melo Neto & Fróes (2001, p. 31), por ser o conceito de responsabilidade social relativamente novo, já que somente nos últimos 10 anos começou a ser incorporado no Brasil, ele carece de uma definição mais precisa e amplamente aceita por profissionais da área e empresários. Para os autores, a maior dificuldade para defini-lo está na amplitude do tema e, conseqüentemente, na extensão do seu espectro, que compreende *valores* (éticos-morais, sociais, culturais, políticos e econômicos), *ações* (ações de assistência social, educação, saúde, emprego, segurança; ações de doação, apoio, de implementação de programa e projetos sociais; ações de divulgação, promoção, fomento e difusão de conhecimentos) e *relações* (com clientes, governo, fornecedores, distribuidores, acionistas, comunidades, ONGs e sociedade).

Segundo Ashley (2003, p. 13), a existência de tantas definições de responsabilidade social mostra que há uma mistura de idéias, conceitos e práticas em construção. A autora ressalta ainda que, no Brasil e no mundo, cresce a preocupação

com a responsabilidade social empresarial (RSE), tanto em trabalhos acadêmicos quanto no dia-a-dia das próprias organizações. Segundo a autora, a abordagem clássica de responsabilidade social era baseada nas ações filantrópicas que os empresários realizavam fora de seu expediente normal de trabalho, sendo, portanto, a responsabilidade social da empresa creditada aos atos beneméritos de seu proprietário. Com o passar do tempo, o conceito ganhou contornos mais amplos, não existindo nenhuma similaridade entre a visão contemporânea sobre responsabilidade social nos negócios e a filantropia típica do passado, praticada nos Estados Unidos, Alemanha ou Inglaterra (Ashley, 2003, p. 87).

Melo Neto & Fróes (2001) consideram que hoje a responsabilidade social é um estágio mais avançado no exercício da cidadania corporativa, embora o início tenha sido através da prática de ações filantrópicas, com empresários, bem sucedidos em seus negócios, que decidiam retribuir à sociedade parte dos ganhos obtidos nas suas empresas. Entretanto, os autores ressaltam que a responsabilidade social e a filantropia têm naturezas diversas:

A filantropia baseia-se no “assistencialismo”, no auxílio aos pobres, aos desvalidos, miseráveis, excluídos e enfermos. A responsabilidade social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. [...] A filantropia é uma “simples doação”, fruto da maior sensibilidade e consciência social do empresário. A responsabilidade social é uma “ação transformadora”. (Melo Neto & Fróes, 2001, p.26-27)

A tabela abaixo mostra as diferenças conceituais entre a filantropia e responsabilidade social:

Filantropia	Responsabilidade Social
Ação individual e voluntária	Ação coletiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários filantrópicos e abnegados	Extensiva a todos
Prescinde de gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão individual	Decisão consensual

Tabela 2 – Filantropia x Responsabilidade Social
Fonte: Melo Neto & Fróes (2001, p. 28)

O Instituto Ethos (2004) de Empresas e Responsabilidade Social, uma das principais instituições brasileiras que tem como objetivo fomentar a responsabilidade social no país, estabelece a diferença entre responsabilidade social e filantropia:

A Filantropia trata basicamente de ação social externa da empresa, tendo como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não governamentais, associações comunitárias etc.) e organização. A Responsabilidade Social foca a cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente), cujas demandas e necessidades a empresa deve buscar entender e incorporar em seus negócios. Assim, a responsabilidade social trata diretamente dos negócios da empresa e como ela os conduz. (INSTITUTO ETHOS, 2004)

Oded Grajew, Diretor-Presidente do Instituto Ethos, comenta a expansão do conceito de responsabilidade social, a partir da filantropia:

O conceito de Responsabilidade Social está se ampliando, passando da filantropia, que é a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger toda as relações da empresa: com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais. (GRAJEW apud MELO NETO & FRÓES, 2002, p.79)

O conceito de ética, que para Vasquez (2002) é “a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade”, aparece, com frequência, associado ao termo Responsabilidade Social. Para o Instituto Ethos ética é a base da Responsabilidade Social e se expressa através dos princípios e valores adotados pela organização:

Não há Responsabilidade Social sem ética nos negócios. Não adianta uma empresa, por um lado pagar mal seus funcionários, corromper a área de compras de seus clientes, pagar propinas à fiscais do governo e, por outro, desenvolver programas junto a entidades sociais da comunidade. Essa postura não condiz com uma empresa que quer trilhar um caminho de Responsabilidade Social. É importante seguir uma linha de coerência entre ação e discurso. (INSTITUTO ETHOS, 2004)

Srour (2002) acrescenta que as decisões éticas não são inócuas ou isentas de consequência, carregam um enorme poder de irradiação pelos efeitos que provocam. Em termos práticos, afetam os *stakeholders*, os agentes que mantêm vínculos com uma dada organização.

Ferrel et al. (2002) ampliam o conceito de ética para a ética empresarial, pelo qual a “ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios”. Os autores reforçam o conceito de que as empresas também possuem obrigações perante outros segmentos da sociedade em que estão inseridas, além dos acionistas:

A responsabilidade social no mundo dos negócios consiste na obrigação da empresa de maximizar seu impacto positivo sobre os *stakeholders* (clientes, proprietários, empregadores, comunidade, fornecedores e governo) e em minimizar o negativo. (FERREL et al., 2002, p.68)

Ashley et. al (2003) também corrobora o conceito ampliado de responsabilidade social:

Responsabilidade Social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. (ASHLEY, 2003, p 6-7)

Diante da complexidade do tema bem como do processo de consolidação da definição do que é Responsabilidade Social das Empresas (RSE), no âmbito desse estudo, será adotado o proposto pelo Instituto Ethos, tendo em vista a sua importância na disseminação desse conceito no Brasil :

Responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários. (INSTITUTO ETHOS, 2004)

3.1.2 A EXPANSÃO DO TEMA RESPONSABILIDADE SOCIAL

A importância da responsabilidade social empresarial (RSE) se expandiu à medida que o poder dos negócios na sociedade aumentou e passou a ter um papel econômico significativo no mundo globalizado. Segundo McIntosh et al. (2001, p. 16), algumas estatísticas expostas no “**Relatório sobre o Desenvolvimento Humano**” de Oxford (1997), mostram o poder e a responsabilidade que os negócios globais têm:

- As 100 maiores empresas do mundo têm receitas anuais que excedem o PIB de 50 por cento das nações-estado do mundo;
- A General Motors tem a mesma receita anual que a Áustria;
- A fabricante de automóveis Daewoo – com uma força de trabalho de 91.000 pessoas – tem a mesma receita anual que Bangladesh, com uma população de 116 milhões de pessoas.

Graysson & Hodges (2002, p. 29) acrescentam ainda que:

- Das maiores entidades econômicas do mundo, 51 por cento são empresas e 49 por cento são países;
- As 200 maiores empresas do mundo empregam menos do que 1 por cento da população mundial, mas controlam 25 por cento da atividade econômica

mundial;

- As 500 maiores empresas multinacionais respondem por 70 por cento do comércio mundial e 30 por cento do PIB mundial.

A percepção do poder e da influência que o setor privado detêm, em contraposição à pobreza, escassez de recursos naturais e concentração da riqueza crescentes no mundo, fez com que a globalização recebesse muitas críticas. Graysson & Hodges (2002, p.51-52) exemplificam esses contrastes:

- 2,8 bilhões de pessoas vivem com menos de US\$ 2 por dia e 1,2 bilhão vive com US\$ 1 por dia;
- 358 bilionários têm a mesma riqueza que os 45 por cento mais pobres da população mundial;
- A fortuna dos maiores 200 bilionários era de US\$ 1,135 trilhão em 1999, quase US\$ 100 bilhões a mais que em 1998. Em comparação, o total da renda de 582 milhões de pessoas nos países menos desenvolvidos é de US\$ 146 bilhões;
- 12 milhões de crianças com menos de 5 anos morrem anualmente de doenças curáveis, e mais de 200 milhões do mesmo grupo etário são mal nutridas;
- Quase 800 milhões de pessoas no mundo não têm comida suficiente.

No Brasil, também são graves os contrastes econômicos e sociais:

- 33,6 por cento da população brasileira vivem abaixo da linha da pobreza, sendo que 14,6 por cento (mais de 25 milhões de pessoas) vivem abaixo da linha de indigência (IPEA, 2001);
- 15 por cento da população são subnutridos, sendo que 6 por cento das crianças com menos de 5 anos são subnutridas (Organização da Agricultura e Alimentação das Nações Unidas, 2004);
- 1 por cento da população brasileira mais rica detém 13,9 por cento do total da renda do país, enquanto que 50 por cento da população mais pobre detém 12,6 por cento da renda. (IPEA, 2001);
- 9 por cento das crianças de 5 a 14 anos estão trabalhando, ou seja, 2,9 milhões de crianças (IBGE, 2002).

Gladwin (apud Holliday Jr et al., p. 59) conceitua a globalização como sendo “uma aceleração rápida do intercâmbio global de informações, idéias, bens, serviços, tecnologia, valores, pessoas, culturas, micróbios, armas e capital”. Para o autor, a globalização também implica em um nível crescente de ampla interdependência entre os países nas três áreas de desenvolvimento sustentável: econômico, social e

ambiental.

São várias as consequências do processo de globalização e do enfraquecimento do Estado, como o aumento da pobreza mundial e a falta de políticas públicas para reverter o processo:

O Estado, principal gestor da racionalidade econômica tradicional, através de suas políticas macroeconômicas, cede lugar às empresas transnacionais e multinacionais, como principal agente da nova racionalidade econômica. Esta passa a ser definida em termos globais, deslocando o núcleo decisório do Estado para as empresas. [...] O econômico assume total controle sobre o político [...] A maximização das vantagens relativas relacionadas à mão-de-obra barata e recursos naturais cede lugar à maximização das vantagens tecnológicas, poupadoras de trabalho e eliminadoras de empregos [...] Sem o Estado, que perdeu tamanho e força, e sem a sociedade, subjugada pelos interesses das empresas transnacionais e pela ótica do mercado, problemas sociais tendem a atingir limites intoleráveis. (Melo Neto & Fróes, 2001, p. 4-5)

A partir dos anos 1990, as relações e os limites entre as esferas do setor público, do setor privado e da sociedade são reconfigurados, provocando uma confusão entre os papéis e as responsabilidades de cada um. O Estado, consagrado como o grande provedor e promotor dos benefícios sociais, retira seu empenho da questão social, transferindo esta responsabilidade, aos poucos, para a iniciativa privada. Ao mesmo tempo, aumentam os estudos sinalizando que o crescimento econômico não necessariamente promove o desenvolvimento econômico e social das sociedades de forma equitativa, distributiva e justa. Pelo contrário, os processos de modernização e globalização aprofundam as disparidades sociais e econômicas, ampliando o desemprego, a economia informal, o número da população em condição de pobreza e a concentração de riqueza nas mãos de poucos (Cappellin et al., 2002 ; Korten, 1996; Ventura, 2003, apud Costa e Carvalho, 2004, p.8).

De acordo com o estudo **“Balanço Social e outros aspectos da Responsabilidade Social Corporativa”** publicado pelo BNDES, as empresas estão enfrentando novos desafios para se manterem atuantes no mercado. Como consequência ao crescente papel das empresas na sociedade, começam a surgir grupos de pressão, demandando das empresas maior compromisso quanto à sua atuação sócio-ambiental:

[...] Especialmente nos países mais desenvolvidos, as empresas enfrentam, crescentemente, novos desafios impostos pelas exigências dos consumidores, pela pressão de grupos da sociedade organizada e por legislações e regras comerciais que demandam, por exemplo, proteção ambiental, produtos mais seguros e menos nocivos à natureza e o cumprimento de normas éticas e trabalhistas em todos os locais de produção e em toda a cadeia produtiva. Assim, as empresas são impulsionadas a adotar novas posturas diante de questões ligadas à ética e à qualidade da relação empresa-sociedade. Essas questões vêm influenciando, e em muitos casos impondo, mudanças nas dinâmicas de mercado e no padrão de concorrência e de competitividade, a exemplo de preocupações ligadas ao meio ambiente (BNDES, 2000a).

De fato, pesquisas no Brasil (**“Percepção do Consumidor Brasileiro”**, Instituto

Ethos e Indicator, 2002) e no mundo (“**Pesquisa do Milênio sobre Responsabilidade Social das Empresas**”, Environics International, 1999), embora indiquem que grande parte das pessoas ainda aponta o governo como o principal responsável pela superação de problemas sociais, tais como educação e saúde, já situam as empresas como uma segunda força, capaz de dar a sua contribuição não só garantindo empregos, mas também na transformação social efetiva junto à comunidade.

Para o IPEA (2004), sem isentar o Estado de suas responsabilidades sociais, é hoje reconhecido que, isoladamente, o Estado não possui os meios necessários para atender a todas as demandas da população mais pobre, sendo necessário aumentar a esfera do setor público, trazendo novos atores que, junto com o Estado, possam impulsionar mudanças necessárias à construção de uma sociedade mais justa.

A Pesquisa Latinbarômetro revelou que, contrastando com a expectativa de que a mudança deve vir do governo, na América Latina é muito baixa a confiança nas instituições públicas, tais como Forças Armadas, Poder Judiciário, Polícia, Governo, partidos políticos, Congresso Nacional e Presidência da República: embora cerca de 70% dos latino-americanos esperem que seu governo assuma a liderança para o alcance de metas nacionais, os resultados indicam queda no grau de confiança nas instituições políticas em anos sucessivos. (“**Confiança do Público nas Instituições da América Latina**”, Pesquisa Latinbarômetro, 2000)

Nos Estados Unidos também houve uma rápida queda na credibilidade das instituições do país dos anos 60 aos 90, indicando também a perda de confiança nas instituições e organizações estabelecidas, inclusive nas grandes empresas. Escândalos, corrupção, e uma aparente falta de responsabilidade levaram muitas pessoas a questionar a autoridade concedida às organizações. (“**Confiança do Público nas Instituições dos EUA**”, Pesquisa KPMG, 1997)

Diante do agravamento dos problemas sociais no mundo, as organizações econômicas perceberam que a questão social deixou de ser apenas um problema do Estado, já que a conjuntura de instabilidade social, econômica e política poderiam restringir o crescimento econômico e ganho de produtividade e competitividade das empresas.

[...] O negócio dos negócios não é mais simplesmente negócio. O negócio dos negócios deve mudar para desempenhar um papel criativo ao desenvolver uma cultura sustentável neste planeta. As empresas devem se responsabilizar pelas consequências de seus erros e excessos no passado. Os negócios devem assumir um papel criativo ao alimentar a próxima fase de evolução que está se instalando ao redor do planeta com um mínimo de ruptura social e miséria humana. (MELO NETO &

FRÓES, 2001, p. 53 apud HARMAN et al.)

Para Greg Parston (apud Hesselbein et al., 2003, p. 369), essa nova reivindicação dirigida às empresas é em parte o resultado do crescimento relativo da riqueza na sociedade ocidental. Segundo o autor, mais e mais pessoas estão descobrindo que a sensação de conforto da prosperidade relativa é perturbada pelas práticas de negócios e seus efeitos colaterais, incluindo as consequências ambientais e sociais da produção privada, fazendo com que suas preocupações extrapolem a fabricação e entrega dos bens e serviços dos quais usufruem. Como consequência, as pessoas estão procurando outras instituições, inclusive empresas, para assegurar a justiça e imparcialidade, para lutar contra a exclusão social e sustentar o bem-estar ambiental, provavelmente aliado ao visível fracasso dos governos em responder às necessidades sociais.

É nesse contexto que começa a se difundir no mundo a responsabilidade social e o espírito da cidadania empresarial, onde empresários, governo e sociedade civil percebem a importância das ações socialmente responsáveis para o progresso e o desenvolvimento do país. Surge então o Terceiro Setor, reunindo as instituições sociais (Organizações Não-Governamentais (ONGs), entidades de direitos civis, associações voluntárias e organizações sem fins lucrativos) ao Estado e sociedade civil. O conceito de responsabilidade social tornou-se parte de um conceito mais amplo: desenvolvimento sustentável, e os três pilares do desenvolvimento sustentável seriam as dimensões econômicas, social e ambiental. (Melo Neto & Fróes, 2002, p.4 , p. 90).

Essas preocupações crescentes, aliadas à relevância cada vez maior do setor privado, têm gerado temores a respeito do impacto da globalização sobre o processo de desenvolvimento sustentável, e quase sempre são maiores em mercados emergentes do que em países desenvolvidos. A capacidade de identificar os riscos e capitalizar as oportunidades torna-se cada vez mais importante à medida que o conceito de sustentabilidade se fortalece. Essas conclusões são do estudo **“Criando Valor: O business case para sustentabilidade em mercados emergentes”**, desenvolvido pelo Instituto Ethos em parceria com a consultoria internacional SustainAbility e o IFC (International Finance Corporation), membro do Banco Mundial.

Segundo o estudo, melhorar os desempenhos ambiental, social ou administrativo da empresa não dá nenhuma garantia de sucesso, e, as oportunidades mais significativas proporcionadas pela busca efetiva por negócios mais sustentáveis são:

- reduzir custos pela diminuição dos impactos ambientais e pelo bom tratamento aos funcionários;
- aumentar receitas pela melhoria do meio ambiente e pelo favorecimento da economia local;
- reduzir riscos por meio do envolvimento com as partes interessadas;
- melhorar a imagem da empresa pelo aumento da eficiência ambiental;
- desenvolver o capital humano com uma gestão de recursos humanos mais eficaz;
- aumentar o acesso ao capital por meio de melhores práticas de governança corporativa.

Em 1999, a criação do Índice Dow Jones de Sustentabilidade marca a incorporação do conceito de desenvolvimento sustentável pelo mercado financeiro. O Índice Dow Jones de Sustentabilidade tem como objetivo ajudar investidores internacionais a identificar ações diferenciadas no mercado e privilegiar empreendimentos que aliem solidez e rentabilidade financeira a uma postura comprometida com o desenvolvimento sustentável. As ações incluídas nesse índice chegam a valer em média 20% mais do que o Índice Dow Jones tradicional. Para serem incluídas no Índice, as empresas passam por rigorosa seleção e a participação é revista anualmente (Almeida, 2003).

No Brasil, a primeira iniciativa de criação de um fundo de investimento com uma carteira composta de ações de empresas socialmente responsáveis foi feita pelo Banco ABN AMRO/Real, por meio do lançamento do Fundo Ethical, em novembro de 2001. (Machado, 2002)

3.1.3 O DEBATE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Embora o conceito de responsabilidade social tenha se fortalecido ao longo dos últimos anos, argumentos contrários e favoráveis à responsabilidade social têm sido expostos por diversos autores.

Os argumentos favoráveis se baseiam em argumentos éticos ou instrumentais, enquanto que os argumentos contrários são baseados na função Institucional ou no direito da propriedade (Ashley et al., 2002, p. 21).

Os argumentos éticos são derivados de princípios religiosos, referencial filosófico ou em normas sociais prevalecentes. Esse argumento possui um forte caráter normativo, e sugere que a firma deve se comportar de uma maneira socialmente responsável porque é moralmente correto agir assim (Machado, 2002).

O argumento instrumental em favor da responsabilidade social é baseado em algum tipo de cálculo racional, segundo o qual o comportamento socialmente responsável beneficiará a empresa como um todo, ao menos no longo prazo (Jones apud Machado, 2002). Autores como Fombrun e Pava & Krausz salientam que agindo racionalmente a empresa pode minimizar riscos de perda de reputação e explorar oportunidades de criação de diferenciação em relação aos competidores menos socialmente responsável (Machado, 2002).

Pelo argumento da propriedade, os administradores não têm outro direito a não ser aumentar o valor do acionista e desviar recursos para ações de responsabilidade social pode prejudicar a competitividade da empresa.

Milton Friedman, Prêmio Nobel de Economia em 1976, é um dos principais defensores desse argumento. Em seu discurso, Friedman reforça a idéia de que a empresa é socialmente responsável ao gerar novos empregos, pagar salários justos, melhorar as condições de trabalho e contribuir para o bem-estar público ao pagar seus impostos, e que a empresa que desvia seus recursos para ações sociais pode prejudicar sua competitividade:

As discussões sobre as "responsabilidades sociais das empresas" são notáveis por sua frouxidão analítica e falta de rigor. Que significa dizer que "empresas" têm responsabilidades? Somente pessoas podem ter responsabilidades. [...] Há uma e somente uma responsabilidade social das empresas - usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem engano ou fraude. (FRIEDMAN, 1970)

Já o argumento da função institucional defendido por Leavitt, está baseado no ponto em que outras instituições, como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos, existem para atuar nas funções requeridas pela responsabilidade social. Leavitt considera que os gestores das empresas não têm habilidades e tempo para tais atividades, e que estas atividades constituem uma tarifa para o lucro dos acionistas (Ashley, 2003).

Para Machado (2002), esse argumento é baseado na premissa de que seria melhor para a sociedade se as empresas se concentrassem na sua função-objetivo de gerar tanto lucro quanto possível, de acordo com as regras do jogo, numa economia de mercado livre e aberta. Caberia ao governo a alocação de recursos advindos de impostos e taxas gerados a partir da atividade econômica privada, visando à redistribuição de renda e alocação dos recursos para as questões sociais.

Certo & Peter (apud Machado, 2002) apresentam uma síntese dos argumentos pró e contra o engajamento de empresas em atividades de responsabilidade social, onde evidenciam a convergência dos dois pontos de vista:

O ponto de vista clássico vê as empresas como entidades econômicas, enquanto o ponto de vista contemporâneo concebe as empresas como membros da sociedade. Embora as organizações de negócio exerçam claramente os dois papéis, o reconhecimento disso nem sempre responde à questão de como as companhias devem se envolver em responsabilidade social. Entretanto, em muitos casos, ambos os pontos de vista levam à mesma conclusão sobre o fato de uma empresa dever ou não se engajar em uma atividade dessa natureza em particular. Por exemplo, quando a atividade for exigida por lei, ambas as abordagens apóiam o envolvimento nela. E, em situações em que há lucro, ambas as abordagens apóiam o envolvimento na atividade. (CERTO & PETER, apud MACHADO, 2002)

Algumas empresas vêem a responsabilidade social apenas como um custo e não esperam extrair dessas ações quaisquer benefícios, outras vêem nessas ações o benefício de sobrevivência e sustentabilidade da empresa ao longo do tempo, através da construção de uma imagem institucional fortalecida ou de uma sociedade mais justa (Machado, 2002).

Quazi & O'Brien (2000) propuseram um modelo bi-dimensional, que classifica a responsabilidade social das empresas de acordo com a amplitude de suas ações e quanto aos custos ou benefícios esperados como resultados de suas atuação. Os autores consideram que as empresas podem ser classificadas em quatro quadrantes, de acordo com a visão de que possuem da responsabilidade social:

- **visão clássica:** é baseada na idéia de que a responsabilidade social

representa apenas custo, e não gera valor para a empresa. As empresas que possuem essa visão entendem que elas possuem responsabilidade estreita quanto às demandas da sociedade, e a única obrigação das empresas é maximizar o lucro ao acionista.

- **visão sócio-econômica:** também é baseada na idéia de que a função da empresa é maximizar o lucro ao acionista, porém vê nas ações de responsabilidade social uma forma de trazer benefícios para a empresa, e portanto podem apoiar essas ações.
- **visão filantrópica:** também está baseada na premissa de que a responsabilidade social representa custo para as empresas, mas que apesar disso as empresas devem ter uma responsabilidade ampla quanto às demandas da sociedade, e devem implementar ações de responsabilidade social, mesmo que estas não tragam qualquer benefício para a empresa.
- **visão moderna:** acredita que as empresas possuem responsabilidade ampla quanto às demandas sociais, e que não devem apenas se preocupar em maximizar o lucro ao acionista, mas que por outro lado a responsabilidade social pode trazer benefícios para a empresa no longo prazo.

As visões **moderna** e **sócio-econômica** acreditam que investir em responsabilidade social empresarial pode gerar valor para a empresa.

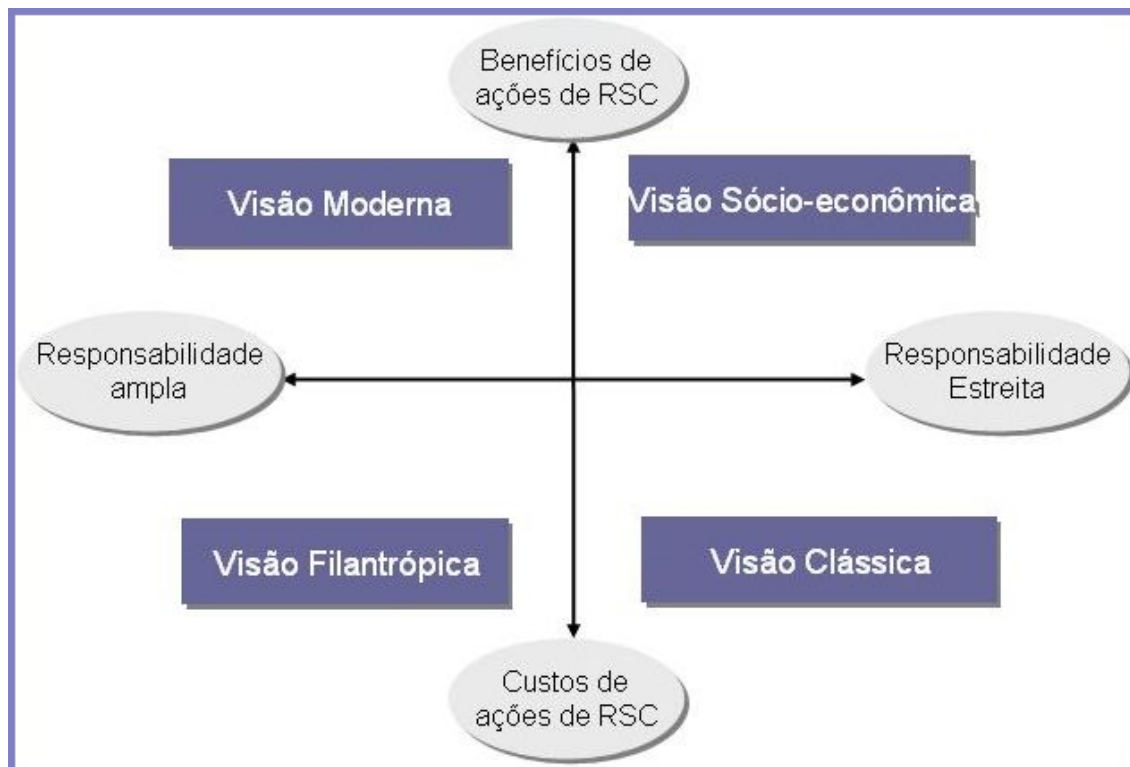


Figura 1 - Modelo Bi-dimensional de Responsabilidade Social
Fonte: Quazi e O'Brien (2000).

3.1.4 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RSE

▪ A Pirâmide da Responsabilidade Social

Archie Carrol (1979) propôs um modelo de Responsabilidade Social que considera que a responsabilidade das empresas vai além de gerar lucro ao acionista e obedecer à lei. O modelo proposto apresenta quatro dimensões de Responsabilidade Social: econômica, legal, ética e filantrópica. Para Carrol, cada dimensão não seria mutuamente exclusiva, e não implicaria em uma seqüência ou estágio de responsabilidade social. A responsabilidade social corporativa completa seria o enquadramento da empresa nas dimensões econômica, legal, ética e filantrópica, ou seja, ser lucrativa, obedecer à lei, ser ética e ser uma empresa cidadã. Carrol propôs então que as quatro dimensões da responsabilidade social fossem representadas como uma pirâmide:

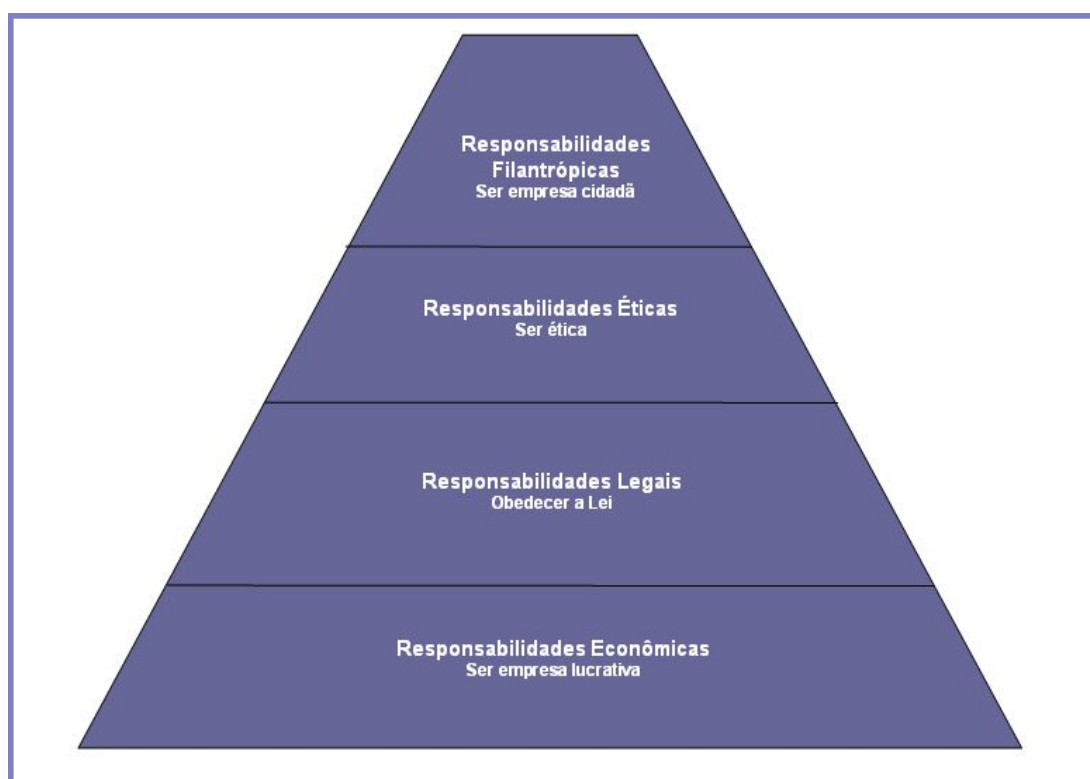


Figura 2 – A pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa
Fonte: Adaptado de “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, Archie Carrol (1991)

No modelo proposto por Carrol (1991), a base da pirâmide é a dimensão econômica da responsabilidade social. Historicamente, as organizações foram criadas

para produzir bens e serviços que os consumidores precisam e querem, de forma a terem um lucro aceitável no processo. Em algum momento, as organizações começaram a buscar a maximização desse lucro, que persiste até os dias atuais. O autor estabelece que os componentes dessa dimensão seriam: atuar de forma consistente com a maximização do lucro por ação; ser comprometido em ser tão lucrativo quanto possível; manter um forte posicionamento competitivo; manter um alto nível de eficiência operacional; ser consistentemente lucrativa.

Carrol (1991) define que na dimensão legal, as empresas além de serem lucrativas devem agir de acordo com as leis e regulamentos que regem a sociedade onde estão inseridas, ou seja, as empresas devem cumprir sua missão econômica dentro da lei. Para o autor, os componentes dessa dimensão seriam: atuar de forma consistente com as expectativas do governo e da lei; estar em conformidade com os diversos regulamentos locais, estaduais e federais; ser uma empresa cidadã cumpridora da lei; ser definida como empresa que cumpre com as suas obrigações legais; ser provedora de bens e serviços que cumprem os requerimentos legais mínimos.

Para Carrol (1991), a dimensão ética engloba as práticas e atividades que são esperadas ou proibidas pela sociedade, mesmo que não estejam estabelecidas na lei. A responsabilidade ética engloba padrões, normas ou expectativas que refletem uma preocupação com o que os consumidores, empregados, acionistas e a comunidade consideram como justo. Para o autor, os componentes dessa dimensão seriam: conhecer e respeitar normas morais e éticas adotadas pela sociedade (novas ou em evolução); fazer o que é esperado moral e eticamente; reconhecer a integridade corporativa e o comportamento ético, indo além da conformidade com as normas e regulamentos.

Carrol (1991) estabelece ainda que as responsabilidades filantrópicas se referem às ações que são tomadas como respostas às expectativas da sociedade de que as organizações deveriam ser cidadãs. Segundo o autor, os componentes dessa dimensão seriam: agir de forma consistente com as expectativas filantrópicas e beneficentes da sociedade; ajudar as belas-artes e artes dramáticas; participar através dos gerentes e empregados de atividades voluntárias e beneficentes dentro das comunidades locais; dar assistência para instituições educacionais públicas e privadas; ajudar voluntariamente projetos que melhorem a qualidade de vida da comunidade.

▪ **Corporate Responsiveness (Responsividade Social)**

Frederick (1978, apud Borger 2004) define “Corporate Responsiveness” como a capacidade da empresa em responder às pressões sociais, e a habilidade que as empresas possuem para responder aos novos desafios de maneira responsável.

Diferente da Responsabilidade Social, cujas raízes estão na ética, a responsividade está calcada na necessidade de adaptação para sobreviver. (Borger, 2004)

Sethi (1975, apud Borger, 2004) desenvolveu um modelo para classificar o comportamento empresarial em três tipos: organizações defensivas (têm como perspectiva de RSE as obrigações sociais, tal como maximizar o lucro dentro da lei), as organizações socialmente responsáveis (antecipam mudanças nas expectativas sociais, desenvolvem programas RSE para vários grupos de interesse e os integram ao planejamento de longo prazo da organização), e as organizações pró-ativas e responsivas (a RSE faz parte do planejamento estratégico-administrativo, desenvolvem uma capacidade de resposta para a manutenção de sua competitividade).

▪ **Corporate Social Performance – Desempenho Social**

Wood (1996, apud Borger, 2004) propõe um modelo de avaliação do desempenho social das empresas com base no modelo sugerido por Wartick & Crochan (1985, apud Borger 2004), que envolve as três faces do envolvimento da empresa com as questões sociais: os princípios da responsabilidade social, os processos da responsividade e as conseqüências nos relacionamentos em sociedade em três níveis: institucional, organizacional e individual. Os princípios da RSE são: o princípio da legitimidade no nível institucional, o princípio da responsabilidade pública no nível organizacional e o princípio da prudência no nível individual.

A seguir, tabela contendo exemplos de como as tomadas de decisão orientadas para a RSE, seguindo os princípios da legitimidade social, responsabilidade pública e prudência administrativa, podem enfatizar, em todos os níveis da RSE (econômico, legal, ético e discricionário), a qualidade moral nas dimensões do desempenho social (institucional, organizacional e individual).

Domínios	Legitimidade Social (Institucional)	Responsabilidade Pública (Organizacional)	Prudência Administrativa (Individual)
Econômico	Produzir bens e serviços, criar empregos, gerar riqueza para os acionistas.	Os preços dos bens e serviços devem refletir os custos de produção verdadeiros incorporando todas as externalidades.	Produzir produtos ecologicamente amigáveis, utilizar tecnologias pouco poluidoras, cortar custos com a reciclagem.
Legal	Obedecer as leis e regulamentos. Não esperar posições privilegiadas em políticas públicas.	Trabalhar por políticas públicas expondo informações do próprio interesse.	Transformar as exigências legais e normativas em oportunidades para inovação tecnológica e de mercado.
Ético	Seguir princípios éticos fundamentais (exemplo: honestidade na rotulação de produtos).	Fornecer informações completa e acurada do uso do produto para aumentar a segurança do usuário, além dos requisitos legais.	Informações de uso de produtos dirigidos a mercados específicos (exemplo: crianças, minorias em desvantagem) e promover como uma vantagem do produto.
Discrecionário	Agir como um bom cidadão em todos os assuntos, além das leis e regras éticas. Devolver uma parte das receitas para a comunidade.	Investir os recursos da empresa destinados à filantropia em problemas sociais relacionados aos envolvimento primários e secundários da empresa na sociedade.	Escolher investimentos em filantropia que realmente trazem retorno para a solução de problemas sociais (exemplo: aplicar um critério de eficácia).

Tabela 3 - Política Social Corporativa: Amostra de resultados da Atuação Orientada para os princípios da RSE nos domínios da RSE

Fonte: Donna J. Wood (1991), "Corporate Social Revisited", Academy of Management Review 16, no. 4, p. 710; Wood (1991, apud Borger, 2004)

3.1.5 A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

A teoria dos *Stakeholders* está relacionada ao conceito de que as empresas tem obrigações com outros grupos ou indivíduos da sociedade, além dos proprietários e funcionários. Em 1984, Freeman no seu livro “Strategic Management: a Stakeholder Approach” introduziu o conceito de *stakeholders* no pensamento acadêmico e empresarial (MITCHEL, AGLE & WOOD, 1997). Para Freeman “a abordagem dos *stakeholders* é sobre grupos ou indivíduos que podem afetar a organização, e é sobre o comportamento empresarial tido como resposta àqueles grupos e indivíduos” (FROOMAN, 1999).

Segundo Freeman (2000), os proprietários possuem uma porção financeira ou “stake” da organização, na forma de ações ou cotas. O tipo de proprietário, neste caso, pode variar amplamente, desde o de uma empresa familiar, onde pode ser o próprio gestor e funcionário, até o acionista de uma grande corporação com milhares de acionistas, todos eles tendo uma determinada porção do capital da organização.

Freeman (1984, apud Borger, 2004) propõe que as corporações devem definir amplamente a responsabilidade social em relação aos grupos de interesse que afetam ou são afetados pela atuação das corporações. A figura abaixo representa esse modelo:

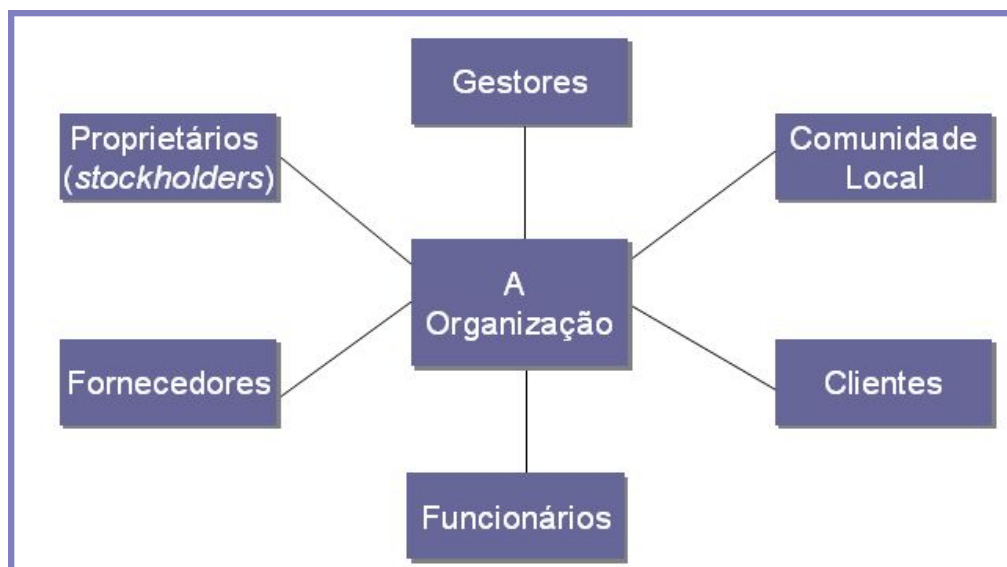


Figura 3 - O modelo da teoria dos *Stakeholders*
Fonte: Freeman, 2000.

Hodges & Graysson (2002) ressaltam a necessidade da empresa gerenciar as expectativas de seus *stakeholders*:

As ações de toda instituição ou organização provocam certo efeito numa série de pessoas – chamadas de *stakeholders* -, “partes interessadas” no resultado dessas ações. Para a empresa, os *stakeholders* são os que podem influenciar no sucesso do negócio, como acionistas, empregados, clientes, parceiros, fornecedores, comunidades, governos e órgãos reguladores e, cada vez mais, grupos com preocupações específicas, como os ambientalistas. Suas expectativas de negócios têm mudado, e a sua capacidade de ouvir crescendo. É fundamental para o sucesso do negócio saber como agir diante da mudança de expectativa. (HODGES & GRAYSSON, 2002, p. 74)

Para o Instituto Ethos (2004), a gestão empresarial deve ser alicerçada no diálogo com os diversos *stakeholders*:

A gestão empresarial que tenha como referência apenas os interesses dos acionistas (*shareholders*) revela-se insuficiente no novo contexto. Ele requer uma gestão balizada pelos interesses e contribuições de um conjunto maior de partes interessadas (*stakeholders*). A busca de excelência pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental. (INSTITUTO ETHOS, 2004)

a) O modelo proposto por Preston & Post (1981)

Esse modelo delimita o espaço entre o papel público e privado de uma empresa, analisando o envolvimento primário e secundário da empresa com o meio social.

Os *stakeholders* primários são aqueles que possuem direitos estabelecidos em lei sobre os recursos legais da empresa, tal como os acionistas e credores. Os *stakeholders* secundários são aqueles cujo direito aos recursos organizacionais são baseados em obrigações éticas ou em critérios de lealdade. Nesse grupo estariam por exemplo os funcionários, a comunidade, os consumidores, a mídia e os grupos de pressão (ONGS, Associações, etc.). Entretanto, decisões que possam ser tomadas no âmbito primário, mas que são referentes ao envolvimento secundário, podem ter implicações no ambiente da empresa:

[...] a seleção ou a promoção de funcionários, uma atividade primária, gera oportunidades de carreira e salário para alguns tipos de indivíduos, mas fecha tais oportunidades para outros. Decisões sobre as instalações possuem impacto favorável ou desfavorável nas comunidades. Produtos e serviços podem melhorar a vida dos consumidores, ou criar novas oportunidades para acidentes ou abusos. (PRESTON & POST, 1981, p. 57)

b) O modelo proposto por Mitchel, Agle & Wood (1997)

Esse modelo tem como objetivo identificar os grupos de interesse e propor como

a empresa deve lidar com tais públicos e suas demandas, e se apóia no tripé poder, legitimidade e urgência, para identificação desses grupos e a forma diferenciada de tratá-los, de acordo com a sua prioridade. Mitchel, Agle & Wood (1997) definem os conceitos de PODER, LEGITIMIDADE e URGÊNCIA:

- **PODER:** Existem três tipos diferentes de poder, e ao possuir um ou mais tipo de poder, um determinado *stakeholder* torna-se capaz de modificar a ação de outro *stakeholder*, mesmo contra a sua vontade:
 - 1) O poder coercitivo: que se apóia no uso da força;
 - 2) O poder utilitário: que é imposto pelo controle de bens e serviços e os símbolos que permitem a aquisição destes;
 - 3) O poder normativo: que é derivado dos símbolos que promovem prestígio e estima entre os que possuem, bem como o amor e aceitação da sociedade.

- **LEGITIMIDADE:** A legitimidade é por definição “a percepção generalizada ou a convicção de que as ações de uma entidade são desejáveis, corretas ou apropriadas dentro de um sistema de valores constituídos por normas, valores, crenças e definições.” (Mitchel, Agle & Wood, 1997)

- **URGÊNCIA:** O conceito de urgência, por sua vez, é determinado pela idéia de que existe uma sensibilidade ao tempo em que as ações são desempenhadas, e em relação ao caráter crítico dessas ações. (Mitchel, Agle & Wood, 1997)

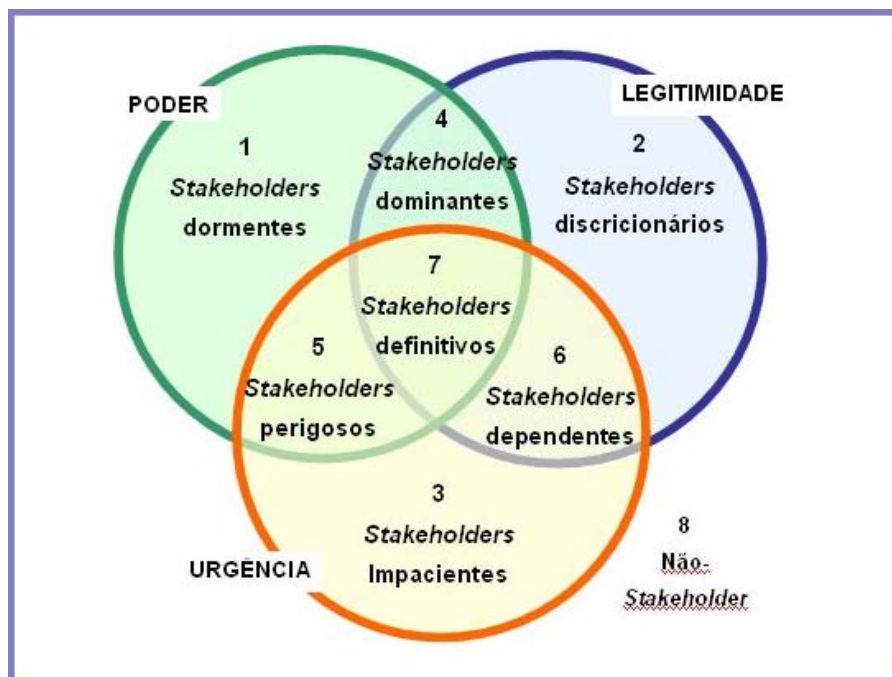


Figura 4 – O modelo proposto por Mitchel, Agle & Wood (1997)

O modelo acima proposto por Mitchel, Agle & Wood (1997) é representado por três círculos, que representam sete zonas distintas.

Os *stakeholders* presentes na primeira zona são denominados latentes, por possuírem apenas um atributo, o que provavelmente vai implicar numa menor importância para as empresas, devido à pequena capacidade desses *stakeholders* em impor suas reivindicações. Eles se dividem em dormentes, discricionários e impacientes, de acordo com o seu atributo de poder, legitimidade e urgência, respectivamente.

Na segunda zona encontram-se os *stakeholders* que possuem dois desses atributos, e daí serem mais percebidos pelas empresas. Nele se encontram os grupos dominantes, dependentes e perigosos. Os primeiros possuem os atributos de poder e legitimidade, como por exemplo os acionistas e credores. Os segundos possuem legitimidade e urgência, mas não possuem poder. Comunidades afetada pela poluição de uma empresa enquadram-se nesta categoria. Os terceiros são chamados de perigosos, por possuírem poder e urgência, mas não legitimidade, sendo capazes de fazer uso até da força para impor sua vontade. Ambientalistas radicais e guerrilheiros encontram-se nesta área.

Na terceira zona encontram os *stakeholders* definitivos, que possuem todos os atributos. Os grupos situados nessa área são facilmente percebidos pela empresa, devendo esses atores ter um tratamento prioritário da organização.

3.1.6 A GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Para Melo Neto & Fróes (2002), existem duas dimensões de responsabilidade social: a interna e a externa, sendo as principais diferenças na tabela a seguir:

	Responsabilidade Social Interna	Responsabilidade Social Externa
Foco	• Público interno (funcionários e dependentes)	• Comunidade
Áreas de atuação	• Educação • Salários e Benefícios • Assistência Médica, Social e odontológica	• Educação • Saúde • Assistência Social • Ecologia
Instrumentos	• Programas de RH • Planos de previdência complementar	• Doações • Programas de voluntariados • Parcerias • Programas e projetos sociais
Tipos de retornos	• Retorno de Produtividade • Retorno para os acionistas	• Retorno social propriamente dito • Retorno de imagem • Retorno publicitário • Retorno para os acionistas

Tabela 4 – Responsabilidade Social Interna e Externa
Fonte: Melo Neto & Fróes (2002, p. 89)

Segundo Melo Neto & Fróes (2002), o comportamento ético-social poderia ser considerado uma terceira dimensão da responsabilidade social corporativa. Esse comportamento seria determinante no exercício da responsabilidade social interna e externa. Internamente, porque a ética empresarial cria, dissemina e institucionaliza “valores” que se refletem em atitudes, comportamentos e práticas gerenciais, que por sua vez vão fundamentar as relações da empresa com seus empregados e familiares. Por outro lado, esses valores vão se refletir nas relações externas da empresa, tais como clientes, fornecedores e parceiros. É desta relação que cada vez mais depende a empresa, tanto para fazer novos negócios como para manter os existentes. Os autores acrescentam que o dinamismo da gestão da responsabilidade social corporativa se expressa através do alcance sucessivo de etapas de um processo,

sendo que cada uma dessas etapas se diferencia pela definição do foco das suas ações:

- No primeiro estágio do processo de gestão social empresarial o foco seria na gestão social interna: as atividades regulares da empresa, saúde e segurança dos funcionários e qualidade do ambiente de trabalho.
- No segundo estágio, o foco seria ampliado para a gestão social externa: ações de preservação do meio ambiente e ações com impactos sócio-econômico, cultural e político no âmbito da sociedade e da comunidade local (a comunidade em volta da empresa).
- No terceiro estágio o foco seria a gestão social cidadã: ações sociais que extrapolam a comunidade local e ações de sustentabilidade social, tal como parcerias com escolas públicas, hospitais, postos de saúde e polícia.

Tachizawa (2002) comenta as novas exigências que as empresas enfrentam nos tempos atuais:

Em face das mutantes e crescentes expectativas dos clientes, de fornecedores, do pessoal interno e dos gestores, a empresa do futuro tem de agir de forma responsável em seus relacionamentos internos e externos. Os novos tempos caracterizam-se por uma rígida postura dos clientes, voltadas à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável. (2002, p.71)

Com o objetivo de certificar o comportamento da empresa quanto à responsabilidade social, surgiram as certificações sociais, a exemplo do que aconteceu com as certificações para a qualidade (ISO 9000) e para o meio ambiente (ISO 14000). Essas certificações visam atestar a responsabilidade social da empresa, comprovar o exercício pleno de sua responsabilidade social interna e externa e demonstrar que seus produtos são socialmente corretos (Melo Neto & Fróes, 2002).

A primeira norma de certificação social foi a SA 8000 (*Social Accountability 8000*), criada em 1997 pela “*The Council on Economic Priorities Accreditation Agency – CEPAA*”, com base nos princípios da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Convenção das Nações Unidas e da OIT – Organização Internacional do Trabalho. A norma SA 8000 testa se na cadeia produtiva da organização existem práticas anti-sociais, como trabalho infantil, trabalho escravo e quaisquer tipos de discriminação (Tachizawa, 2002, p.86, Melo Neto & Froes, 2002, p. 174).

Outra norma certificadora é a BS 8800, voltada para as condições de saúde e

segurança oferecidas pela empresa aos seus empregados. Somadas às normas ISO 14000 e SA 8000, essas certificações constituem a certificação social parcial, por ainda não incluir direitos inerentes aos clientes, acionistas, fornecedores e demais parceiros (Melo Neto & Fróes, 2002, p. 186).

3.1.7 BALANÇO SOCIAL

O balanço social é considerado o instrumento de avaliação do desempenho da empresa no campo da cidadania empresarial, pois demonstra todas as ações sociais desenvolvidas pela empresa num determinado período. Sua finalidade é dar maior transparência e visibilidade às informações que interessam não somente aos sócios e acionistas da empresa (*shareholders*), como também aos demais *stakeholders* (BNDES, 2000a).

Na França, desde 1977 as empresas com mais de 750 empregados são obrigadas a publicar seu balanço social. Pelo dispositivo na lei:

O balanço social recapitula num documento único os principais dados quantitativos permitindo apreciar a situação da empresa no domínio social, comportando informações sobre o emprego, as remunerações e encargos, as condições de higiene e segurança, as outras condições de trabalho, as relações profissionais e suas famílias na medida em que estas condições dependem da empresa. (Melo Neto & Fróes, 2002, p.125)

No Brasil, a idéia de balanço social surgiu na década de 80 e teve o sociólogo Betinho o seu grande defensor, através do IBASE, entidade a qual presidia. Embora não seja obrigatória em lei a publicação do balanço social, cada vez mais ele se firma como um instrumento de gestão das empresas, crescendo a cada ano o número de empresas que o publica, e sinalizando que os empresários estão adotando uma nova postura: de que devem atuar no social, e que não é apenas responsabilidade do governo fazê-lo. (Melo Neto & Fróes, 2002, p. 125).

3.1.8 A EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

No Brasil, algumas pesquisas foram realizadas com o objetivo de aferir o estágio da responsabilidade em que as empresas brasileiras se encontram:

a) Instituto de Pesquisa Aplicada – IPEA

Segundo a Pesquisa Ação Social das Empresas, realizada pelo IPEA nas 5 regiões do país, há uma injeção de recursos privados na área social. A pesquisa considerou apenas atividades não-obrigatórias por lei, em áreas como alimentação, saúde e educação. Pela pesquisa:

- 67% das empresas da região sudeste investe em ações sociais em prol da comunidade, seguida por 55% das empresas do Nordeste, 50% das regiões Norte e Centro-Oeste e 46% da região Sul;
- 59% das empresas brasileiras investe em atividades de caráter social, sendo 88% das empresas de grande porte (mais de 500 empregados), 54% das micro e pequenas empresas (entre 1 e 10 empregados), e 69% das empresas de 11 a 100 trabalhadores;
- Apenas 20% das empresas informam apoiar atividades na área de educação e saúde, enquanto que 54% apóiam ações sociais e 41% prestam ajuda alimentar às comunidades;
- A maioria das empresas (62%) promove ações voltadas ao público infantil;
- Em somente um terço das empresas (34%) há participação dos empregados na realização das ações sociais.

A grande motivação da ação social empresarial no Brasil é a filantropia: 76% das empresas realizam atividades sociais por motivos humanitários, 38% por demandas das comunidades do seu entorno, 33% por pedidos de entidades filantrópicas, 26% para melhorar sua imagem junto à sociedade, e 25% para aumentar a satisfação de seus empregados.

Quanto à percepção dos empresários quanto aos resultados da participação da empresa em ações sociais, 61% acha que ajudar traz gratificação pessoal, 55% acredita que as comunidades ganham por melhorar suas condições de vida, 40% acha que estreitam os laços com a comunidade, 26% que melhora a imagem do negócio e 24% que melhora o envolvimento do empregado com a empresa.

b) Instituto ETHOS

Visando estimular a prática da responsabilidade social no Brasil, em 2000 o Instituto Ethos criou uma série de Indicadores sociais, denominados Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, com o objetivo de avaliar o estágio da responsabilidade social em que as empresas brasileiras se encontram. Esses indicadores são divididos em sete grandes temas (ETHOS, 2004):

- valores e transparência;
- público interno;
- meio ambiente;
- fornecedores;
- consumidores;
- comunidade;
- governo;
- sociedade.

Tema	Empresas do Grupo de Benchmark				Todas as empresas Participantes			
	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003
Valores e Transparência	7,4	8,1	8,5	9	5,8	5,7	5,5	5
Público interno	7,4	8,2	7,7	8,2	5,4	5,8	5,4	5
Meio Ambiente	7,6	8,5	8,9	8,6	3,6	5,2	5,2	5
Fornecedores	7,3	8,1	8,1	8,7	5,4	5,2	4,9	4
Consumidores e Clientes	8,7	9,1	9	9,9	7,1	7,3	6,9	6
Comunidade	8,9	9	9,3	9,5	5,7	5,9	5,7	5
Governo e Sociedade	7,5	8,8	8,6	9,2	5,6	6,2	6	5

Tabela 5 – Evolução dos Indicadores Ethos
Fonte: Instituto Ethos, 2004

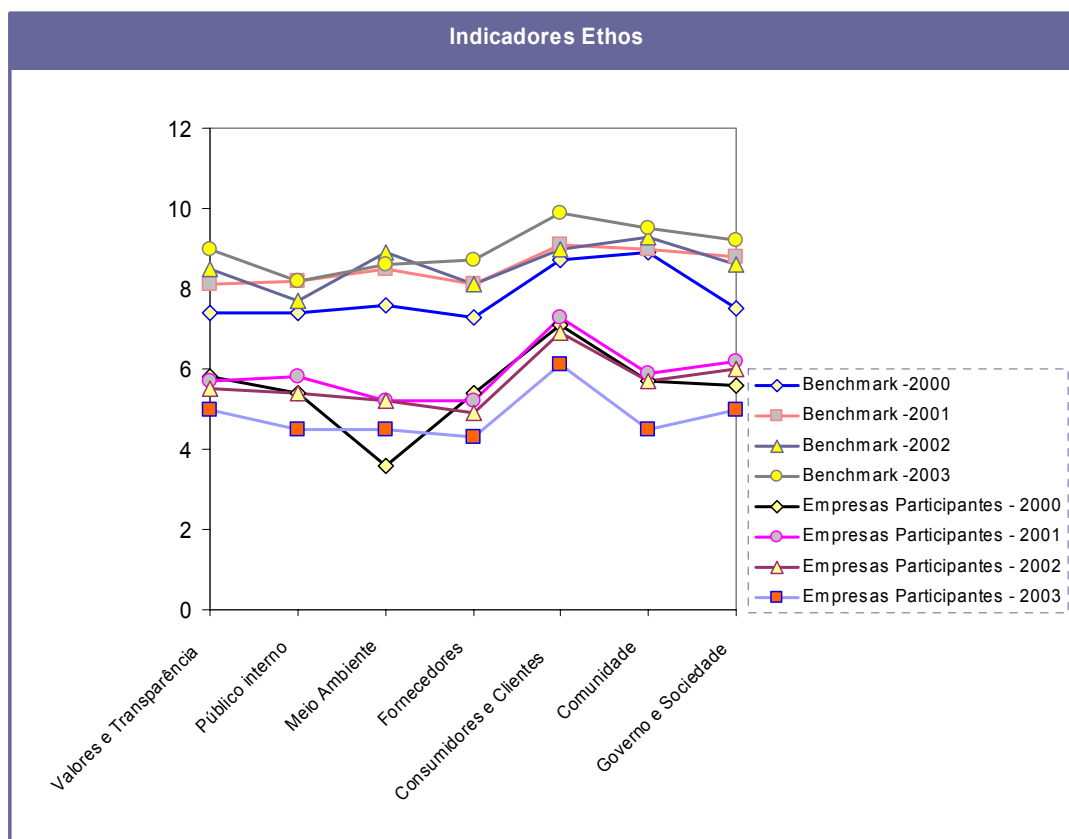


Gráfico 1 – Evolução dos Indicadores Ethos
Fonte: Instituto Ethos, 2004

Observa-se na evolução dos indicadores acima que, de uma forma geral, enquanto que as empresas consideradas benchmark para o Ethos melhoraram o seu desempenho no último ano avaliado, as empresas participantes tiveram uma performance pior.

Segundo o Instituto Ethos, a média das notas de todas empresas participantes (323 empresas) diminuiu em parte devido à adesão de novas empresas com desempenho baixo, que tiveram contato recente com o conceito de responsabilidade social e Indicadores Ethos. Um outro possível motivo é a utilização da ferramenta sem conectá-la ao planejamento estratégico, que não traria resultado concreto.

No ANEXO B, a tabela com o significado de cada indicador e sua abrangência.

c) Instituto AKATU pelo Consumo Consciente

O Instituto AKATU, em parceria com o Instituto Ethos, realizou uma pesquisa a partir dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, denominada “Responsabilidade Social Empresarial: um Retrato da Realidade Brasileira”. Para segmentar as empresas pesquisadas, segundo o grau de evolução em responsabilidade social, foram consideradas 55 ações possíveis de serem implementadas por empresas de grande porte. Segundo a pesquisa:

- 19% das empresas estão no estágio 0, não realizam nenhuma ação de responsabilidade social;
- 31% das empresas estão no estágio 1, realizando de 1 a 8 ações de responsabilidade social;
- 18% das empresas estão no estágio 2, realizando de 9 a 13 ações de responsabilidade social;
- 19% das empresas estão no estágio 3, realizando de 14 a 22 ações de responsabilidade social;
- 13% das empresas estão no estágio 4, realizando de 23 ou mais ações de responsabilidade social;

Pela pesquisa, o estágio 4 é majoritariamente composto por grandes empresas (59%), mas apresenta uma participação razoável das médias (21%) e pequenas empresas (20%). As pequenas empresas estão na sua maioria no estágio 1 (62%), onde as médias representam 33% e as grandes 5%. Os resultados apontam que as empresas brasileiras têm o consumidor como foco principal de suas ações de responsabilidade social – das 10 ações mais praticadas pelas empresas, 6 são voltadas ao cliente ou consumidor, reforçando a idéia de que as demandas dos consumidores são um fator chave para a ampliação do movimento das empresas para a gestão socialmente responsável (AKATU, 2004).

3.1.9 O CONSUMIDOR SOCIALMENTE CONSCIENTE

O consumidor socialmente consciente é definido como o consumidor que poderá despertar ou desenvolver uma atitude Socialmente Responsável nas empresas:

O consumidor socialmente consciente pode ser definido como o consumidor que leva em consideração as conseqüências de seu próprio consumo ou que se preocupa em usar seu poder de compra para provocar uma transformação social. (WEBSTER, 1975 p.188).

Para identificar o comportamento dos consumidores no Brasil e no mundo diante do comportamento das empresas quanto às questões éticas e de responsabilidade social, algumas pesquisas foram realizadas nos últimos anos:

a) Creyer & Ross Jr.

Creyer & Ross Jr. (1997) desenvolveram uma pesquisa acadêmica com o objetivo de estudar a perspectiva do consumidor diante do comportamento ético das empresas, onde foram considerados 280 pais de crianças matriculadas numa determinada escola publica dos EUA. Foram testados quatro constructos: a) a importância atribuída pelo consumidor ao comportamento ético das empresas; b) as expectativas do consumidor quanto ao comportamento ético empresarial; c) a propensão do consumidor em recompensar o comportamento ético empresarial; d) a propensão do consumidor em punir o comportamento antiético empresarial. As médias dos quatro constructos, numa escala paramétrica de 1 a 7, foram praticamente acima de 5 (importância 5,26, expectativa 4,97, propensão a premiar 5,04 e propensão a punir 5,03), demonstrando uma grande importância do comportamento ético empresarial para os consumidores. As conclusões dessa pesquisa acadêmica foram:

- a) O comportamento ético das empresas tem importância na hora da compra;
- b) Um comportamento ético empresarial é esperado das empresas;
- c) O consumidor irá premiar o comportamento ético das empresas pela propensão a pagar preços mais altos pelos seus produtos;
- d) Embora os consumidores possam comprar de uma empresa antiética, eles desejam fazê-lo pagando preços mais baixos, o que termina punindo o comportamento antiético.

b) Instituto AKATU pelo Consumo Consciente

No Brasil, o Instituto Akatu, em parceria com o Instituto de Pesquisas Indicator, desenvolveu pesquisas sobre o impacto da Responsabilidade Social no consumo, mostrando que já existe uma parcela de indivíduos que estão preocupados com a questão. Na pesquisa “**Descobrimo o Consumidor Consciente: uma nova visão da realidade brasileira**”, o Instituto AKATU definiu o perfil dos consumidores conscientes, a partir de treze comportamentos que pressupõem consciência no ato de consumo de produtos, recursos naturais ou serviços. Alguns desses comportamentos são: fechar a torneira enquanto escova os dentes, apagar as luzes ao deixar um ambiente, separar lixo para reciclagem, pedir nota fiscal, ler o rótulo de um produto antes de comprar. Assim, foram definidos quatro grupos de consumidores:

- conscientes (6%), os que adotam de 11 a 13 dos comportamentos testados;
- comprometidos (37%), os que adotam de 8 a 10 comportamentos testados;
- iniciantes (54%), os que adotam de 3 a 7 comportamentos testados;
- indiferentes (3%), os que adotam de 0 a 2 comportamentos testados.

A conclusão dessa pesquisa foi que:

- os consumidores conscientes (6%) são os mais preocupados com a coletividade e sentem-se responsáveis pela melhoria da comunidade em que vivem, e são encontrados em todas as camadas sociais, embora haja uma maior concentração nas classes mais altas;
- Os consumidores conscientes são consumidores ativos, pois punem as empresas que adotam atitudes com as quais não concordam e recorrem aos órgãos de defesa do consumidor quando se sentem prejudicados;
- Os consumidores comprometidos, que representam 37% da população, se aproximam do grupo mais consciente nas suas atitudes;
- Para 44% dos entrevistados, o papel das empresas deve ir além de do que é determinado por lei, devendo a empresa ser responsável pela construção de uma sociedade melhor;

- Segundo a percepção dos consumidores pesquisados, as empresas que mais prejudicam o meio ambiente são as indústrias químicas (42%), de tabaco (30%) e de petróleo (24%).

c) Instituto Ethos

O Instituto Ethos, em sua pesquisa “**Percepção do Consumidor Brasileiro (2002)**”, também analisou as expectativas e atitudes da população brasileira quanto às empresas. Os resultados revelaram que existe demanda por uma atuação que vá além do papel tradicional da empresa (39%), grande interesse por informações sobre a atuação social das empresas (75%), grande condenação do uso de mão-de-obra infantil (68%) e do envolvimento em corrupção (80%). Segundo a pesquisa, 16% dos entrevistados efetivamente prestigiaram uma empresa considerada por ele como socialmente responsável, comprando seus produtos ou falando bem dela para outras pessoas.

Avaliando o comportamento efetivo dos consumidores, destacaram-se na pesquisa três pontos:

- Embora a grande maioria dos consumidores sequer pensou na possibilidade de prestigiar uma empresa em função de seu envolvimento social, 16% dos consumidores já tem um comportamento que incorpora a sua percepção sobre os valores da empresa em suas decisões de compra;
- cerca de um quarto dos consumidores pensou ou efetivamente tomou uma decisão de compra pensando em prestigiar uma empresa em função de valores.
- A parcela de consumidores que efetivamente puniram uma empresa foi de 14%.

Pela pesquisa, a punição em decorrência de ações socialmente inadequadas segue as mesmas tendências de prestigiar, mas em proporções menores. São duas medidas que estão correlacionadas entre si e que partem de um mesmo ponto, avaliação e julgamento de uma empresa que precede uma decisão de compra, mas diferem na hora da ação. Prestigiar é um gesto que se dá entre opções (entre duas alternativas próximas o consumidor pode decidir por aquela da empresa socialmente responsável). Por outro lado, punir uma empresa implica num processo mais trabalhoso: o consumidor precisa excluir essa empresa para criar um novo rol de opções. Esse novo rol pode não contemplar todas as suas necessidades, e ainda por

cima estar fora de sua condição econômica. No caso de serviços, pode significar ainda a necessidade de deslocamentos e adaptação a um novo fornecedor.

A pesquisa concluiu que os consumidores brasileiros esperam um comportamento ético das empresas, querem conhecer suas práticas em responsabilidade social, rejeitam a propaganda enganosa e estão atentos à saúde dos funcionários e à poluição que eventualmente elas provocam no meio ambiente. (ETHOS, 2002)

3.2 REPUTAÇÃO CORPORATIVA

3.2.1 O CONCEITO DE REPUTAÇÃO CORPORATIVA

▪ Personalidade Corporativa

Para Bernstein (1984, apud Markwick & Fill, 1997), a personalidade corporativa é a soma total das características de uma organização, das quais a identidade é gerada, e que essas características são manifestadas através da combinação da oferta de produtos, cultura, crenças, valores, capacidades, empregados, estrutura, sistemas e habilidades. Markwick & Fill (1997) definem a personalidade corporativa como sendo “o que a empresa é”.

▪ Identidade Corporativa

Fombrun (1996, p. 38) estabelece que a identidade corporativa começa a ser definida a partir do momento que uma empresa é criada, e passa a ser reconhecida por um nome, que será cumulativamente associado aos seus sucessos ou fracassos.

A identidade corporativa é a forma como a organização se apresenta aos seus diversos *stakeholders* e a maneira pela qual a companhia se diferencia das outras organizações. Toda organização tem uma identidade corporativa, sendo que algumas organizações procuram gerenciar essa identidade, enquanto outras se preocupam menos, podendo confundir seus diversos públicos, prejudicar sua performance no mercado e contribuir para a formação de uma reputação negativa. (Fill, 1995, apud Markwick & Fill, 1997)

A identidade corporativa é a maneira como uma organização se diferencia das outras para os seus diversos *stakeholders*, e pode ser definida como sendo a combinação do que a organização é, o que ela faz e como ela faz. Ela pode ser projetada aos *stakeholders* através da comunicação planejada, como por exemplo no conteúdo das propagandas, nos procedimentos operacionais e nas regras para atendimento ao cliente, ou ainda pela comunicação não planejada, como por exemplo quando a empresa lança um produto com defeito. Antes de querer modificar a identidade corporativa de uma organização, ela deve compreender sua personalidade

individual. A personalidade corporativa pode ser modificada através do desenvolvimento organizacional.

▪ Imagem Corporativa

Markwick & Fill (1997) definem a imagem corporativa como sendo o que os *stakeholders* percebem ser a organização e acrescentam que, uma vez que a corporação tem diversos *stakeholders*, cada um com uma variedade de experiências, objetivos e níveis de dependência, não se pode esperar que haverá uma única, uniforme e consistente imagem.

▪ Reputação Corporativa

O termo reputação é definido no dicionário como sendo: “Ato ou efeito de reputar; fama, renome; Conceito em que uma pessoa é tida; bom ou mau nome: Ter boa reputação.” (MICHAELIS, 2004).

Gotsi & Wilson (2001) destacam que o tema Reputação Corporativa vem atraindo o interesse dos acadêmicos e profissionais de marketing nas últimas quatro décadas, e que ao longo desse tempo tem sido definido pelos diversos autores de forma diferente, algumas vezes até contraditória ou ambígua, destacando-se as seguintes principais correntes de pensamento:

- A reputação corporativa sendo sinônimo de imagem corporativa, observado principalmente nos primeiros estudos sobre o tema: Bernays (1977), Boorstin (1961), Boulding (1973), Budd (1969), Crissy (1971), Enis (1967), Gates & McDaniel (1972), Kennedy (1977), Martineau (1958), Schafhauser (1967);
- A reputação corporativa sendo diferente de imagem corporativa, sendo que os dois conceitos podem ser vistos como sendo:
 - totalmente separados e independentes: Brons & Cox (1997), Brown & Dacin (1997), Grunig (1993), O’Sullivan et al. (1983), Semons (1998);
 - Inter-relacionados, sendo a reputação corporativa somente uma dimensão que irá construir a imagem corporativa da firma. A reputação corporativa, nesse caso, influenciaria a imagem corporativa capturada

pelos seus *stakeholders*, sendo que o inverso não seria verdadeiro, ou seja, a imagem corporativa não influenciaria a criação da reputação corporativa: Norman (1984), Barich & Kotler (1993), Mason (1993);

- Inter-relacionados, sendo que a reputação corporativa de uma firma seria influenciada pelas múltiplas imagens captadas pelos seus diversos públicos. Diferentes *stakeholders* perceberiam diferentes reputações de uma mesma empresa, baseados nas suas próprias experiências econômica, social e pessoal: Fombrun & Shanley (1990), Bromley (1993), Balmer (1996,1997), Fombrun (1996), Gray & Balmer (1998), Rindova (1997), Saxton (1998).

Gotsi & Wilson (2001) concluem que reputação corporativa é a avaliação global da companhia pelos *stakeholders*, ao longo do tempo. Esta avaliação seria baseada nas experiências diretas dos *stakeholders* com a companhia, e outras formas de comunicação e simbolismo, que fornecem informações sobre as ações da firma, e/ou uma comparação com as ações de seus principais concorrentes.

Fombrun (1996, p. 38), define a reputação corporativa como a “reação efetiva ou emocional líquida (boa ou má, fraca ou forte) de clientes, investidores, empregados e o público em geral, diante do nome da empresa”. O autor define ainda a reputação corporativa como sendo:

“uma representação perceptual de ações passadas e projeções futuras de uma companhia, que descrevem o apelo total das firmas a todos seus componentes-chave, quando comparados aos principais concorrentes.” (FOMBRUN, 1996, p. 72).

Para Fombrun (1996), além do seu nome, a empresa também é reconhecida pelas suas diversas apresentações (descritas por suas ações, seus planos e intenções), formando imagens mentais (mais ou menos favoráveis), que levam à criação da reputação corporativa. Algumas vezes a imagem corporativa reflete exatamente a identidade da companhia, mas freqüentemente a imagem é distorcida: a companhia tenta manipular o público através de propaganda e outras formas de apresentação, ou a imagem é distorcida por rumores desenvolvidos por declarações “extra-oficiais” de seus empregados a colegas, analistas e jornalistas. No decorrer do tempo diferentes imagens são formadas, algumas mais consistentes, outras não, resultando na reputação corporativa (figura abaixo).

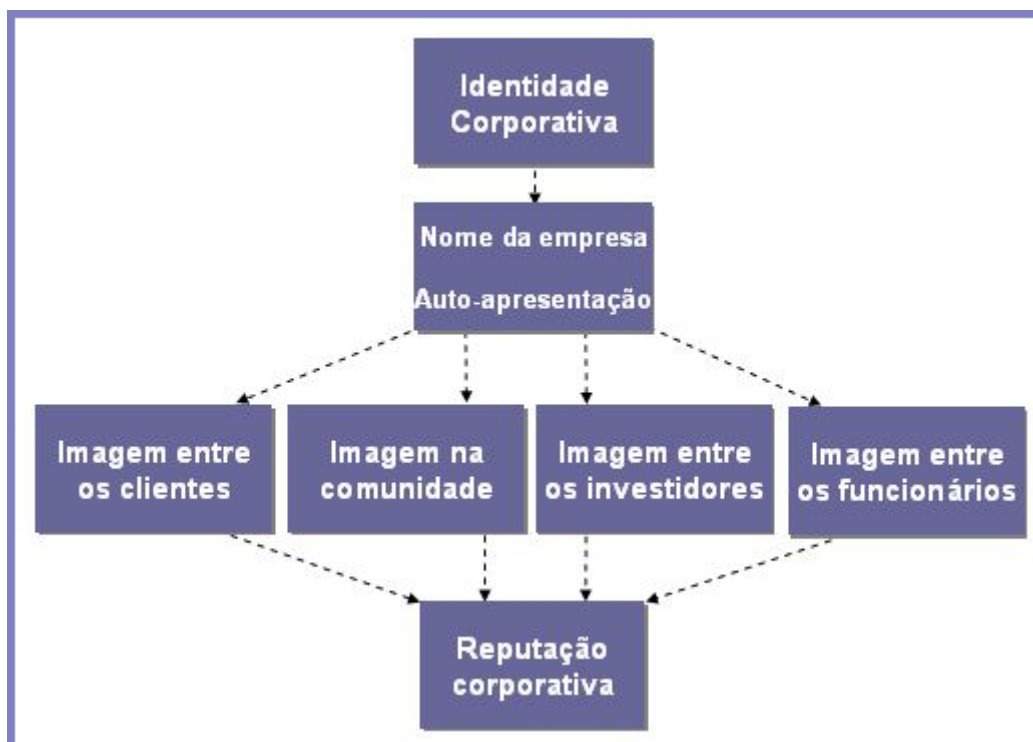


Figura 5 - Relação entre identidade corporativa, nome, imagem e reputação corporativa
Fonte: Adaptado de Fombrun, 1996 (p. 37).

De acordo com Fombrun (1996, p.71-72.), os fatores que constroem uma reputação forte e favorável podem ser agrupados em quatro componentes: confiabilidade, credibilidade, lealdade e responsabilidade, conforme demonstra a figura abaixo:

- **Confiabilidade:** Clientes esperam confiabilidade de uma companhia, que os produtos oferecidos por ela sejam de melhor qualidade e confiabilidade do que os de competidores menos conhecidos, mesmo que tenham o mesmo custo (Fombrun, 1996, p. 62-64);
- **Credibilidade:** Investidores esperam credibilidade de uma companhia, que ela viva de acordo com as afirmações e compromissos publicados em “*press releases*”, relatórios anuais e outras comunicações (Fombrun, 1996, p. 64-65);
- **Lealdade:** Empregados esperam que as companhias tenham lealdade, que honrem os contratos, e que não se preocupem somente com a saúde e segurança dos empregados, mas que também tratem os empregados de forma humana e os considerem parceiros no processo de trabalho (Fombrun, 1996, p. 67-68);

- **Responsabilidade:** Comunidades esperam que as companhias reconheçam a sua responsabilidade em participar da sua estrutura social e ambiental, (Fombrun, 1996, p. 68-69).

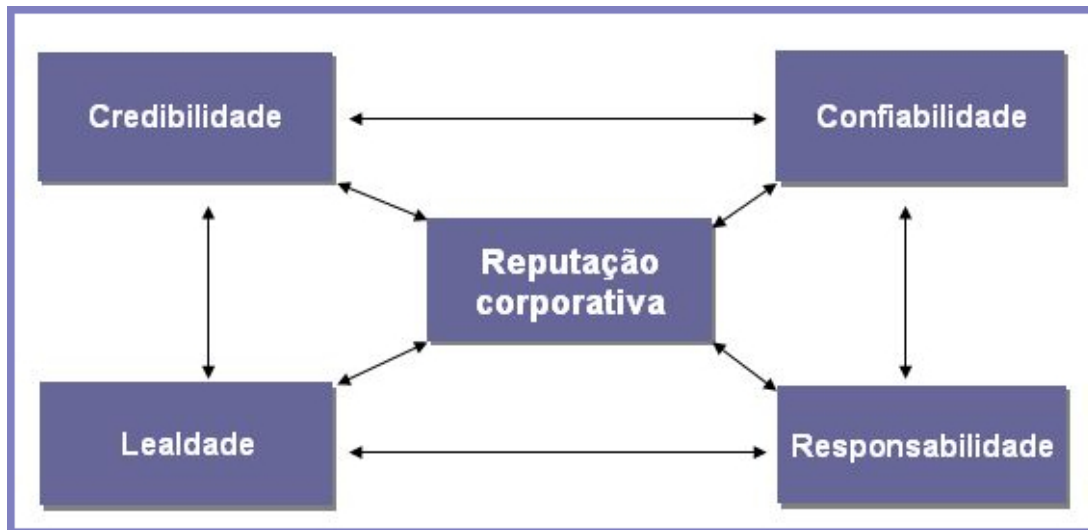


Figura 6 – Rede de fatores que ajudam empresas a construir uma reputação forte e favorável
Fonte: Adaptado de Fombrun, 1996, p. 71.

▪ O gerenciamento da Identidade Corporativa

Markwick & Fill (1997) propuseram um modelo de gerenciamento do processo da identidade corporativa, composto pela identidade, personalidade, imagem, reputação e estratégia corporativa, representado na figura a seguir.

O gerenciamento da imagem corporativa junto aos *stakeholders* é feito através do gerenciamento da identidade corporativa. Pelo modelo, os autores estabelecem que a imagem da companhia, existente na mente de cada *stakeholder*, não pode ser gerenciada diretamente. Essa imagem na mente dos *stakeholders* é formada não só pela comunicação planejada, mas também por sinais não planejados que são emitidos, além da influência do meio ambiente. Segundo os autores, pela apresentação orquestrada de sinais, imagens podem ser reposicionadas ou alteradas nas mentes dos receptores (os *stakeholders*). Além disso, a imagem corporativa também é influenciada pelo ambiente, ou seja, pelas ações dos competidores, pelo desenvolvimento do setor ou da indústria, e outros fatores ambientais. A reputação corporativa é um reflexo do histórico de impactos acumulados de sinais da identidade previamente observados junto com possíveis experiências transacionais, sendo por isso mais durável do que as imagens, e mais difícil de modificar.

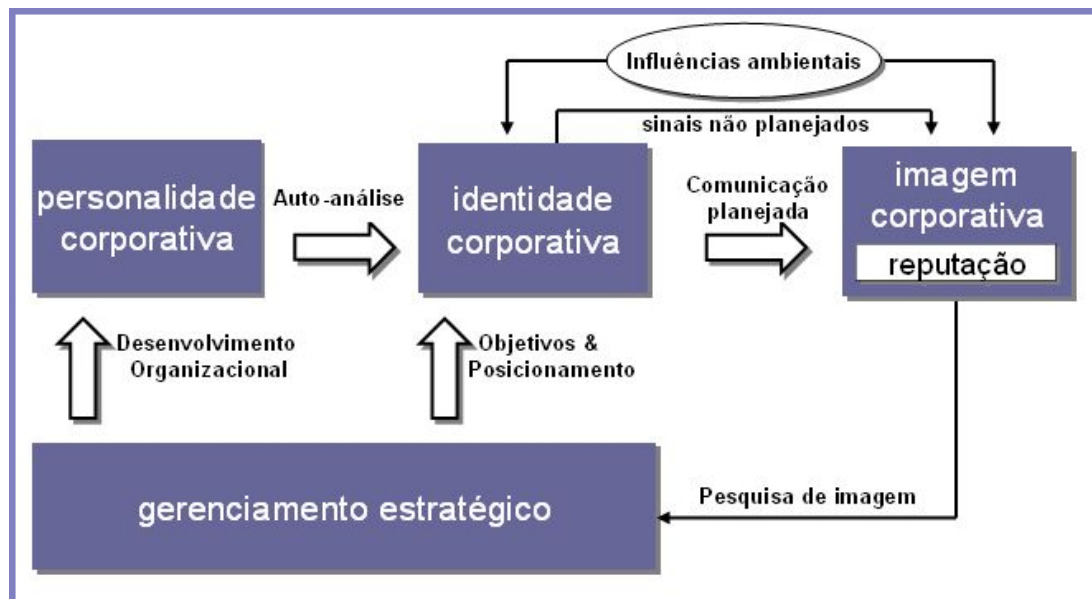


Figura 7 – Principais componentes do gerenciamento da Identidade Corporativa
 Fonte: Adaptado de Markwick & Fill, 1997, p. 400.

3.2.2 A REPUTAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Petrick et al (1999, p. 87) definem que uma vantagem competitiva global ocorre quando uma unidade global (seja no nível micro da firma ou no nível macro da indústria) implementa uma estratégia de criação de valor que uma outra unidade global seja incapaz de imitar. Os autores consideram que a reputação pode ser vista como o produto de um processo competitivo, no qual a firma sinaliza suas características distintas para o público (interno e externo à empresa), no sentido de maximizar o seu *status* moral e socioeconômico. O capital reputacional é parte do valor de mercado de uma empresa, e pode ser definida como a percepção da boa conduta da firma no mercado, sua credibilidade, confiabilidade, lealdade e responsabilidade.

Para Fombrun (1996, p. 80), uma reputação forte é um ativo estratégico da empresa, e cria uma vantagem competitiva para a empresa. Segundo o autor, o valor de mercado de uma empresa seria a soma do capital físico, financeiro, intelectual e reputacional (figura abaixo).

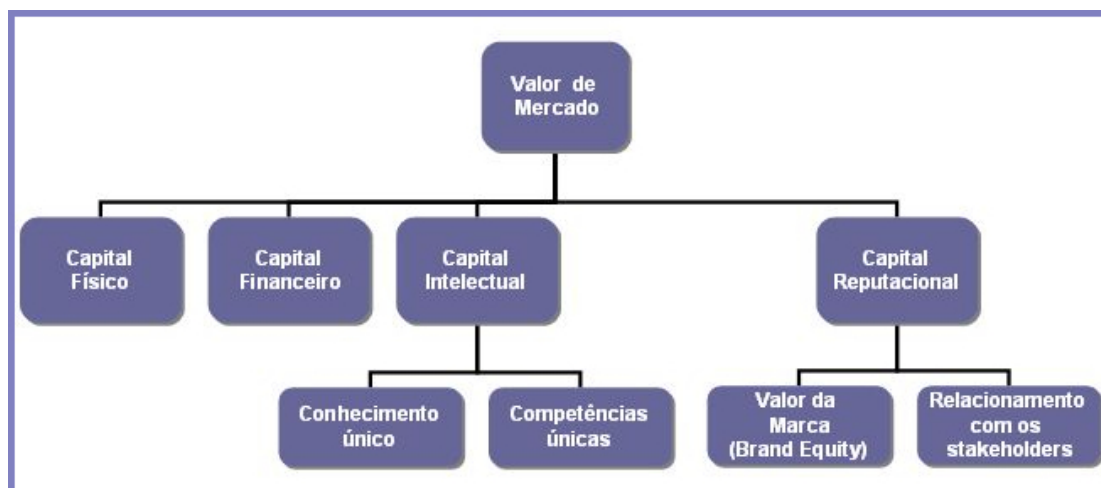


Figura 8 – Capital Reputacional é um subconjunto do valor de mercado.
 Fonte: Fombrun & Van Riel (2003), p.33.

Com a crescente facilidade tecnológica e mercadológica de replicação de produtos e serviços, e a padronização dos processos de produção a nível global, o fator de diferenciação para obtenção de vantagens competitivas passa a ser a percepção do público sobre a reputação da empresa. Neste sentido, a gestão da identidade corporativa passa pelo gerenciamento corporativo de fatores tangíveis e intangíveis, com o objetivo de criar na mente dos *stakeholders* as percepções sobre a imagem e reputação da empresa, incluindo clientes, fornecedores, funcionários e a sociedade como um todo. Os ativos intangíveis das empresas passam a ter uma grande importância na sua diferenciação, e o capital reputacional, que sintetiza a percepção que se tem da firma quanto à sua conduta no mercado, é um importante componente.

Segundo Kotler (2003), as empresas podem se diferenciar através do investimento na sua imagem:

[...] Hoje em dia, os produtos de muitas empresas concorrentes são considerados similares. As pessoas talvez percebam pouca diferença entre uma Coca-Cola e uma Pepsi, entre um hotel Hyatt e um Westin, entre uma geladeira General Electric e uma Whirlpool. Está ficando cada vez mais difícil ser diferente, pois qualquer diferencial interessante tende a atrair imitações. Se mais compradores começarem a insistir em comprar um carro seguro, mais fabricantes de automóveis passarão a apresentar modelos mais seguros e competirão mais diretamente com a Volvo. Portanto, como uma empresa pode conquistar uma diferenciação mais sustentável na opinião pública? Eu argumentaria que uma base honestamente sustentável para a diferenciação é o caráter cívico da empresa. O McDonald's esperou mais de 50 anos para consolidar seu caráter cívico, e para seus concorrentes não será fácil copiar isso. A imagem de uma empresa costuma persistir durante longo tempo. Essas imagens em geral revelam forte carga emocional capaz de criar vínculos com o cliente ou, no extremo oposto, afastá-lo. [...] E bem pode vir a acontecer que, à medida que os produtos forem se tornando mais iguais, a imagem cívica de uma empresa venha a ser um dos mais fortes fatores de influência na preferência do cliente. (KOTLER, 2003, p. 175).

Os ativos corporativos, que dão origem às competências essenciais distintas de uma empresa, podem ser tangíveis ou intangíveis. Tradicionalmente, enfatizava-se somente os ativos tangíveis (tal como fábricas, equipamentos e imóveis). Os ativos intangíveis, entretanto, estão assumindo um aumento significativo de importância dentro das rápidas mudanças do mercado local e global, e cada vez mais se tornam a base da diferenciação entre muitas empresas. O valor de um ativo intangível é calculado na ocasião da venda de uma empresa, através da diferença entre o valor tangível líquido e o preço de venda. Essa diferença, também denominada *goodwill*, equivale ao valor dos ativos intangíveis, incluindo o valor da marca e da reputação da empresa.

Para Petrick et al. (1999), a vantagem competitiva sustentável é o resultado de competências essenciais distintas da organização, devido em grande parte à influência dos recursos intangíveis, que são mais difíceis de substituir ou imitar pelos concorrentes do que recursos tangíveis. Segundo os autores, as competências essenciais de uma empresa seriam baseadas nos seus ativos intangíveis, ou seja, nas habilidades que uma companhia têm e na reputação dessa companhia (figura abaixo). As habilidades fornecem diferencial funcional à organização, devido ao acúmulo de conhecimento e experiência, como por exemplo, conhecimento de liderança de equipe, conhecimento de logística e distribuição, habilidade coletiva de gerenciar mudanças e aprendizagem em equipe.

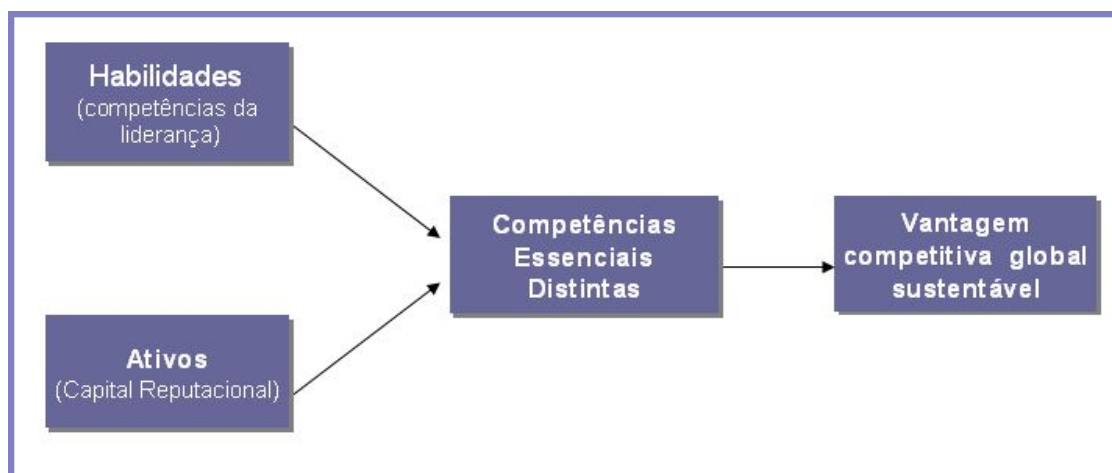


Figura 9 - Strategic Resource Model if Sustainable Global Competitive Advantage
Fonte: Petrick et al., (1999) p. 89

3.2.3 O VALOR DA MARCA (BRAND EQUITY)

Fombrun & Van Riel (2003) ressaltam que reputação e marca têm significados diferentes: embora os dois ativos intangíveis estejam relacionados, a marca se refere ao conjunto de atributos e emoções que são associadas pelos clientes a um determinado produto ou conjunto de produtos, enquanto que a reputação se refere ao que os diversos públicos (não apenas os clientes, mas fornecedores, reguladores, comunidades, empregados, etc.) pensam da empresa como um todo. O desastre ocorrido com o navio Exxon Valdez, embora não tenha modificado a opinião das pessoas sobre a qualidade dos produtos da Exxon Corporation, certamente mudou a percepção sobre a companhia como um todo.

Kotler (1998, p.393) define marca como sendo um nome, um termo, um sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes.

Para Aaker (1998), o valor da marca ou **Brand Equity** é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seus símbolo, que se somam ou subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço. Segundo o autor, esses ativos e passivos podem ser agrupados em cinco categorias:

1. Lealdade à marca;
2. Conhecimento do nome da empresa;
3. Qualidade percebida;
4. Associações à marca;
5. Outros ativos: patentes, marcas registradas, etc.

Graysson & Hodges (2002) acrescentam que nas últimas décadas do século 20 alguns empresários resolveram associar suas marcas à causas específicas, como meio ambiente, saúde, bem-estar, relações comunitárias e direitos humanos. A empresa de cosméticos britânica The Body Shop International, por exemplo, construiu sua marca e reputação proibindo experiências com animais para a confecção de seus produtos, criando um programa de comércio comunitário e manifestando preocupação com o meio ambiente, e no Brasil a empresa de cosméticos Natura, utilizando ingredientes naturais em seus produtos.

A imagem da marca pode ser atingida positiva ou negativamente pelo que aconteça em qualquer estágio do ciclo do produto ou do serviço, ou em qualquer lugar no processo do negócio. A empresa Toys 'R' Us, fornecedora de 25% dos brinquedos da América do Norte, precisou certificar a qualidade de seus produtos ou enfrentar declínio comercial. Juntamente com outros revendedores de brinquedos, a empresa descobriu que não somente os trabalhadores de países em desenvolvimento, como a China, estavam sofrendo de doenças causadas por ingredientes tóxicos presentes nos produtos, mas também as crianças norte-americanas estavam sendo intoxicadas. (Mcintosh et al, 2001, p.78)

O poder da marca é visto em certos setores de negócios como a chave do sucesso comercial. Pesquisa realizada em 1999 pela consultoria de marcas Interbrand, revelou que o valor da marca institucional Coca-Cola, primeira colocada no ranking das marcas mais valiosas, equivalia a 59 por cento do seu valor de mercado, e que 96 por cento do valor da coca-cola encontra-se intangível, como reputação, conhecimento e marca (Graysson & Hodges, 2002, p.33).

Na pesquisa realizada em 2003 pela Revista BusinessWeek³ para ranquear as 100 maiores marcas globais⁴, as marcas americanas, na sua maioria, mantiveram posição no mercado global, apesar dos sentimentos anti-americanos observados em diversos países naquele período, devido aos conflitos no oriente médio envolvendo os EUA e Iraque (tabela abaixo):

³ Revista BusinessWeek de agosto/2003 em parceria com a RoperASW, empresa do grupo NOP World company, sétima maior empresa de pesquisa de Mercado e consultoria dos EUA e a nona maior do mundo.

⁴ Marcas com escritórios e rede de distribuição em um número significativo de países das Américas, Europa e Ásia

Colocação	Marca	Valor da Marca em 2003 (US\$ bilhões)	País de origem
1	Coca-cola	70,45	Estados Unidos
2	Microsoft	65,17	Estados Unidos
3	IBM	51,77	Estados Unidos
4	General Eletric	42,34	Estados Unidos
5	Intel	31,11	Estados Unidos
6	Nokia	29,44	Finlândia
7	Disney	28,04	Estados Unidos
8	McDonald's	24,70	Estados Unidos
9	Marlboro	22,18	Estados Unidos
10	Mercedes	21,37	Alemanha
11	Toyota	20,78	Japão
12	Hewlett-Packard	19,86	Estados Unidos
13	Citibank	18,57	Estados Unidos
14	Ford	17,07	Estados Unidos
15	American Express	16,83	Estados Unidos

Tabela 6 - The Global Brand Scoreboard – 2003

Fonte: BusinessWeek - 4/08/2003 p.72

Uma das conclusões da pesquisa é que uma das áreas que tem recebido maior atenção dos proprietários das marcas americanas é a necessidade de serem percebidas como empresas cidadãs globalmente responsáveis. Uma reclamação de uma comunidade pode conquistar uma audiência global se for contra uma grande marca. Isso significa, por exemplo, que as práticas trabalhistas da Nike em países em desenvolvimento podem se tornar uma questão veiculada ao redor do mundo. Embora exista supremacia americana no ranking das marcas globais, essas marcas líderes consolidam sua presença local através de investimentos ambiciosos em programas comunitários locais. A Coca-cola, por exemplo, investe no programa educacional de bolsas de estudos feito através da Autoridade Palestina, além de fazer doações às causas ambientais na Espanha.

3.2.4 A REPUTAÇÃO CORPORATIVA E A RSE

Mcintosh et al. (2001, p. XVII) conceituam cidadania corporativa como sendo um relacionamento de mão dupla entre a sociedade e as corporações: tal qual a cidadania individual, é uma idéia que possui tanto dimensões éticas quanto práticas, encerrando preocupações básicas do negócio tais como: evitar riscos e proteger a reputação, assegurar o futuro, desenvolver competências aumentadas em negócios e fazer a coisa certa.

Fombrun et al. (2000, p.85) sintetizam que investir em programas de responsabilidade social mitiga o risco de perda reputacional, que poderia resultar indisposição com *stakeholders*-chave. Pode também permitir ganhos de capital que melhore a capacidade da companhia de atrair recursos, melhorar sua performance e construir vantagem competitiva, ao melhorar a habilidade de atrair contratos com o governo e fornecedores, possibilitar a cobrança de preços *premium* pelos seus produtos e a redução de seu custo de capital.

A figura abaixo representa a lógica de aumento de valor da empresa a partir de ações socialmente responsáveis:

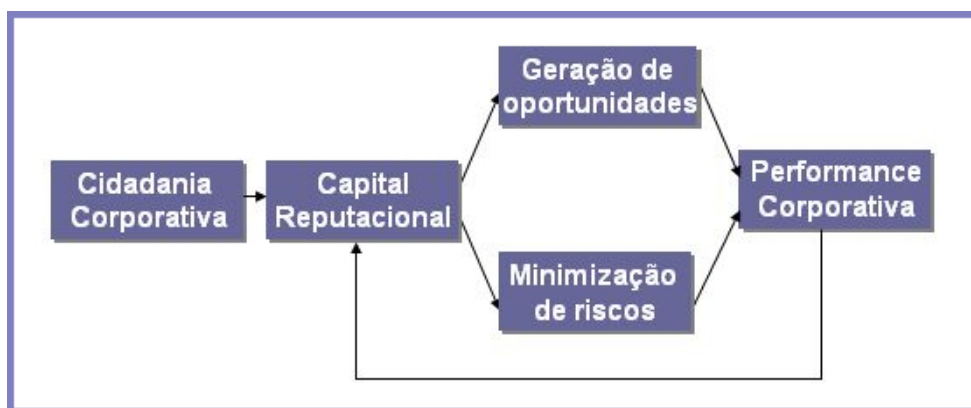


Figura 10 - Ciclo de gerenciamento do risco reputacional

Fonte: O modelo de criação de valor a partir de ações de RSE, Fombrun et al. (2000).

Segundo Fombrun (2000, p. 88), a figura acima evidencia a relação entre ações de cidadania e capital reputacional, onde a cidadania corporativa é parte integrante de um ciclo através do qual companhias geram capital reputacional, gerenciam o risco reputacional e aumentam suas oportunidades, conseqüentemente melhorando a sua performance. O capital reputacional constrói uma plataforma de onde futuras oportunidades podem nascer, além de proteger os ativos existentes da empresa, servindo como um protetor contra perdas.

A lógica apresentada no modelo é de que as empresas com atividades de responsabilidade social podem obter ganhos de capital reputacional, alavancando oportunidades de negócios, ou reduzindo riscos potenciais de sua conduta no mercado, ou seja, gerando aumento do valor da empresa ou preservando o valor. O autor exemplifica os possíveis ganhos através de investimentos sociais:

- Construir laços com a comunidade e manter a licença para operar;
- Aumento da moral e do engajamento dos empregados atuais;
- Preparar e atrair potenciais empregados;
- Desenvolver clientes potenciais;
- Criar um ambiente onde a empresa possa prosperar.

Para Fombrun & Van Riel (2003, p.26), reputação e valor financeiro são relacionados de três maneiras: primeiro, a reputação afeta a performance operacional de uma companhia e, portanto, sua lucratividade. Segundo, sua lucratividade afeta as percepções de mercado sobre as perspectivas futuras da companhia, e logo influencia a sua capitalização no mercado. Terceiro, as atividades da companhia contribuem para construir o capital reputacional, que engloba as marcas de produtos e a marca corporativa, e descrevem a lembrança positiva da companhia por todos os seus *stakeholders*. Lembranças positivas, por sua vez, atraem pessoas para trabalhar e para investir na companhia – e então incrementa o lucro.

A Reputação Corporativa normalmente tem sido um *driver* de preço, características e qualidade dos produtos e serviços produzidos, mas cada vez mais aparece como um critério importante o comprometimento da empresa em integrar os aspectos social e econômico dentro das estratégias corporativas. Algumas publicações estabelecem critérios para avaliar e ranquear a reputação das empresas, como por exemplo a Revista Fortune com a sua publicação “*Global Most Admired Companies*”.

Fombrun & Van Riel (2003) sugerem os seguintes *drivers* para avaliação da reputação corporativa: visão e liderança, responsabilidade social, apelo emocional, produtos e serviços, ambiente de trabalho e performance financeira.

3.2.5 RISCOS REPUTACIONAIS

Fombrun et al. (2000, p.87-88) definem risco reputacional como sendo o diferencial entre os possíveis ganhos e as possíveis perdas de capital reputacional de uma determinada firma, e capital reputacional como sendo o valor do risco de interações diárias com os *stakeholders*.

Para Graysson & Hodges (2002, p. 30-32), uma consequência do processo de globalização é que as companhias multinacionais se tornaram mais visadas. As campanhas para as mudanças sociais e políticas sempre encaram as empresas notórias como alvos legítimos e mais acessíveis do que os governos, fazendo com que empresas tidas como as que mais contribuem para o desenvolvimento econômico sejam cada vez mais visadas. A decisão de um executivo de fechar ou abrir uma fábrica tem hoje muito mais probabilidade de atrair a atenção ou a vigilância externa do que anteriormente. Para os autores, o crescente movimento de sofisticadas organizações não-governamentais (ONGs), aliado aos avanços tecnológicos nos meios de comunicação, fez com que a denúncia do comportamento das empresas chegasse a novos canais – as páginas da imprensa popular e as salas de bate-papos na internet.

De fato, as recentes inovações tecnológicas ocorridas no mundo, especialmente a Internet, permitem hoje que pessoas conheçam as instituições, facilitando o acesso a informações que antes eram mais restritas. O resultado disso é que os cidadãos tendem a ser menos passivos e começam a questionar a atuação das empresas, estando também mais preparados para debater com pessoas e instituições. O fechamento de uma fábrica, gerando desemprego e problemas sociais, ou a poluição do meio ambiente, diminuindo a qualidade de vida de uma comunidade, são temas cada vez mais em discussão por toda a sociedade. Para se manter competitiva no mercado, uma empresa deve dar satisfação de sua atuação não só aos seus acionistas, mas também aos seus diversos públicos de interesse ou *stakeholders*: consumidores, fornecedores, clientes, empregados e comunidades, entre outros.

Os consumidores na era da comunicação instantânea estão mais sofisticados e muitas empresas já perceberam que precisam proteger a sua reputação, vendo na responsabilidade social um ativo competitivo. A conscientização tem crescido junto com a disseminação da informação, e as reputações agora estão em jogo não só no país de origem da empresa, mas onde quer que clientes assistam à TV ou acessem a Internet, e onde quer que investidores éticos façam seus investimentos.

Para Duarte & Dias (apud Ashley et al. 2002, p.83), a organização do tipo empresarial talvez seja a mais criticada entre o conjunto de organizações na sociedade, pelos seguintes aspectos abaixo relacionados:

- Nenhum outro tipo de organização está tão relacionado com o sistema econômico e com os problemas decorrentes de seu mau funcionamento;
- A empresa é vista como fonte de riquezas e criadora de tecnologia, elementos indispensáveis à solução dos problemas sociais;
- Muitos dos males que afligem a sociedade contemporânea têm vínculo facilmente perceptível com as empresas: poluição, deterioração do meio ambiente, aumentos gananciosos de preços, más condições de trabalho e outros que lhe são atribuídos no todo ou em parte;
- É cada vez mais reconhecida sua força de pressão sobre o setor político, com empresas aparecendo, por exemplo, como beneficiárias de favorecimento ilícito à custa do interesse coletivo;
- São notórios os abusos de determinadas empresas, que para aumentarem seus lucros não levam em consideração os interesses dos operários e da comunidade, praticam ou aceitam contrabando, fraude no faturamento, manipulação de balanços e sonegação de impostos. Tais comportamentos antiéticos não afetam apenas a empresa que os pratica: refletem em suas congêneres e, de certo modo, contribuem para aumentar a desconfiança em relação ao sistema de livre-empresa, favorecendo ideologias contrárias a ele.

Madsen & Ulhøi (2001) estabelecem que tem existido um aumento da pressão de um número crescente de *stakeholders*, incluindo empregados, clientes e ONGs, e para ser capaz de melhorar os relacionamentos corporativos com os diversos *stakeholders*, as companhias precisam ser capazes de identificar esses *stakeholders* e avaliar suas influências.

Os autores acrescentam que a teoria da firma foi formalmente baseada na visão que negócios interagem com grupos externos somente através do mercado, mas esse modelo simplificado tem sido mudado por uma compreensão de que a firma e a sociedade têm muitas outras interações, algumas delas serem governadas por forças não econômicas, como por exemplo forças política, cultural e moral. O ponto chave é que os *stakeholders* podem – e freqüentemente o fazem – compartilhar do poder de

decisão com a direção corporativa. A visão dos *stakeholders* sobre a firma está se tornando mais confusa com a globalização e o aumento das redes, e o sucesso de uma firma pode ser seriamente afetado (negativamente ou positivamente) pelos seus *stakeholders*, no momento em que a falha para responder aos interesses dos *stakeholders* pode iniciar um conflito sem solução.

Para Greg Parston (apud Hesselbein et al., 2003, p. 369), essa nova reivindicação dirigida às empresas é em parte o resultado do crescimento relativo da riqueza na sociedade ocidental. Segundo o autor, mais e mais pessoas estão descobrindo que a sensação de conforto da prosperidade relativa é perturbada pelas práticas de negócios e seus efeitos colaterais, incluindo as consequências ambientais e sociais da produção privada, fazendo com que suas preocupações extrapolem a fabricação e entrega dos bens e serviços dos quais usufruem. Como consequência, as pessoas estão procurando outras instituições, inclusive empresas, para assegurar a justiça e imparcialidade, para lutar contra a exclusão social e sustentar o bem-estar ambiental, provavelmente aliado ao visível fracasso dos governos em responder às necessidades sociais.

As afirmações acima demonstram a dificuldade em se construir e manter o capital reputacional corporativo, na era da comunicação instantânea. As empresas estão expostas à opinião pública, que transmitem informações aos locais mais remotos em tempo real, disseminadas através dos veículos de comunicação, e que têm o poder de construir ou destruir uma reputação rapidamente.

Para Larkin (2003), os custos decorrentes das crises reputacionais podem ser relacionados à recuperação do meio ambiente, à reparação de perdas e danos, às perdas judiciais, ao impacto de uma legislação mais restritiva no negócio, à percepção negativa e perda de consideração dos *stakeholders*, como clientes, investidores, empregados e comunidade. Já os benefícios para uma efetiva gerência da reputação são:

- Reduzir tensão entre os negócios, seus acionistas ou proprietários e clientes;
- Reduzir barreiras para a competição e desenvolvimento de mercado;
- Criar um ambiente mais propício para investimentos e acesso ao capital;
- Atrair os melhores recrutas, fornecedores e parceiros;
- Assegurar preço “*premium*” para produtos e serviços;
- Reduzir “*share price*” e volatilidade do mercado;

- Minimizar as ameaças de aumento de regulação e litígios;
- Reduzir o potencial para crises;
- Estabelecer confiança e credibilidade com os *stakeholders*.

Segundo a autora, gerenciar o risco reputacional está se tornando mais difícil, porque:

- as empresas estão operando e competindo num mercado global, com riscos surgindo de muitas localidades;
- Empresas são mais observadas por pessoas conectadas pela mídia eletrônica global e internet;
- Existe um aumento da pressão dos *stakeholders* para maior transparência quanto à atuação e performance das empresas;
- Existe uma maior percepção dos *stakeholders* quanto aos riscos do negócio.

Para Knight & Pretty (apud Larkin, 2003), o investimento em comunicação efetiva e a administração da reputação antes de uma situação de crise é crítico na conservação do valor da empresa.

Segundo Caruana (1997), empresas com boa reputação criam um “efeito halo” de proteção. Para o autor, existe um limite humano para processar e assimilar informação por um período de tempo (apud Jacoby et al, 1974). O enorme vetor de informação é particionado através de um processo de categorização perceptual (apud Bruner, 1957). Indivíduos formam consistentes impressões sobre objetos no início do processo de categorização, e isso é rapidamente acompanhado de um drástico declínio de abertura para novas informações. Essa característica é construída pelo princípio da economia cognitiva, onde a resposta a um estímulo se estende a outros estímulos, criando um “efeito halo”.

A presença de um “halo de impressão geral” (Caruana apud Balzer & Sulsky, 1992) pode ser benéfica, ao invés de um fator prejudicial, no contexto da reputação. Uma vez estabelecido, um halo determina a percepção que os públicos possuem sobre uma firma, e pode sobreviver completamente à verdadeira realidade algumas vezes. Caso a empresa encare uma temporária reviravolta de algum tipo, um halo positivo fornece uma folga que permite a possibilidade de recuperação. Por outro lado, uma firma com uma pobre reputação deve ter uma difícil luta para superar o halo negativo inicial, que atua para limitar a facilidade com a qual uma reputação corporativa mais positiva é estabelecida.

Fombrun (apud Larkin, 2003) sugere que companhias que gerenciam seus relacionamentos com *stakeholders* invocam um número de princípios fundamentais, que contribuem para efetivar o gerenciamento da sua reputação:

- um senso de distintividade na mente dos *stakeholders* (Intel, Microsoft);
- Tendência de empresas de sucesso em focar em um tema principal (Disney oferecendo uma experiência mágica);
- Uma percepção de consistência na performance e na comunicação (General Eletric, Singapura Airlines);
- Um foco na integridade e autenticidade no contato entre a organização e seus *stakeholders* (Harvard Business School);
- Compromisso com a transparência como pré-requisito para efetivar a performance financeira e social (BP).

Em 1982, a Johnson & Johnson possuía 35% do mercado de analgésicos nos EUA com vendas anuais de cerca de US\$ 400 milhões. No final de setembro daquele ano, sete pessoas morreram envenenadas após ingerir Tylenol contaminado com cianureto, injetado por alguém de forma criminoso. As vendas dos remédios caíram então de US\$ 33 milhões para US\$ 4 milhões por mês. A Johnson & Johnson recolheu e destruiu 22 milhões de frascos (todos os frascos que estavam no mercado), por todo o território norte-americano, a um custo de US\$ 100 milhões. Um sistema de comunicação foi montado para informar os diversos públicos interessados, o que resultou em cerca de 125 mil recortes de notícias na mídia ao redor do mundo. Após redesenhar as embalagens de forma a torná-las mais resistentes, relançou o produto, proporcionando ao consumidor uma visão clara da correção do problema. Seis meses após, já tinha recuperado 95% de sua participação no mercado (Graysson & Hodges, 2002, p.143; Aaker, 1998, p. 186).

Graysson & Hodges (2002, p. 143) descrevem também o exemplo dos fabricantes de brinquedos Mattel, que investiram em um programa de inspeção das fábricas dos fornecedores, em resposta ao possível uso do trabalho infantil. A Mattel achou baixos os custos do plano de inspeção, em comparação com a eventual perda de vendas com um boicote dos consumidores. Para os autores, o acompanhamento de cada etapa do ciclo do processo comercial ajuda a identificar riscos e oportunidades para a Reputação (tabela abaixo), podendo as etapas variar de acordo com as características da empresa.

ETAPA DO NEGÓCIO	RISCOS À REPUTAÇÃO	OPORTUNIDADES DE CRIAR REPUTAÇÃO
<u>Procedência</u> - Sob que condições? (mão-de-obra, sustentabilidade, etc.) se obtém a matéria-prima e os produtos? - A procedência pode gerar críticas ou uma vantagem comercial?	Algumas companhias de material de esporte sofreram campanha de grupos de pressão que as acusaram de comprar de fornecedores que davam péssimas condições de trabalho. Muitas dessas empresas têm atualmente programas de fiscalização dos fornecedores.	A empresa de artigos para casa B&Q compromete-se a usar apenas madeira de florestas com certificação de renováveis, e essa característica faz parte de sua identidade da marca.
<u>Fabricação</u> - Há dúvida sobre os ingredientes e os métodos usados na fabricação? - Eles poderiam ser modificados para atrair um segmento específico de mercado?	A Taco Bell teve que recolher todas as massas de taco nos EUA por causa da suspeita de terem sido feitas com milho transgênico não aprovado para consumo humano.	A Body Shop International, varejista de cosméticos, tem como norma não fazer experiências com animais na fabricação de seus produtos, o que proporciona a diferenciação da marca no mercado.
<u>Marketing</u> - Foi levado em conta a susceptibilidade de outra clientela às campanhas de marketing? - Ou os assuntos de interesse levaram à adoção de um marketing de causa?	A americana General Mills fez uma promoção casada de uma marca de cereal e a Bíblia. A empresa não levou em conta que sua clientela era heterogênea e teve de suspender a promoção diante das queixas de não-cristãos.	A Coca-Cola fez uma parceria com o Wal-Mart e deu uma porcentagem da venda de seus produtos à entidade Mothers Against Drunk Driving. Durante a promoção as vendas nos EUA cresceram 490%.
<u>Venda</u> - A equipe de vendas usa técnicas voltadas para grupos étnicos? - Existe um modo de redefinir a oferta para tornar o produto ou o serviço mais atraente para o comprador?	A indústria de seguros britânica pagou caro por vender errado aposentadorias em meados dos anos 90. As equipes de vendas, na maioria remuneradas com comissão, venderam grandes quantidades de pensões inadequadas. As empresas foram multadas e os vendedores passaram por novo treinamento.	A ABB Electrolux, dos EUA, tem um plano de vendas funcionais, pela qual se vende a função do aparelho e não o próprio aparelho. A empresa recolhe o aparelho no fim de sua vida útil e o recicla. Esse método aumentou a fatia de mercado da empresa e reduziu o impacto ambiental.

ETAPA DO NEGÓCIO	RISCOS À REPUTAÇÃO	OPORTUNIDADES DE CRIAR REPUTAÇÃO
<u>Descarte / Redução</u> <u>Reutilização / Reciclagem</u> - As expectativas da gerência sobre o lixo são transmitidas adequadamente? - Há maneiras criativas de evitar desperdício de capital humano e também de bens materiais?	Navios de turismo que zarparam do Alasca foram acusados de lançar lixo sem tratamento, poluindo o próprio ambiente que eles divulgam aos clientes. Várias operadoras foram multadas e agora sua conduta está sob vigilância intensa da mídia.	Cerca de 30 mil empregos foram poupados quando a Volkswagen da Alemanha negociou com os sindicatos a redução da semana de trabalho de 36 para 28,8 horas, com perda proporcional nos salários. Empregadores, empregados e a população preferiram isso ao desemprego em massa.
<u>Expansão</u> - A autorização de expansão ou construção de nova fábrica exige pesquisa sobre o impacto nos vários <i>stakeholders</i> e o diálogo entre eles? - Os sistemas e os métodos estão em dia para atingir isso?	Depois dos protestos de ambientalistas e do boicote de gerentes de investimento, a Mitsubishi suspendeu o projeto de construção de uma salina enorme perto de um local com meio ambiente instável, no México, em 2000.	Em meados dos anos 90, a British Aiports Authorithy ganhou a concorrência para gerir o Aeroporto Internacional de Melbourne, na Austrália. Um dos motivos de vitória foi sua atuação pública no Reino Unido, onde a empresa é vista como cidadã preocupada com o efeito de suas atividades no meio ambiente.
<u>Distribuição</u> - Há salvaguardas no processo de distribuição que garantem uma boa segurança? - Como elas são verificadas? Pensou-se nas oportunidades de contribuir para as necessidades sociais por meio da distribuição?	A subsidiária brasileira da indústria farmacêutica alemã Schering foi multada em US\$ 2,5 milhões em 1998 depois de condenada pela distribuição involuntária de pílulas anticoncepcionais adulteradas com farinha.	A Unilever adotou na Tanzânia um sistema de distribuição inovador, que gera empregos e coloca suas marcas na praça, como a Key Soap. Os vendedores saem de bicicleta com caixas cheias de produtos para uma venda antecipada. As vendas quintuplicam em cinco meses.

Tabela 7 – Riscos e Oportunidades para a Reputação no Ciclo Comercial
 Fonte: Graysson & Hodges (2002), p. 152-153

Fombrun et al. (2000) listam as possíveis consequências, relativas às oportunidades de ganhos de reputação ou de minimização de riscos, que as ações de responsabilidade social podem gerar para cada *stakeholder* envolvido, conforme a tabela abaixo:

Stakeholder	Oportunidades (ganhos de reputação)	Riscos (perdas de reputação)
Comunidade	Legitimidade	Ilegitimidade
Mídia	Cobertura favorável	Cobertura desfavorável
Ativistas	Defesa	Boicote
Investidores	Geração de valor	Fuga de investidores
Empregados	Aumento do comprometimento	Comportamento inadequado
Consumidores	Fidelização	Desentendimentos
Agentes reguladores	Ação legal favorável	Ação legal
Parceiros Comerciais	Colaboração	Abandono

Tabela 8 - Efeitos de ações de responsabilidade Social
Fonte: Fombrun et al. (2000), p.91-95

3.3 O TERCEIRO SETOR E AS ONGS

3.3.1 AS ONGS NO BRASIL E NO MUNDO

Segundo Kravutschke (2004), pertencer à sociedade civil é não estar no espaço do setor público diretamente, chamado primeiro setor, mas sem estar necessariamente contra o Estado. Para a autora, estar inserido no setor privado representa agir em sociedade com interesses individuais: se os interesses da instituição visam lucro, são então empresas, consideradas como segundo setor. Caso contrário, quando a instituição não tem como objetivo a obtenção e divisão de lucros entre as partes integrantes, está caracterizado o terceiro setor. Ele surge pela necessidade de tratar as causas que interessam à comunidade, já que o primeiro setor (governo) e o segundo setor (empresas) geralmente possuem interesses diversos, e algumas vezes antagônicos. (Kravutschke, 2004, p. 147-148)

A expressão “Terceiro Setor” foi adaptada do inglês “Third Sector”, e abrange as associações, fundações, sindicatos, cooperativas, igrejas e ONGs. Sua essência diz respeito a um “conceito abstrato e ideológico, no qual se atribui a existência de um mecanismo social público, porém não estatal, e ao mesmo tempo a um conceito concreto, referente ao conjunto de entidades filantrópicas sem fins lucrativos que reúne um aparato de recursos particulares em defesa de interesses coletivos”. (Camargo et. al, 2004, p.18)

Fernandes (1997 apud Kravutschke, 2004) descreve o Terceiro Setor como composto de:

[...] organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. (Fernandes, 1997 apud Kravutschke, 2004)

O termo ONG - organização não-governamental - foi criado na década de 1940 pela Organização das Nações Unidas (ONU), que reconhece a importância dessas entidades como canais de divulgação de seus programas, como fiscais e mobilizadoras da opinião pública e como promotoras das políticas nacionais coerentes com as metas e resoluções da ONU. (Kravutschke, 2004, p. 149)

Em 1972, a ONU organizou a Primeira Conferência das Nações Unidas para o

Meio Ambiente, em Estocolmo, cuja temática foi centrada no desgastes dos recursos naturais. Na época teve início o debate sobre “Desenvolvimento Sustentável”, que deveria aliar o progresso à preservação das qualidades essenciais dos recursos naturais. Ficou estabelecido nessa Conferência o conceito de que a poluição causada pela pobreza das populações era tão importante para o desenvolvimento sustentável, quanto a ocasionada pelos elementos industriais. Devido a essa constatação, os fatores que ocasionam a pobreza também passaram a constituir uma das preocupações internacionais como causa de agressão aos recursos ambientais. A Conferência concluiu pela necessidade de redução da população mundial, devido às consequências do esgotamento dos recursos naturais do planeta, visando à sobrevivência da população humana. (Corrêa, 2004)

Jacobi (2000) relata que, na segunda metade da década de 70, surgiram no Brasil diversos grupos ambientalistas, que se estruturaram no momento em que iniciou o processo de liberalização política no Brasil, ocorrido após a Conferência de Estocolmo em 1972 devido ao estímulo dado à questão ambiental. Para o autor, algumas questões diretamente ligadas aos problemas de agravamento da degradação ambiental, tais como crescimento populacional e déficit de saneamento, não faziam parte da agenda dessas organizações, contribuindo para uma visão limitada da realidade. O autor considera que a partir da década de 80 cresceu no Brasil a percepção, dentro do movimento ambientalista, de que o discurso ambiental não se encontrava disseminado na sociedade brasileira, e que a resistência à profissionalização das ONGs contribuiu para uma menor eficácia de suas ações, ao contrário das ONGs norte-americanas, que já possuíam como característica a preocupação com eficiência organizacional. A partir de então, segmentos do ambientalismo passaram a buscar o aprimoramento dos instrumentos legais de gestão ambiental para se profissionalizar, se aproximaram das ONGs sociais, ampliaram a conexão com os movimentos sociais e superaram a rejeição do diálogo com economistas e empresários. Entre 1985 e 1991 ocorreu um *boom* de novas entidades ambientalistas no país, mas a maioria não sobreviveu pela incapacidade de aglutinar militantes e voluntários: a maior parte das ONGs atuava localmente, eram amadoras, não tinham sede nem *staff* remunerado, e operavam com orçamentos inferiores a US\$ 50.000. (Jacobi, 2000)

A abertura de escritórios de importantes ONGs internacionais no Brasil, como a **Greenpeace** e a **Friends of Earth**, também contribuiu para a evolução das ONGs ambientalistas. Muitas deixaram de lado o objetivo genérico de estimular a conscientização ou de se concentrar nas denúncias contra a agressão ambiental, para

atuar em objetivos específicos para preservação e recuperação ambiental. Dessa forma, as novas organizações se estruturaram em torno de objetivos claros como melhoria da qualidade da água e do ar e educação ambiental. Também ampliaram sua sustentabilidade financeira através de mecanismos diversos de financiamento: organismos internacionais, órgãos públicos, doações de empresas e mensalidades dos associados (Viola, Eduardo & Leis, 1992 apud Jacobi, 2000).

Para Jacobi (2000) o crescimento das ONGs em número e tamanho e o ganho em visibilidade e legitimidade, possibilitam a articulação, formação de redes e outras dinâmicas organizacionais para trocar informações, dividir tarefas e ampliar o alcance das iniciativas:

No fortalecimento das redes, as ONGs internacionais exercem um papel inovador na medida em que através de sua capacidade de exercer pressão política, amplificar a escala de denúncias, captar recursos, mobilizar e sensibilizar setores da mídia internacional, e acima de tudo da sua capacidade de produzir e disseminar informações se convertem em atores relevantes que potencializam a capacidade de influenciar e pressionar comportamentos de governos nacionais, organismos internacionais e demais agências bilaterais e multilaterais. A sua atuação é pautada pela sua legitimidade e transparência. O ativismo que transcende fronteiras assume um papel estratégico na medida em que mobilizam informação estrategicamente para criar novos temas e categorias para persuadir, pressionar e ganhar relevância face a organizações poderosas e governos (Keck & Sikkink, 1998 apud Jacobi, 2000).

Jacobi (2000) acrescenta que as novas idéias do ambientalismo brasileiro vão se fortalecer durante a preparação da Rio-92, inserindo cada vez mais o movimento ambiental nacional numa rede internacional, ao mesmo tempo que possibilita a maior interação das entidades ambientalistas a partir da constituição do Fórum Brasileiro do ONGs e Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento.

No Brasil, as ONGs vem se organizando em redes para incrementar a sua capacidade de interferir na formulação de políticas públicas, tais como a Rede de ONGs da Mata Atlântica, a Coalização Rios Vivos, que reúne mais de 300 ONGs e comunidades, com membros na América Latina, Europa e Estados Unidos, e o Grupo de Trabalho Amazônico (GTA), reunindo cerca de 430 entidades, como organizações não-governamentais (ONGs) e movimentos sociais que representam seringueiros, castanheiros, quebradeiras de coco, pescadores artesanais, ribeirinhos, comunidades indígenas, além de pequenos agricultores e suas famílias.

Em 1992 aconteceu a II Conferência Mundial da Organização das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNCED), também conhecida como Rio-92 ou ECO-92, vinte anos após a Primeira Conferência da ONU. A Rio-92 reuniu no Rio de Janeiro 104 reis, rainhas e chefes de estado, acompanhados de 10.000 delegados de 180

países, e em paralelo ocorreu o Fórum Global, com a participação de 12.000 representantes de 5.600 ONGs, para discutir os principais problemas ambientais do planeta (Trigueiro, 2003, p. 81). A Rio-92 aprovou 5 documentos:

1. Carta da Terra - Estabelece a necessidade de uma justa parceria global, em que as Nações tenham, ao lado do direito soberano de explorar seus próprios recursos, a responsabilidade de não causar danos ao ambiente e cooperar para erradicar a pobreza com um desenvolvimento de bases sustentáveis.
2. Agenda 21 – Considerado por muitos ambientalistas como o principal documento assinado pelas autoridades mundiais nesse encontro, relaciona ações que devem ser conduzidas para que seja alcançada a sustentabilidade ambiental, de forma a assegurar alimentação para a população mundial que continua crescendo, aliada à preservação dos recursos naturais.
3. Convenção do clima - Com o objetivo de controlar o efeito estufa, prevê a redução da emissão dos gases que o intensificam. Em reunião ocorrida em 1997, na cidade de Kyoto, Japão, os princípios da convenção foram normatizados no documento denominado Protocolo de Kyoto.
4. Convenção da Biodiversidade - Estabelece normas para a conservação e utilização dos seres vivos, e reconhece a importância da biodiversidade para a manutenção dos ecossistemas e seu valor para toda a humanidade.
5. Declaração de Princípios sobre Florestas - Determina regras para o comércio internacional de produtos florestais. Não foram aprovados o monitoramento nem metas de redução do desmatamento.

Em 2002, dez anos após a Rio-92, ocorreu a Conferência da Cúpula Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, também chamada de Rio-92 + 10, em Johannesburgo, na África do Sul, que avaliou os resultados alcançados após a Rio-92. Esse encontro teve como resultado um relatório dividido em cinco tópicos: água e saneamento, energia, produtividade agrícola, biodiversidade e ecossistema e saúde. O problema da escassez da água foi considerado como básico para reduzir a fome e a pobreza mundial.

Corrêa (2002) aponta que um dos mais graves problemas ambientais que foram debatidos durante a Conferência, é o problema da escassez de água potável no

planeta: calcula-se que atualmente um bilhão de pessoas não têm acesso à água potável, e metade da população mundial (3,5 bilhões de pessoas) enfrentará escassez de água nos próximos 25 anos. O agravamento da desertificação dos solos e do efeito estufa, causados principalmente pela queima de combustíveis fósseis e pelo desflorestamento, se não forem revertidos nos próximos anos, também irão afetar a qualidade de vida de milhares de pessoas no planeta. Todas essas questões ambientais vem sendo cada vez mais expostas na mídia, e dão visibilidade às ações das ONGs ao redor do mundo.

Para Almeida (2003), grandes avanços ocorreram no setor de negócios entre 1992 (ano da realização da Rio-92, no Rio de Janeiro) e 2002 (ano da realização da Rio+10, em Joanesburgo, África do Sul). Na Rio-92 apenas um empresário falou pelo setor. Na Rio+10 mais de mil presidentes e diretores de grandes empresas se uniram no *Business Day*, evento organizado pela *Business Action for Sustainable Development*. Na ocasião, a ONU recomendou formalmente que as parcerias entre governos e ONGs envolvam também as empresas.

Segundo Mendonça (2003, apud Mendonça & Machado, 2004), no Brasil o marco regulatório no qual o terceiro setor está inserido é a promulgação da lei das OSCIPs (lei 9790/99), que enquadra as pessoas jurídicas sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP. Os autores acrescentam que essa lei consolida avanços na transparência da gestão dessas organizações, com a implantação de conselho fiscal, auditorias externas e a adoção de práticas administrativas visando coibir conflitos de interesse.

3.3.2 A INFLUÊNCIA DAS ONGS NA OPINIÃO PÚBLICA

A pesquisa “**Edelman Trust Barometer**”⁵ realizada entre dezembro/2002 e janeiro/2003 nos EUA e Europa junto a 850 formadores de opinião (400 nos EUA e 450 na Europa), teve o seu resultado apresentado no Fórum Mundial de 2003 em Davos, na Suíça.⁶

Seu resultado apontou que na Europa a credibilidade das ONGs, que estava em 42% em junho de 2002, subiu para 45% em janeiro de 2003, enquanto que a

⁵ Pesquisa foi desenvolvida pela Edelman e realizada por StrategyOne (http://www.edelman.com/people_and_perspectives/insights/Trust/EdelSurveyBroch_FNL.pdf)

⁶ **ONGs sobem no conceito de todos, O Estado de S. Paulo - 23/01/2003**

confiança nas empresas recuou de 43% para 35% no mesmo período. Nos EUA, o indicador de confiança nas ONGs passou de 38% para 49% em igual período, equiparando ao patamar de credibilidade que os americanos depositam nas empresas, que era de 41% em junho e hoje está em 48%.

Tanto na Europa como nos EUA, a confiança do cidadão no governo diminuiu significativamente. Nos EUA, esse indicador estava em 43% em junho e caiu para 39%. Na Europa, o recuo na credibilidade do governo foi menor nos últimos seis meses, estava 26% em junho de 2002 e caiu para 25% em janeiro de 2003.

A pesquisa concluiu que as organizações não-governamentais (ONGs) são as instituições mais confiáveis para os americanos e os europeus, enquanto governos e empresas estão perdendo credibilidade. No *ranking* das marcas de maior credibilidade na Europa, as quatro primeiras são ONGs, e embora as primeiras no ranking nos EUA sejam marcas tradicionais como Johnson & Johnson e Coca-cola, essas quatro ONGs já estão entre as 21 marcas de maior credibilidade nos EUA. Esse aumento de credibilidade nas ONGs pode afetar os negócios: as ONGs são consideradas como sendo uma fonte confiável de informações sobre as empresas, e embora não sejam as únicas que podem endossar práticas trabalhistas e ambientais, também são parceiras essenciais e influenciadoras nos programas de responsabilidade social.

Ranking	EUA	Europa
1º	Johnson & Johnson	Amnesty International *
2º	Coca-Cola	World Wildlife Fund (WWF) *
3º	Microsoft	Greenpeace *
4º	Ford Motors	Oxfam *
5º	McDonald's	Microsoft
6º	Bayer	Bayer
7º	Pfizer	Ford Motors
8º	World Wildlife Fund (WWF) *	Coca-Cola
9º	Merck	Basf
10º	Nike	Univeler
11º	Amnesty International *	Juhnson & Jonhson
12º	Greenpeace *	Nike

* Organizações não-governamentais

Tabela 9 – Ranking das empresas mais confiáveis nos EUA e Europa
Fonte: Edelman, 2004

No Brasil, a pesquisa **“O que o brasileiro pensa do meio ambiente”**⁷ vem sendo realizada a cada 4 anos, conjuntamente pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA) e pelo Instituto de Estudos da Religião (ISER), desde 1992. A pesquisa realizada em 2001 entrevistou 2.000 pessoas em todas as regiões do país, e identificou que mais de 70% dos entrevistados afirmou ter simpatia pelo trabalho das organizações ecológicas, embora poucos sejam capazes de mencionar alguma espontaneamente. A organização mais lembrada, tanto nas respostas espontâneas quanto nas estimuladas foi o IBAMA, seguido da ONG internacional Greenpeace e das brasileiras S.O.S. Mata Atlântica e Fundação Tamar. Quando perguntadas sobre o que estariam dispostos a fazer para ajudar uma organização desse tipo, a maior parte escolheu o trabalho voluntário (64% em 2001 e 56% em 1997) e mais de 50% declararam-se, em ambos os estudos, dispostas a tornar-se membros dessas organizações. Uma porcentagem expressiva afirmou ainda que estaria disposta a contribuir com dinheiro (30% em 2001 e 29% em 1997).

Uma questão levantada na pesquisa foi quanto à responsabilidade pela solução dos problemas do meio ambiente. Embora a Prefeitura seja considerada a principal responsável por solucionar esses problemas (46% em 2001 e 35% em 1997), é seguida pelo Governo Federal (44% em 2001 e 43% em 1997) e estadual (38% em 2001 e 33% em 1997). As entidades ecológicas apareceram em quinto lugar (24% em 2001 e 32% em 1997). As variações dos percentuais entre as pesquisas realizadas nos anos de 1997 e 2001 indicaram maior responsabilização do poder local pela solução dos problemas ambientais e menor responsabilização das entidades ambientais.

Outra questão abordada pela pesquisa foi quanto à atuação dos grupos na defesa do meio ambiente, onde cada grupo considerado (meios de comunicação, Prefeitura, cientistas, Governo Federal, Governo Estadual, entidades ecológicas, empresários, organizações internacionais) teve a sua atuação avaliada como “Muito Boa”, “Boa”, “Regular”, “Ruim” e “Muito Ruim”. As entidades ecológicas receberam a melhor avaliação, considerando as respostas “Muito Boa” e “Boa” (51% em 2001 e 61% em 1997). Já o setor pior avaliado foi o empresariado, onde predominaram as opções “Ruim” e “Muito Ruim” (39% em 2001 e 41% em 1997). A permanência desta avaliação negativa fortaleceu a tese de que para os brasileiros, os verdadeiros vilões do meio ambiente continuam sendo os empresários.

⁷ Pesquisa coordenada por Samyra Crespo, do Instituto de Estudos da Religião (ISER) e realizada pelo IBOPE.

Dentre os *stakeholders*, as ONGs desempenham uma crescente influência sobre as atitudes das empresas. Além de exercerem pressão direta sobre a companhia, também exercem função indireta através dos legisladores e reguladores, da mídia, dos consumidores e das instituições financeiras, *stakeholders* mais críticos para as empresas por terem influência direta no comportamento da empresa ou no seu resultado financeiro.

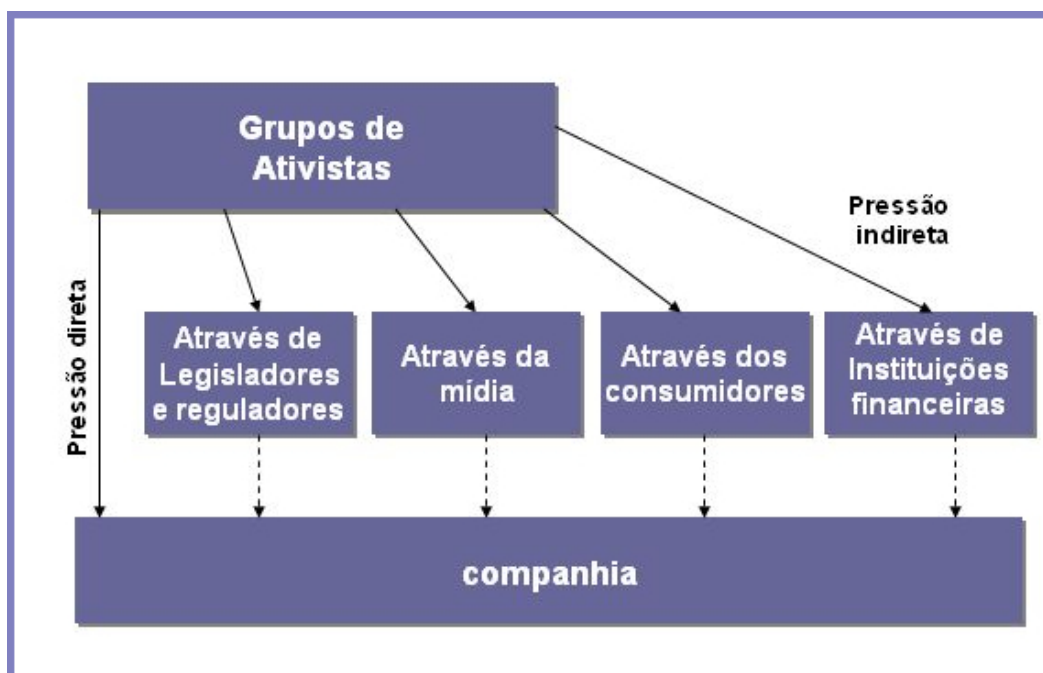


Figura 11 - Pontos de Pressão

Fonte: Adaptado de Winter & Steger (apud Larkin, 2003, p. 132)

Winter & Steger (1998) relacionam as possíveis demandas que os grupos de pressão externa possuem, e o tipo de pressão que eles podem utilizar para atendê-las:

Grupo	Possíveis demandas	Possíveis táticas de pressão
Ativistas Sociais	▪ Emprego ▪ Não-discriminação ▪ Justiça Social	▪ Publicidade ▪ Lobby junto ao governo ▪ Influenciar consumidores
Ativistas Ambientais	▪ Preservação do meio ambiente	
Organização de Consumidores	▪ Produtos de qualidade ▪ Proteção ambiental	

Tabela 10 – Possíveis demandas de grupos de *stakeholders* e seus tipos de poder

Fonte: Adaptado de Winter & Steger (1998)

De fato, as ONGs se utilizam de diversas táticas para interferir na condução dos negócios de uma companhia (figura abaixo), e dentre elas o boicote aos produtos ou serviços é uma das mais antigas e eficientes. Empresas como Exxon, Shell, PepsiCo, Nike, Gap, Nestlé, Adidas, Wal-Mart, Texaco, Phillips Morris, RJR Nabisco, Procter & Gamble, Levi-Strauss já passaram por situações de boicote. Além disso, companhias de um determinado país podem ser boicotadas ao redor do mundo pela conduta política, econômica ou social do país, tal como já ocorreu com produtos da China e Estados Unidos. Essas campanhas podem se disseminar pela Internet de forma veloz e causar graves perdas financeiras às empresas. (Larkin, 2003, p. 131-138)

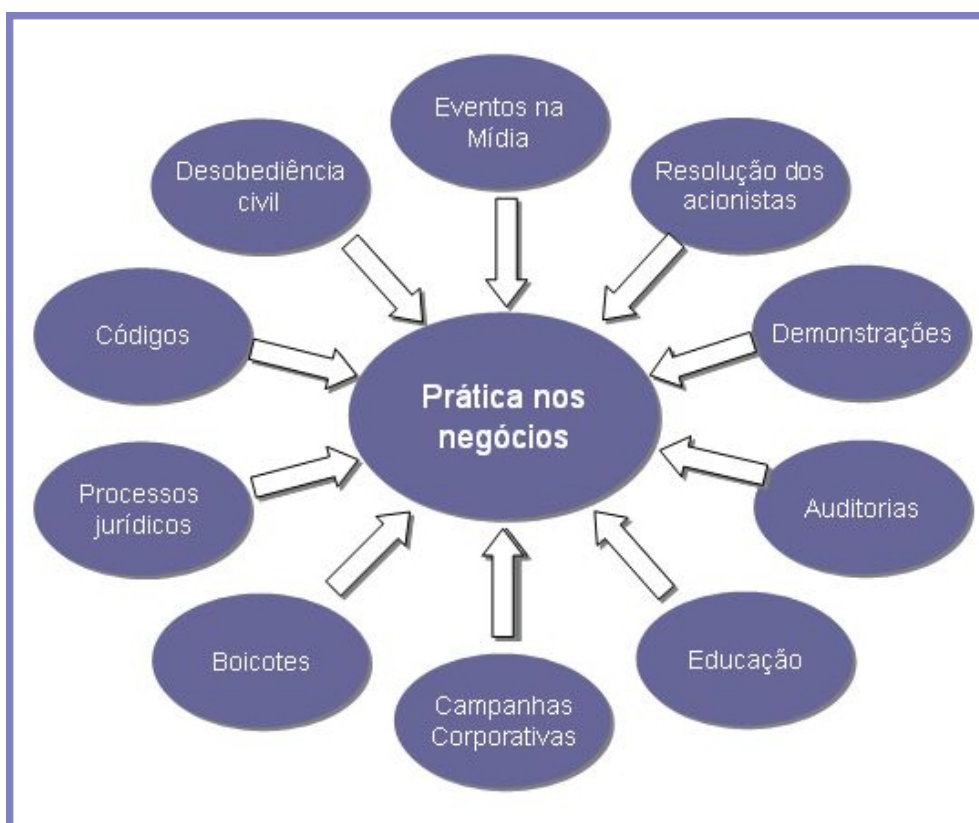


Figura 12 – Táticas das ONGs
Fonte: Regester Larkin (apud Larkin, 2003, p. 133)

Um dos mais longos boicotes ocorreu com a Nestlé, em 1975, tendo início com as queixas relacionadas à fórmula inadequada de alimentos para bebês (leites em pó) que estavam sendo comercializados nos países do terceiro mundo, e que culminou no livro "Assassina de bebês". Embora a Nestlé tenha ganhado a ação judicial contra o editor do livro, logo após ocorreu um boicote liderado pela ONG "Baby Milk Action", que durou cerca de 5 anos e fez com que a Nestlé terminasse tendo que ajustar suas ações de marketing. (Larkin, 2003, p. 132; Aaker, 1998, p.187)

Para Graysson & Hodges (2002, p. 87) hoje em dia as ONGs também enfrentam um assédio maior da imprensa, devido ao seu crescente papel diante das empresas e governos, e já se vêem diante dos mesmos questionamentos que anteriormente elas dirigiam às empresas: maior responsabilidade e transparência.

A parceria com as ONGs dão principalmente maior legitimidade às empresas junto à sociedade, o que leva as empresas a pensarem estrategicamente nessa associação. A legitimidade pode ser conceituada como “qualidade ou estado de legítimo, legalidade” (AURÉLIO, 2004). Do ponto de vista de Yaziji (2002), as ONGs têm quatro competências que as empresas não têm, que justificam essas parcerias:

- Sensibilidade ao ambiente sócio-ambiental;
- Rede de relacionamento distinta das empresas;
- Reputação e legitimidade;
- Conhecimento técnico especializado.

Yaziji (2002) relaciona também os cinco principais benefícios que as empresas obteriam de suas parcerias com as ONGs:

- Poder realizar auditoria em projetos e produtos, visando mitigar os riscos ambiental, social, econômico e político do projeto;
- Prever mudanças na legislação e curvas de demanda, obtendo informações antecipadas do governo relativas a taxação, subsídios, regulação da competição, proteção de patentes, normas trabalhistas e ambientais, etc., além de prever movimentos sociais e deslocamento da demanda;
- Modificar a legislação e a curva de demanda, influenciando as legislações futuras através das ONGs;
- Modificar a indústria através da implantação de padrões favoráveis, modificando as “regras do jogo” para toda a indústria e impondo custos aos concorrentes;
- Aumentar a legitimidade da firma.

4 O CASO DA PETROBRAS – PETROLEO BRASILEIRO S.A.

4.1 A EMPRESA

A Petrobras foi criada em 3 de outubro de 1953, quando então Getúlio Vargas sancionou a lei 2.004, dando à empresa o monopólio da exploração e refino do petróleo. É uma sociedade de economia mista vinculada ao Ministério de Minas e Energia, tendo o governo brasileiro como seu principal acionista. É uma sociedade anônima de capital aberto que, junto com suas subsidiárias BR Distribuidora, Transpetro, Gaspetro e Petroquisa - que compõem o Sistema Petrobras - atua de forma integrada (do poço ao posto) e especializada nos seguintes segmentos relacionados à indústria do petróleo: exploração e produção; refino, comercialização e transporte; distribuição de derivados; gás e energia e petroquímico. No exterior, a empresa está presente em Angola, Argentina, Bolívia, Colômbia, Estados Unidos, Nigéria, além de escritórios em Nova Iorque e Japão. (PETROBRAS, 2004c)



Figura 13 – Mapa de atuação da Petrobras na América Latina
Fonte: Petrobras, 2004c

A empresa exerceu durante quase toda a sua existência o monopólio de exploração e refino de petróleo. Ao longo de quatro décadas, tornou-se líder em distribuição de derivados no País, num mercado competitivo fora do monopólio da União, colocando-se entre as quinze maiores empresas petrolíferas na avaliação internacional.

Nos seus 50 anos de existência, a empresa teve como principal missão atingir a auto-suficiência nacional de produção de petróleo, o que fez com que investisse e desenvolvesse tecnologias de exploração em águas profundas, onde descobriu as principais reservas brasileiras. Todo esse investimento resultou na alta capacitação de seu corpo técnico, reconhecida internacionalmente através de premiações, e comprovada também pelas inúmeras patentes registradas no Brasil e exterior, colocando a Petrobras como a 15ª maior companhia de petróleo do mundo (PIW'S Top 50: How The Firms Stack Up, 2004), segundo os critérios da publicação da *Petroleum Intelligence Weekly*. Como detentora de uma das tecnologias mais avançadas do mundo para a produção de petróleo em águas Profundas e ultraprofundas, a Companhia foi premiada duas vezes, em 1992 e 2001, pela Offshore Technology Conference (OTC), o mais importante prêmio do setor.

Em 1997, o Brasil, através da Petrobras, ingressou no seleto grupo de 16 países que produz mais de 1 milhão de barris de óleo por dia. Nesse mesmo ano foi promulgada a Lei n º 9.478, que abriu as atividades da indústria petrolífera no Brasil à iniciativa privada. Com a lei, foram criados a Agência Nacional do Petróleo (ANP), encarregada de regular, contratar e fiscalizar as atividades do setor e o Conselho Nacional de Política Energética, um órgão formulador da política pública de energia. Desde então a Petrobras dobrou sua produção e em 2003 ultrapassou a marca de 2 milhões de barris de óleo e gás natural por dia.

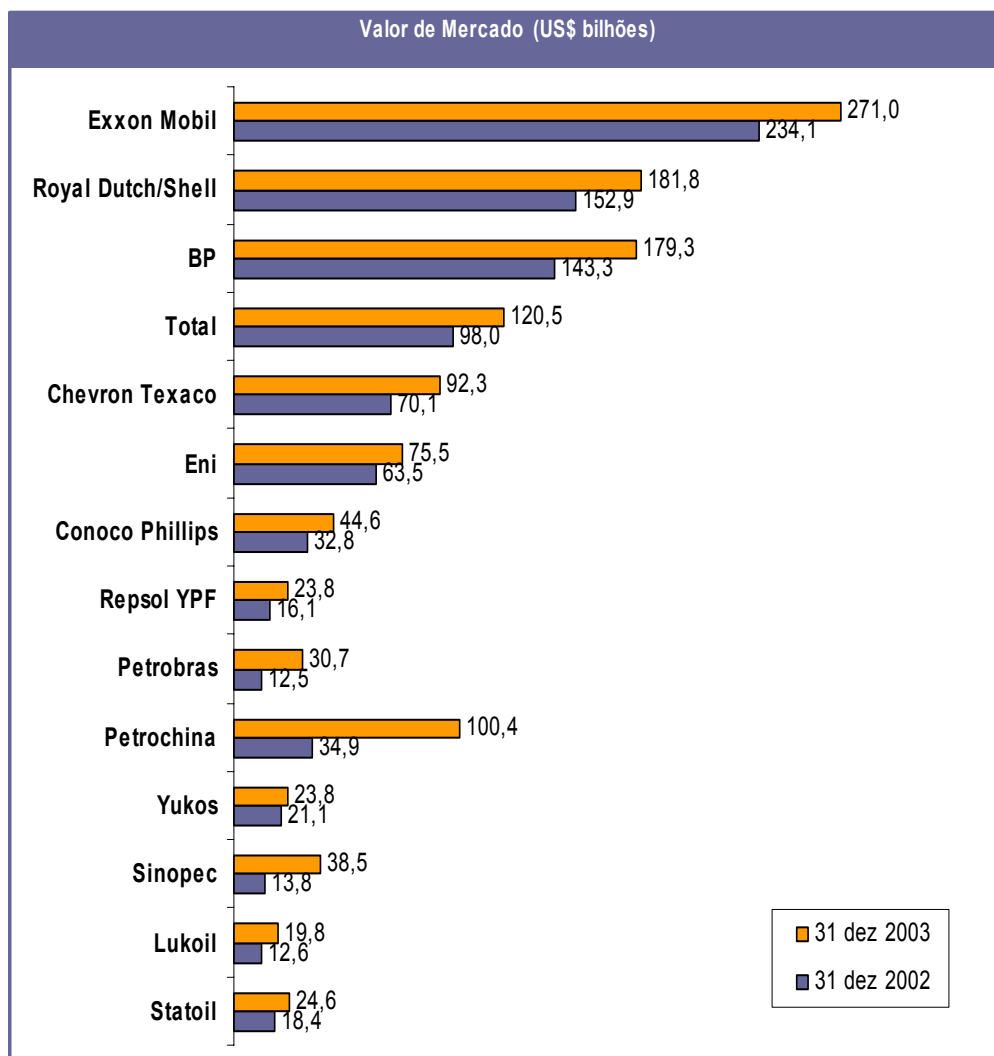


Gráfico 2 – Valor de Mercado das empresas de petróleo e gás
 fonte: Bloomberg (apud Petrobras, 2004b)

No Brasil, a empresa ocupa a primeira posição no ranking das maiores empresas brasileiras em lucratividade, segundo os rankings das revistas EXAME (Maiores e Melhores, 2004) e Revista Valor Econômico (2004).

A seguir, tabela com os principais números da empresa (referentes ao ano de 2003):

Petrobras em números (Ano de referência 2003)	
Receitas Líquidas (em bilhões de R\$)	R\$ 95,743
Lucro Líquido (em bilhões de R\$)	R\$ 17,795
Investimentos (em bilhões de R\$)	R\$ 18,485
Acionistas	131.577
Exploração	35 sondas de perfuração (22 marítimas)
Reserva comprovada	11,6 bilhões de barris de óleo e gás equivalente (boe)
Poços produtores	15.834 (838 marítimos)
Plataformas de produção	98 (68 fixas; 30 flutuantes)
Produção diária	1,701 milhão bpd de óleo e LGN 53 milhões de m ³ de gás natural
Refinarias	16
Rendimento das refinarias	1,709 milhão barris por dia (bpd)
Dutos	27.120 km
Frotas de navios	97 (54 de propriedade da Petrobras)
Postos	5.074 Ativos (612 próprios)
Fertilizantes	5 fábricas

Tabela 11 – Petrobras em Números
Fonte: Balanço Social 2003 (PETROBRAS, 2004a)

A Petrobras é responsável por suprir grande parte da matriz energética brasileira, conforme pode ser verificado nos gráficos a seguir. Dentro desse contexto, o envolvimento da empresa em acidentes ambientais causaram um grande impacto no país, conforme será discutido no próximo capítulo.

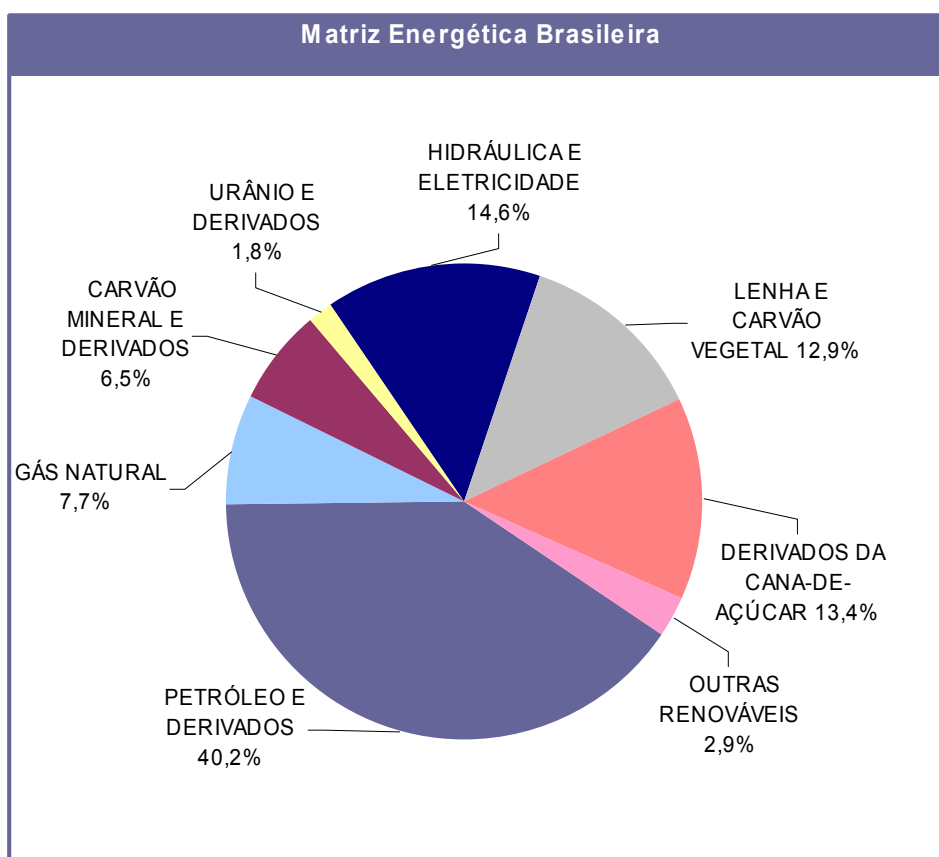


Gráfico 3 – Matriz Energética Brasileira

Fonte: BEN – Balanço Energético Nacional (MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA, 2004)

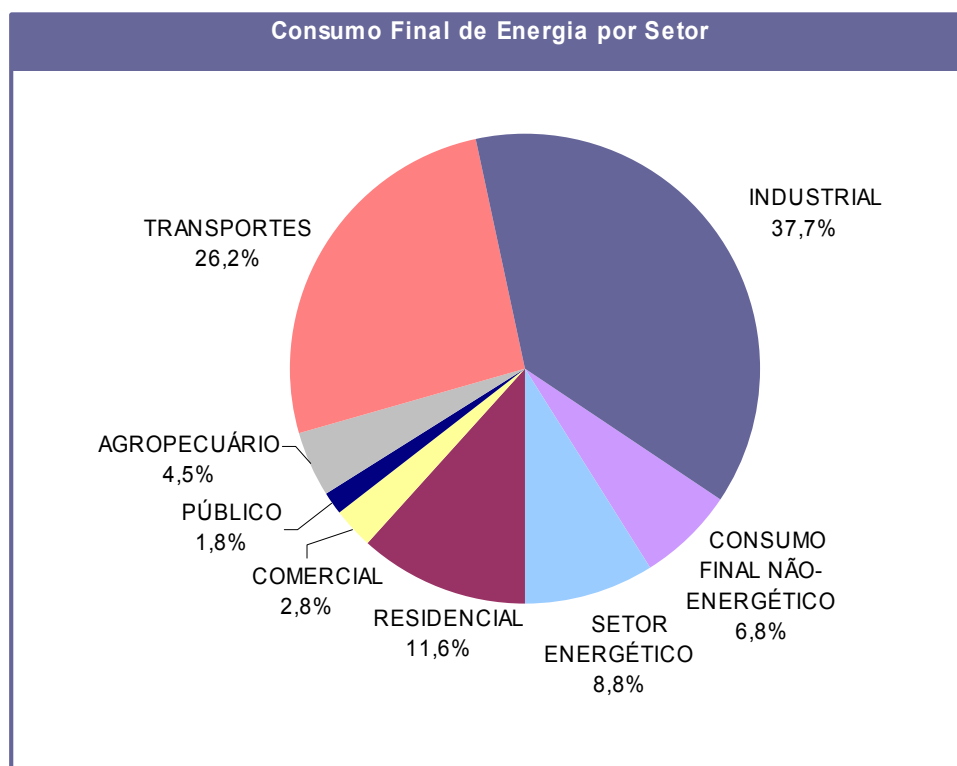


Gráfico 4 – Consumo final de Energia por Setor

Fonte: BEN – Balanço Energético Nacional (MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA, 2004)

4.2 HISTÓRICO DOS ACIDENTES AMBIENTAIS

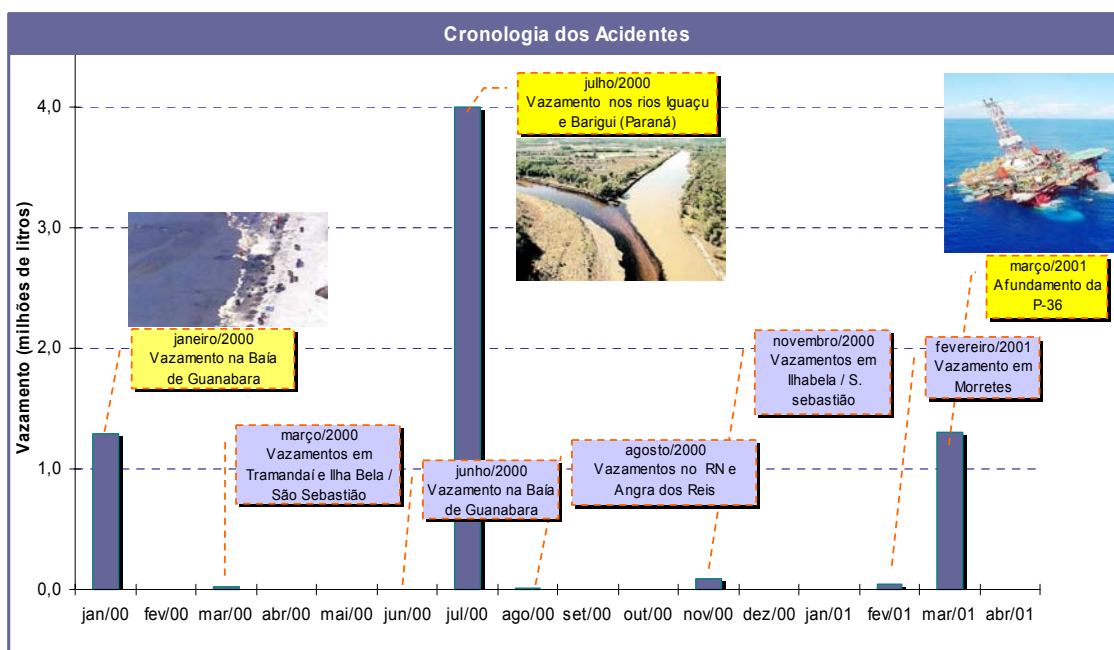


Gráfico 5 – Cronologia dos Acidentes
Fonte: A autora

Dos acidentes que ocorreram entre janeiro de 2000 e março de 2001, (ver cronologia acima), três tiveram maior impacto para a imagem da Petrobras, e por isso estão delimitando o período de crise considerado nesse estudo de caso.

Wilcox (apud Klinke, 2005) considera a melhor definição para a terminologia “crise” a dada pela Pacific Telesis, uma empresa do grupo Pacific Bell, em seu manual sobre comunicação de crise, que a define como “um evento ou uma série de eventos extraordinários que afetam adversamente a integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde ou bem-estar dos funcionários, da comunidade, ou do público em geral”.

A seguir uma breve descrição dos acidentes, segundo as notas oficiais divulgadas pela própria companhia:

▪ Janeiro de 2000: Vazamento na Baía de Guanabara (RJ)

Em 18 de janeiro de 2000, ocorreu um vazamento de aproximadamente 1.292 mil litros de óleo combustível resultante da ruptura de um dos nove oleodutos que ligam a Refinaria Duque de Caxias (REDUC) ao terminal da PETROBRAS na Ilha D'Água. O vazamento atingiu principalmente a área do fundo da baía de Guanabara, causando danos ao meio ambiente e às comunidades da região. Até 31 de dezembro de 2000, a Companhia gastou aproximadamente R\$ 103,7 milhões, com trabalhos de contenção do óleo derramado, recuperação das áreas afetadas, compensações / indenizações e incluindo uma multa no valor de R\$ 35 milhões aplicada com base na legislação

brasileira e a criação pelo Governo Federal, de um fundo de proteção da Baía de Guanabara para o qual a Companhia contribuiu com R\$ 15 milhões. O Estado do Rio de Janeiro, através da sua Promotoria, moveu ação criminal contra a PETROBRAS, estando o processo em fase de instrução, ainda na Polícia Federal, com oitiva de testemunhas e empregados da Petrobras. Não há denúncia formalizada. (PETROBRAS, 2000, p. 27 apud Ribeiro & Souza, 2003)

▪ **Julho de 2000: Vazamento nos rios Iguaçu e Barigüi (Paraná)**

Em 16 de julho de 2000, ocorreu vazamento de óleo em uma unidade de transferência e estocagem da Refinaria Getúlio Vargas – REPAR, no município de Araucária, a 24 km de Curitiba, no Paraná, de 4 milhões de litros de óleo que atingiram os rios Barigüi e Iguaçu e depois espalharam-se por cerca de 10 km no rio Iguaçu. A Petrobras assumiu inteiramente a responsabilidade pelo vazamento, tendo envidado todos os esforços para mitigar seus efeitos tanto para o meio ambiente como para as populações atingidas. A Companhia despendeu aproximadamente R\$ 74 milhões incluindo R\$ 40 milhões em multas aplicadas pelo Estado do Paraná (pelo IAP-Instituto Ambiental do Paraná), para a limpeza dos rios atingidos pelo vazamento. Adicionalmente, em 1º de agosto de 2000, o Instituto do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) aplicou uma multa de R\$ 168 milhões. A Petrobras está contestando esta multa e o valor através de recurso administrativo. (PETROBRAS, 2000, p. 27 apud Ribeiro & Souza, 2003)

▪ **Março de 2001: Afundamento da P-36 na Bacia de Campos (RJ)**

O acidente ocorrido em 15 de março de 2001 custou a vida de 11 empregados e culminou como o afundamento, cinco dias depois, da plataforma semi-submersível de produção P-36, que operava no Campo de Roncador (RJ). A coluna foi danificada e houve alagamento progressivo de espaços de flutuação, tendo como consequência o adernamento contínuo, até ocorrer o afundamento da plataforma, em 20 de março. Como resultado do afundamento, cerca de 1.200 metros cúbicos de óleo diesel e de 300 metros cúbicos de petróleo vazaram para o oceano, representando um derramamento de 78.400 barris de óleo diesel e de petróleo bruto. Esse volume foi contido por barreiras flutuantes e sua quase totalidade foi recolhida ou se evaporou, não causando impactos sobre o meio ambiente. (PETROBRAS, 2001 apud Ribeiro & Souza, 2003)

4.3 MEDIDAS ADOTADAS PELA PETROBRAS

Após o acidente da Baía de Guanabara, a Petrobras tomou uma série de medidas que demonstraram a mudança de estratégia da empresa quanto às questões de SMS e Responsabilidade Social:

- **Lançamento do Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional (Pegaso)**

A maior resposta da Petrobras ao acidente da Baía de Guanabara foi o lançamento do Programa Pegaso, que na época do seu lançamento tinha a proposta de investir cerca de R\$ 1,8 bilhões em projetos para reduzir emissões, resíduos, efluentes e aprimorar a prevenção e o controle de acidentes em todas as suas unidades. Philippe Reichstul, Presidente da Petrobras em 2000, comentou na ocasião do lançamento do Pegaso:

[...] É a primeira vez que uma empresa do Brasil se dispõe, no período de 4 anos, a gastar 1 bilhão e oitocentos milhões de reais em programas de meio ambiente. [...] Nós achamos que a questão ambiental, o cuidado ambiental e a segurança no trabalho devem ser tão bem cuidados quanto a exploração, produção, refino e a distribuição do petróleo. (JORNAL DO MEIO AMBIENTE, 2000)

- **Assinatura do Pacto Ambiental com a Sociedade**

No lançamento do Pegaso, foi firmado o Pacto Ambiental da Petrobras com a Sociedade, representada pelas ONGs. Por esse pacto, a empresa assume os compromissos de dar visibilidade a seu programa de excelência ambiental (Pegaso) e de ter como meta a transição de empresa de petróleo para empresa de energia com uma progressiva ênfase em fontes limpas, renováveis e sustentáveis. Assinaram o Pacto as ONGs Fundação Ondazul, PNUMA-Brasil, IBG, IBASE, Preservando o Amanhã, Coopernatureza, AMMAMagé e a FBCN, além da ONG Viva Terra, Grude, CREAN, GEA, INPAMA, entre outras entidades. A seguir, a íntegra do documento, cuja cópia pode ser vista no ANEXO C:

PACTO AMBIENTAL DA PETROBRAS COM A SOCIEDADE

O acidente ocorrido em janeiro na Baía de Guanabara colocou a Petrobras diante do grande desafio não só de recuperar e compensar os danos causados ao meio ambiente e de prevenir sua repetição, como também de realizar uma profunda transformação, visando atingir a excelência ambiental em relação às suas operações

industriais, suas relações com as comunidades e ecossistemas vizinhos e sua própria forma de encarar seu futuro.

Do seu diálogo com as Organizações Não-Governamentais (ONGs) sócio-ambientalistas, a partir do acidente na Baía da Guanabara, resultou este pacto de compromissos da empresa com a sociedade brasileira. A Petrobras, de acordo com a sua política de aprimoramento contínuo e coerente com a filosofia de empresa-cidadã parceira da sociedade, se comprometeu a:

1 - Certificar pelas normas ISO 14000 (certificado de excelência ambiental) e BS 8800 (certificado de excelência de segurança), padrões internacionais de excelência ambiental, todas as suas unidades (industriais e operacionais) até o final do ano de 2002. Fixar como meta sua transição de uma empresa de petróleo para uma de energia com uma progressiva ênfase em fontes limpas, renováveis e sustentáveis.

2 – Requerer aos órgãos competentes as licenças ambientais de todas aquelas unidades instaladas antes da obrigatoriedade legal.

3 – Apresentar, em maio, a revisão do Plano de Ação de Excelência Ambiental de todas as unidades operacionais, propondo ações de curto prazo, abrangendo auditoria externa independente, diagnóstico ambiental, análise de risco e um plano de prevenção de poluição em todas as suas instalações de risco. Isto contemplará a revisão dos planos de Contingência que, de acordo com metodologias internacionais, deverão abranger treinamentos de empregados, de órgãos públicos e da própria sociedade civil, além de levantamento social das regiões circunvizinhas às suas unidades, realização de simulados e treinamentos para lidar com a fauna. A revisão dos Planos de Contingência implicará na revisão das Análises de Riscos.

4 – Apresentar os trabalhos desenvolvidos no cumprimento do disposto neste documento e no atendimento à Resolução CONAMA 265 a uma Comissão de Controle Social (CCS) formada por entidades da sociedade civil, Sindicato de classe, órgãos ambientais, Ministério Público e representantes da empresa. A Comissão de Controle Social (CCS) reunir-se-á em junho e depois disso de três em três meses sob a coordenação do Serviço de Comunicação Institucional da empresa.

5 – Divulgar com total transparência o resultado das sindicâncias internas relativas ao acidente e as medidas a serem tomadas para evitar que o fato ocorra novamente.

6 – Apresentar na primeira reunião da CCS a relação das multas ambientais aplicadas pelo Estado do Rio de Janeiro que se encontram em discussão judicial e as razões pelas quais a Petrobras recorreu destas. A primeira reunião com o CCS fica agendada para junho.

7 – Analisar e desenvolver projetos de recuperação de áreas degradadas, geração de renda em comunidades carentes atingidas, despoluição e valorização da Baía da Guanabara, **com a participação de ONGs sócio-ambientais**, universidades, sindicato de classe e associações comunitárias, independente das outras ações adotadas pela empresa, fruto dos trabalhos junto aos grupos coordenados pelos órgãos ambientais. A Petrobras será uma parceira permanente na recuperação da Baía da Guanabara.

(PETROBRAS, 2003; JORNAL DO MEIO AMBIENTE, 2000)

Na assinatura do Pacto da Petrobras com a Sociedade, Gilberto Gil discursou como representante das ONGs ambientalistas, na condição de Presidente da Fundação Ondazul:

Quero reiterar ao Presidente da Petrobras a seriedade do compromisso de nossa parte, certo de que essa seriedade é sem dúvida alguma também da parte da Petrobras e dizer que nós vamos estar, pequenos Davids que somos, diante desse Goliath que é a Petrobras, vamos estar atentos e estaremos portanto acompanhando, cobrando e nos responsabilizando conjuntamente na realização de todos os processos para o cumprimento desse novo programa que a Petrobras estabelece para si própria diante da sociedade brasileira. É um momento que marca, eu espero, e as evidências são visíveis, de que aqui se inicia para a Petrobras, assim como para a sociedade brasileira e a Indústria brasileira, uma nova etapa. (JORNAL DO MEIO AMBIENTE, 2000)

O Jornal do Meio Ambiente entrevistou o então presidente da Petrobras, Philippe Reichstul, que declarou na ocasião da assinatura do Pacto:

[...] É importante entender o contexto em que este pacto está sendo assinado. Ele não foi assinado sob pressão. Foi assinado após o evento, quando os maiores danos já foram cobertos e que, portanto, poderia cair no esquecimento. Nós estamos fazendo uma revolução ambiental na Companhia e esse é um compromisso assinado pelo presidente da Empresa. A maior garantia de que esse pacto é extremamente sério é o compromisso e a palavra da maior empresa do Brasil. Independente disso estamos montando instrumentos concretos de acompanhamento desse Pacto, com as várias ONGs e órgãos governamentais. Esse grande compromisso que a Companhia está assumindo com Sociedade tem reflexos em vários compromissos financeiros, jurídicos e morais, como os TACs (Termos de Ajustes de Conduta) com os Estados, com as Procuradorias. Eu como membro da sociedade fico satisfeito. Acho que está montado um sistema bastante apurado e tranqüilo para que a sociedade possa em um ou dois anos avaliar o avanço ou não desse programa. (JORNAL DO MEIO AMBIENTE, 2000)

4.4 O PROGRAMA PEGASO

Com o objetivo de redirecionar a sua gestão de segurança, meio ambiente e saúde, após os acidentes, a Petrobras criou o programa Pegaso (Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional), se comprometendo em investir mais de US\$ 1 bilhão para reduzir emissões, resíduos, efluentes e aprimorar a prevenção e o controle de acidentes em todas as suas unidades (PETROBRAS, 2003). O principal objetivo do Programa é garantir a segurança operacional, minimizando os riscos ambientais e contribuindo para o desenvolvimento sustentável. (PETROBRAS, 2004c)

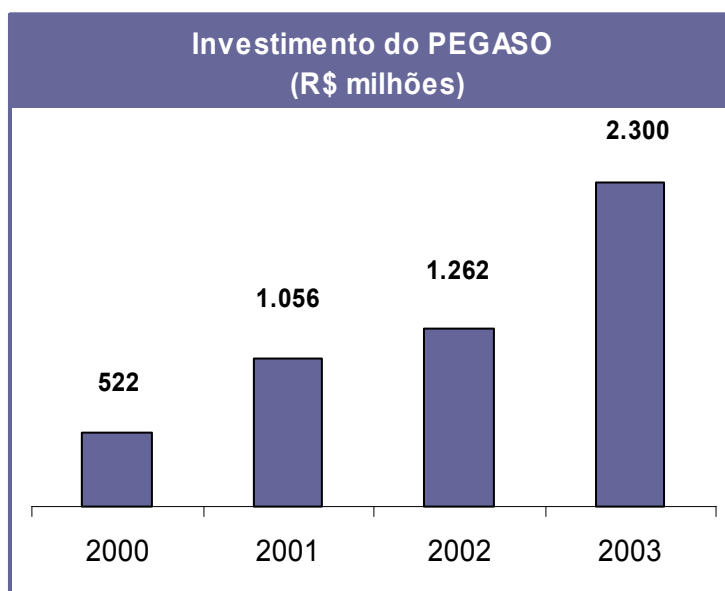


Gráfico 6 – Investimento do PEGASO
Fonte: Balanço Social 2003 (PETROBRAS, 2004a)

Os principais investimentos da empresa foram relacionados à prevenção de acidentes. A Petrobras revisou ou substituiu os 14 mil quilômetros de dutos e automatizou seus controles dentro dos mais modernos padrões da indústria petrolífera mundial. Além de intensificar o monitoramento externo dos dutos, a empresa instalou autômatos com sensores (“pigs”) para percorrer o interior dos dutos verificando se existem ou não processos corrosivos ou falhas. Também foram instaladas bóias de vigilância no mar, com sensores que detectam possíveis vazamentos.

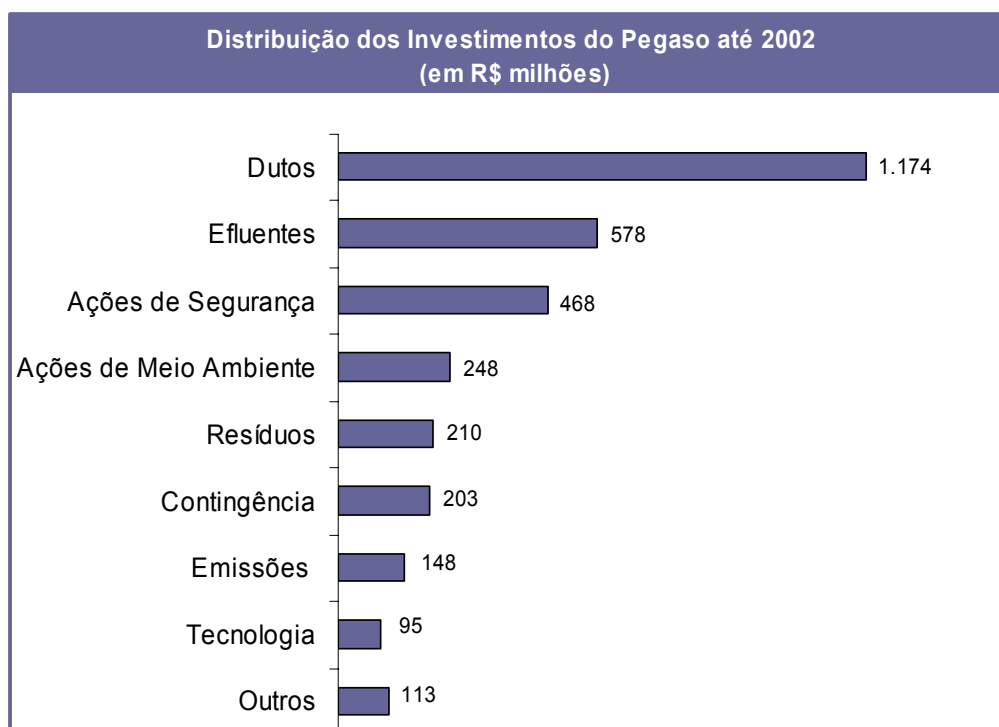


Gráfico 7 – Distribuição dos Investimentos do PEGASO

Fonte: Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional (PETROBRAS, 2003)

A Petrobras também investiu em contingência, intensificando as simulações de acidentes nas unidades operacionais e implementou revisões de todos os planos locais de contingência. Criou nove Centros de Defesa Ambiental (CDAs), localizados estrategicamente ao longo do território brasileiro, sendo o primeiro complexo de segurança ambiental da América do Sul.



Figura 14 – Centros de Defesa Ambiental da Petrobras

Fonte: Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional (PETROBRAS, 2003)

Os CDAs estão equipados com barcos recolhedores de óleo, dispersantes químicos, agentes biorremediadores, helicóptero com sensores infravermelhos para detectar vazamentos de hidrocarbonetos na água e milhares de metros de barreiras de contenção a absorção de vazamentos. Em cada CDA atuam em média 20 especialistas, que em caso de emergência estão aptos a comandar centenas de pessoas. Os CDAs ficam 24 horas por dia em prontidão com o objetivo de reduzir o tempo de resposta no caso de acidentes. Na Baía de Guanabara, a empresa disponibilizou uma embarcação com capacidade de recolher do mar até 200 mil litros de óleo por hora, tripulada 24 horas por dia.

Os investimentos do Pegaso foram distribuídos por área de negócio conforme indicado no gráfico abaixo:

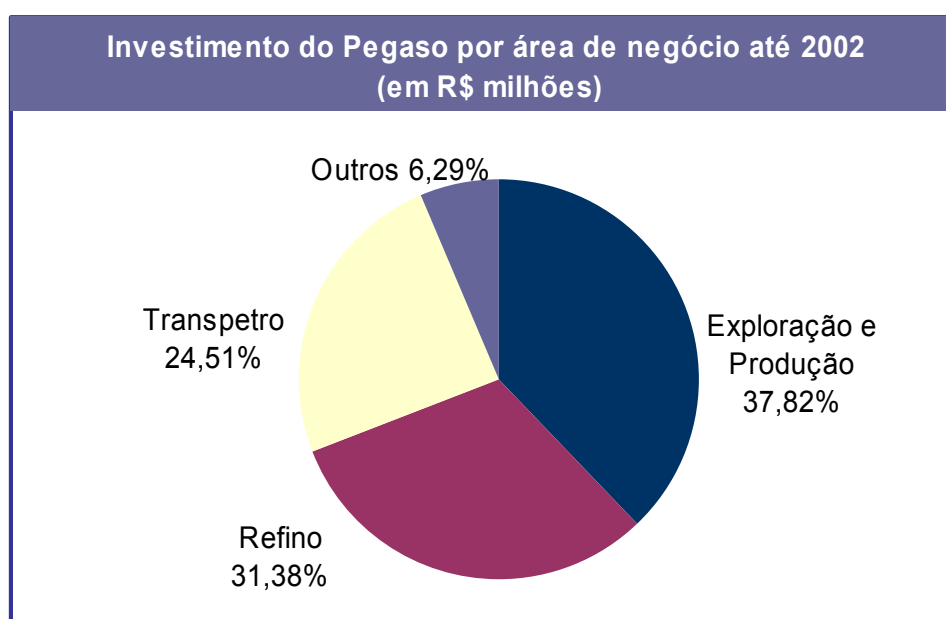


Gráfico 8 – Investimento do PEGASO até 2002 por área de negócio
Fonte: Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional (PETROBRAS, 2003)

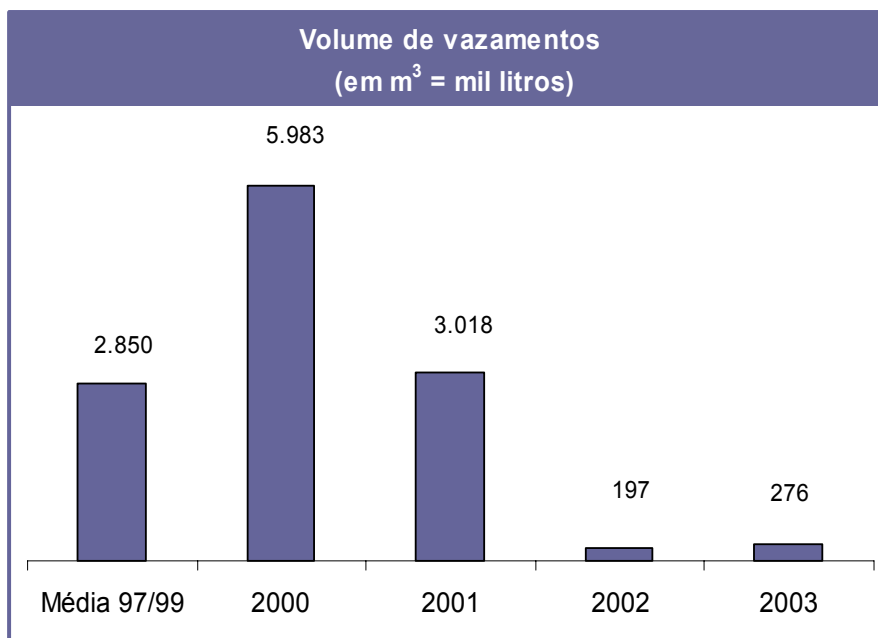
O Pegaso também investiu no tratamento de resíduos e efluentes líquidos, e na redução de emissões de particulados e gases contendo enxofre, de todas as unidades operacionais da empresa. A totalidade das unidades operacionais da empresa foram certificada pelas normas ISO 14001 (meio ambiente) e BS 8800 (segurança e saúde), o que passou a representar 10% do total das certificações de todas as empresas no Brasil.

2000	2001	2002	2003
Investimento: 522 milhões	Investimento: 1.056 milhões	Investimento: 1.262 milhões	Investimento: 2.300 milhões
• Revisão de 100% dos Planos de contingência • 9 Centros de Defesa Ambiental implementados	• 100% das unidades com ISO 14001 e BS 8800 • 100% dos dutos prioritários com supervisão automatizada	• 80% de redução de resíduos • Tratamento de efluentes • Controle de emissões • Gerenciamento integrado de risco	• Aplicação de novas tecnologias • Ação de melhoria contínua • Uso de energia alternativa

Tabela 12 – Etapas concluídas do PEGASO (2000-2003)

Fonte: Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional (PETROBRAS, 2003)

Um dos principais reflexos da implantação do PEGASO foi a redução dos vazamentos registrados pela companhia, caindo de 5.983 m³ em 2000 para 276 m³ em 2003.

Gráfico 9 – Volume de vazamentos (m³)

Fonte: Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional (PETROBRAS, 2003)

Outro resultado do Programa é a redução de 10% do número de fatalidades, considerando empregados próprios e contratados.

4.5 REPERCUSSÃO DOS ACIDENTES

Ao recuperar as notícias sobre acidentes que foram armazenadas no Banco de Imprensa da Petrobras⁸, relativas ao período de dezembro de 1999 a julho de 2001, observa-se que o número de notícias dá um grande salto nas datas dos 3 acidentes considerados (janeiro e julho de 2000 e março de 2001), demonstrando a enorme repercussão dos acidentes no país.

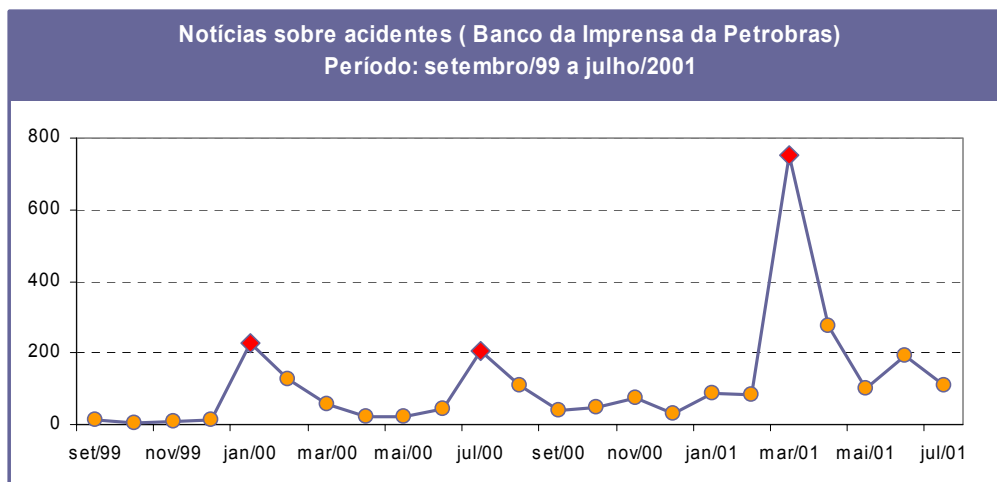


Gráfico 10 – Evolução das Notícias sobre acidentes
Fonte: A autora

- **O acidente da P-36**

O acidente com a P-36, que sobressai no gráfico acima como o de maior repercussão nesse período, teve alguns aspectos diferentes dos acidentes da Baía de Guanabara e do Paraná, que foram essencialmente acidentes ambientais. No caso da P-36, alguns fatos sensibilizaram ainda mais a opinião pública e a mídia: ocorreu a morte de funcionários da empresa; houve uma expectativa criada em torno da tentativa de recuperação da plataforma para que ela não afundasse no período seguinte ao acidente, o que resultou em fracasso; foi difícil a recuperação dos corpos que ficaram presos na plataforma, tarefa concluída somente após o afundamento da plataforma; do ponto de vista ambiental, houve uma constatação imediata de que o impacto ambiental não seria tão grave porque o óleo vazado estaria em alto mar; a Petrobras já tinha um Plano de Contingências que poderia colocar em ação se fosse

⁸ O Banco de Imprensa da Petrobras é um banco de dados que armazena notícias do interesse da empresa, coletadas diariamente nos principais jornais e revistas do país.

necessário, para conter o avanço do óleo para o litoral brasileiro.

A mídia dá grande visibilidade ao acidente, e o alcance das notícias negativas, quanto ao número de leitores, aumenta de forma significativa, conforme pode ser verificado no gráfico a seguir:

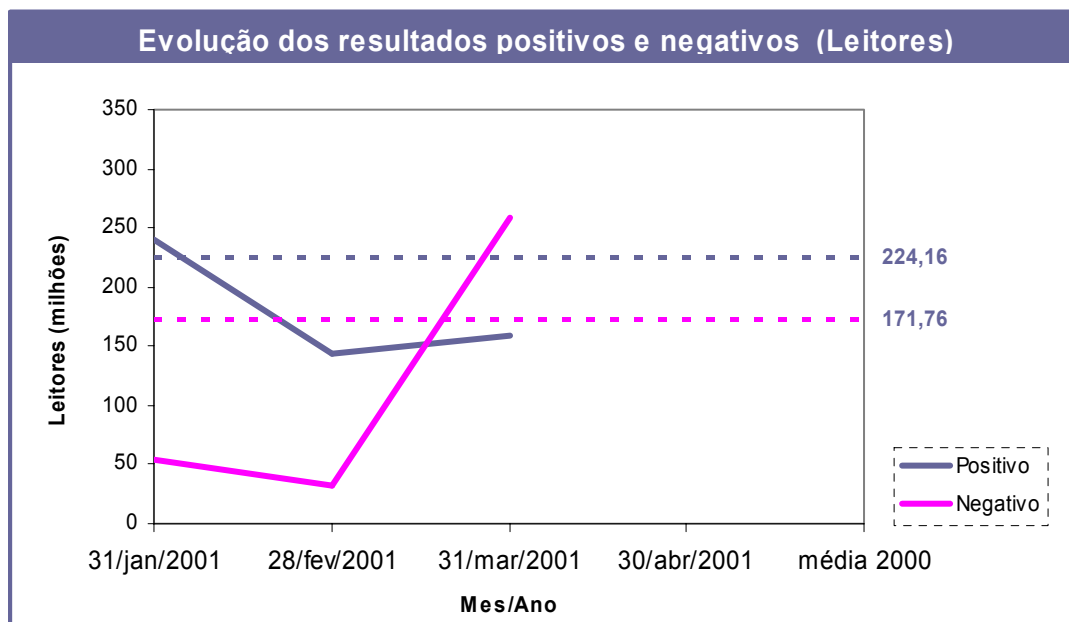


Gráfico 11 – P-36: Evolução dos resultados positivos e negativos (Leitores)
Fonte: PETROBRAS, 2001

A quantidade de espaço publicado com notícias negativas sobre a Petrobras, em centímetros/coluna, também passou a ser muito maior do que a de notícias positivas, conforme pode ser verificado no gráfico a seguir:

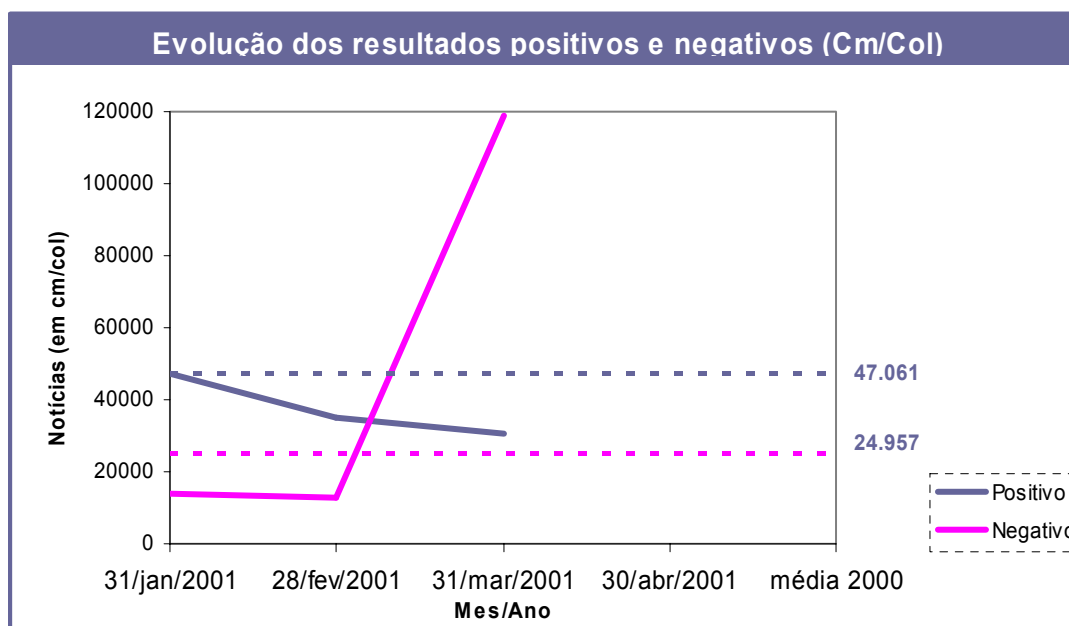


Gráfico 12 – P-36: Evolução dos resultados positivos e negativos (Cm/col)

Fonte: PETROBRAS, 2001

A repercussão negativa do acidente com a P-36 também ocorreu nos EUA, Europa e América Latina, de acordo com pesquisa feita pela empresa. No período seguinte ao acidente, observa-se que o número de notícias ou artigos com informações desfavoráveis à empresa é mais de sete vezes maior ao número de notícias ou artigos favoráveis:

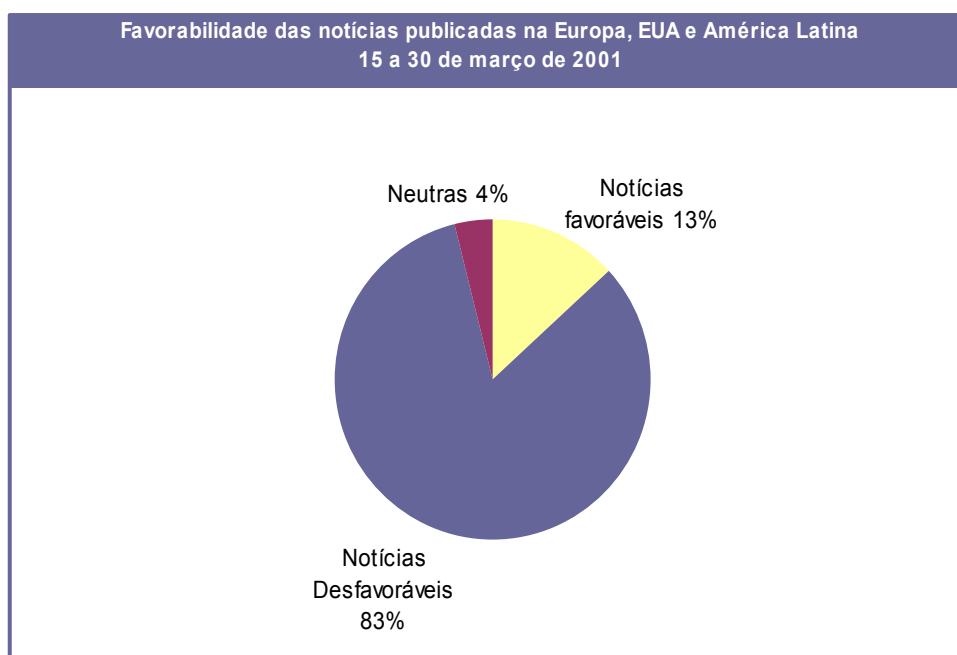


Gráfico 13 – P-36: Repercussão na Europa, EUA e Am. Latina
Fonte: PETROBRAS, 2001

No exterior, os principais focos de atenção sobre a empresa no período após os acidentes foram notícias corporativas gerais e as possíveis perdas financeiras que a empresa poderia sofrer (55%), e em seguida o impacto ambiental que o acidente poderia causar (22%), que demonstra a preocupação mundial com as questões do meio ambiente.

Varela (2003, p. 346) cita uma matéria do jornal econômico inglês Financial Times sobre o acidente com a P-36: “O acidente ocorre quando a Petrobras está tentando melhorar sua combatida imagem relacionada a um pobre histórico de segurança e respeito ao meio ambiente”.

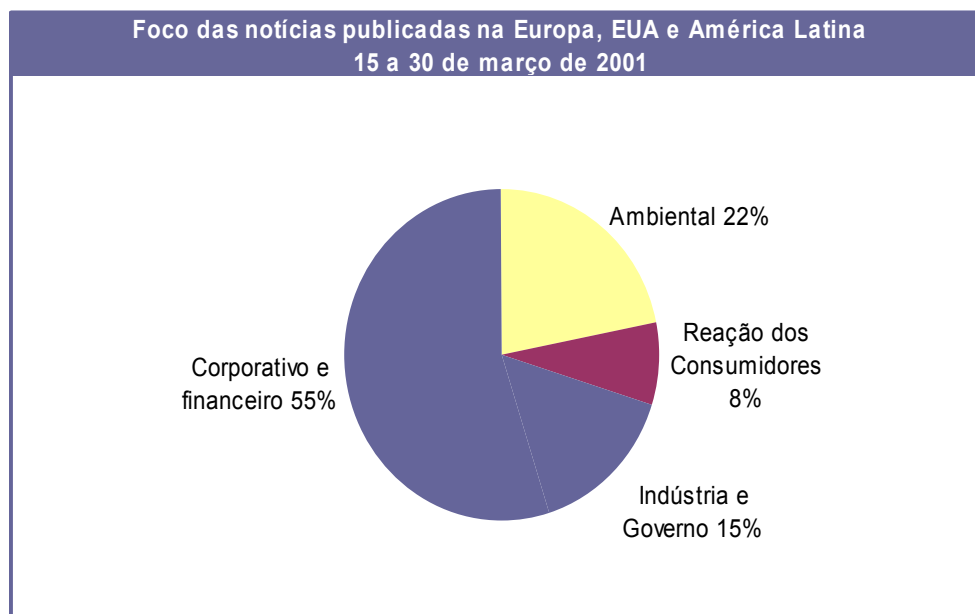


Gráfico 14 – P-36: Foco das notícias publicadas na Europa, EUA e Am. Latina
Fonte: PETROBRAS, 2001

A maior parte das notícias ou artigos publicados no período seguinte ao acidente, teve como porta-vozes os empregados e executivos da empresa (57%), governo (10%), sindicato (10%), consumidores e familiares das vítimas (8%), representantes da indústria (7%) e grupos ambientalistas (7%). A maior defesa da companhia veio dos funcionários da empresa, e as maiores acusações tiveram origem no sindicato e no governo, segundo a pesquisa.

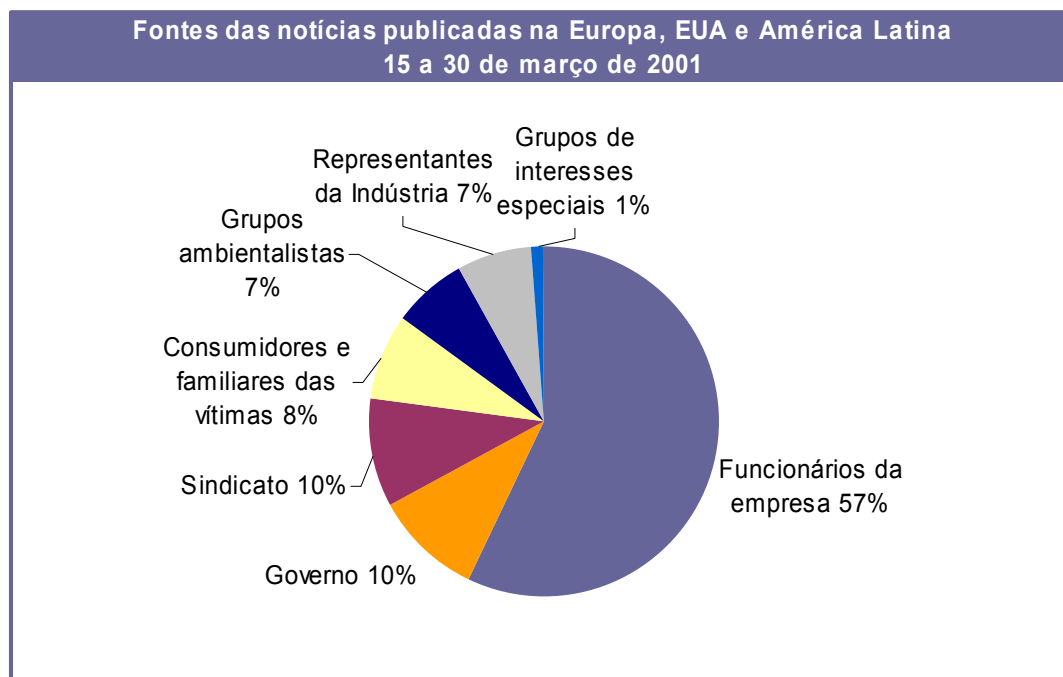


Gráfico 15 – P-36: Fontes das notícias publicadas na Europa, EUA e Am. Latina
Fonte: PETROBRAS, 2001

Se considerarmos apenas o público externo, observamos que os ambientalistas tiveram uma participação expressiva nas notícias que foram publicadas na mídia (16% das notícias):

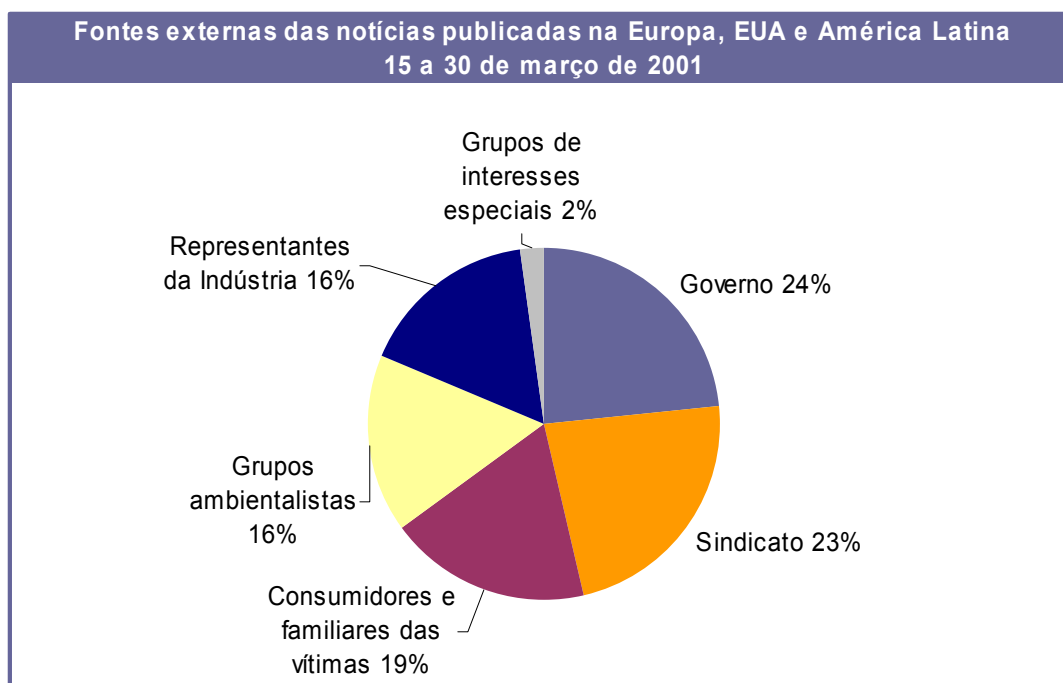


Gráfico 16 – P-36: Fontes externas das notícias publicadas na Europa, EUA e Am. Latina
Fonte: PETROBRAS, 2001

Todos esses dados estatísticos demonstram que a empresa de fato teve um desgaste da sua imagem no período dos acidentes, e que as ONGs tiveram um papel importante na formação de opinião sobre os acontecimentos.

O texto a seguir, extraído do site da ONG internacional WWF-Brasil (“Posicionamento do WWF-Brasil em relação ao incidente com a plataforma de petróleo P-36, na Costa Brasileira”, WWF-BRASIL, 2001), é um exemplo do tipo de pressão feita pelo terceiro setor, tendo sido publicado no site em 20/3/2001, logo após o acidente da P-36:

O WWF-Brasil vem a público para demonstrar sua preocupação em relação à série de vazamentos de óleo causados pela Petrobras, resultando na perda das vidas de vários petroleiros que trabalhavam para a companhia e em graves danos ambientais por todo o país. Segundo a imprensa brasileira, foram registrados 95 incidentes envolvendo a companhia nos últimos 15 meses, incluindo desastres de maior gravidade como os observados na Baía de Guanabara (com o vazamento de 1,3 milhão de litros de petróleo em janeiro de 2000) e o vazamento em Araucária, no Paraná (com 4 milhões de litros de petróleo, em julho de 2000). Isso indica que a Petrobras não conseguiu implementar um programa amplo capaz de prevenir e lidar

com vazamentos dessa natureza para, assim, impedir impactos ambientais destrutivos.

Com relação ao incidente envolvendo a plataforma de petróleo P-36, que afundou esta manhã, o WWF espera que a Petrobras faça tudo o que for necessário para evitar que o petróleo atinja o litoral do Rio de Janeiro. O WWF espera que a Petrobras adote todas as medidas necessárias para remover do mar todo o petróleo e diesel que estão vazando da plataforma submersa, impedindo assim que o material provoque qualquer problema ambiental mais sério. A área onde a plataforma está localizada, a 120 quilômetros da costa, não é uma área prioritária em termos de biodiversidade, e o WWF acredita que os danos ambientais podem ser reduzidos se todas as medidas adequadas forem tomadas nos próximos dias para conter o vazamento.

As explosões que levaram a plataforma a afundar aconteceram há cinco dias e, segundo os especialistas, seriam necessários outros oito dias para que o petróleo atingisse a costa. Com isso, a Petrobras tem tempo suficiente para implementar um plano de emergência, com a mobilização de todo o pessoal e equipamento necessários para conter o vazamento. De qualquer forma, se o óleo atingir a costa do Rio de Janeiro, poderá afetar uma área costeira de proteção ambiental, o Parque Nacional de Jurubatiba. Além disso, seriam afetados manguezais, recifes de coral e várias espécies marinhas, bem como praias e centros populacionais, com efeitos imprevisíveis a curto e longo prazo. Nesse caso, a Petrobras deveria ser considerada responsável por todos os danos que pudessem ocorrer, devendo arcar com todos os custos necessários para limpar e recuperar os ecossistemas afetados, bem como encarar as sanções previstas pela legislação ambiental.

O WWF Brasil pede uma auditoria detalhada sobre este e outros incidentes já registrados envolvendo a Petrobras, a fim de revelar a situação real sobre os procedimentos de segurança adotados pela companhia, bem como os esquemas preparados para responder a incidentes dessa natureza. Essa avaliação é necessária para tentar restabelecer a credibilidade da companhia e interromper a série de acidentes que vêm ameaçando a vida de funcionários da empresa e colocando em risco ecossistemas como a zona costeira, áreas úmidas e a Mata Atlântica, entre outros. Essa investigação deve ainda apontar a razão que levou a Petrobras a demorar tanto tempo para implementar uma avaliação independente sobre seus procedimentos de segurança ambiental, conforme solicitado pelo WWF e outras ONGs depois do desastre em Araucária, no Paraná, no ano passado. Segundo a imprensa, a auditoria externa do programa ambiental da Petrobras havia começado na véspera do acidente com a P-36, oito meses após o incidente no Paraná e mais de um ano após o desastre da Baía da Guanabara.

A Petrobras também deve demonstrar claramente à população brasileira que medidas está adotando para aumentar a segurança da empresa e para impedir futuros incidentes dessa natureza. Finalmente, a Petrobras deve agir imediatamente para que todas suas instalações recebam a licença ambiental adequada para seu funcionamento, especialmente as plataformas de extração da Bacia de Campos, adotando todas as medidas necessárias para seguir a legislação ambiental atual. (Fonte: WWF-Brasil, 2001)

4.6 A RSE NA ESTRATÉGIA DA PETROBRAS

Em 1998 ocorreu a abertura de mercado, e a empresa que atuava sob proteção da lei do monopólio na exploração e produção de petróleo e derivados, passou a competir no mercado brasileiro. O reflexo imediato dessa abertura na estratégia da companhia foi a priorização da maximização do lucro ao acionista (rentabilidade), além da expansão internacional e o posicionamento como empresa de energia (crescimento). Atualmente, sua estratégia tem como alicerces, além do crescimento e rentabilidade, a responsabilidade social e ambiental.

Observa-se claramente na tabela a seguir, o realinhamento estratégico da companhia ao longo dos últimos 5 anos: na última revisão do plano estratégico da Petrobras, ocorrida em 2004, a Missão e Visão da empresa passaram a incorporar de forma explícita o compromisso com a responsabilidade social e ambiental, e seu compromisso com o desenvolvimento do Brasil e dos outros países onde ela tem atuação.

Ano	Missão	Visão
2000	Atuar de forma rentável nas atividades da indústria de óleo e gás, e nos negócios relacionados, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas, e contribuindo para o desenvolvimento do País.	<i>Em 2010: A Petrobras será uma empresa de energia com atuação internacional e líder na América Latina, com grande foco em serviços e a liberdade de atuação de uma corporação internacional.</i>
2001	Atuar de forma rentável nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, tanto no mercado nacional quanto no internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do País.	<i>Em 2010: A Petrobras será uma empresa de energia com atuação internacional e líder na América Latina, com grande foco em serviços e a liberdade de atuação de uma corporação internacional.</i>
2002	Atuar de forma rentável nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, tanto no mercado nacional quanto no internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do País.	<i>Em 2010: A Petrobras será uma empresa de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, liberdade de atuação de uma corporação internacional, e foco na rentabilidade e responsabilidade social.</i>
2003	Atuar de forma segura e rentável nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos	<i>Em 2010: A Petrobras será uma empresa de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e responsabilidade social.</i>

	seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do País.	
2004	Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental , nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.	<i>Em 2015: A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental.</i>

Tabela 13 - Evolução da Missão e Visão da Petrobras no período 2000-2004
Fonte: Petrobras

Refletindo esse realinhamento estratégico, em 2003 foi incorporado ao *Balanced Scorecard*⁹ (BSC) da companhia na dimensão mercado, o objetivo estratégico de “Ter compromisso com a sociedade”. Para alcançar esse objetivo, na perspectiva Processos Internos a empresa introduziu “Atingir padrões internacionais de SMS”. Para suportar esses dois objetivos, na dimensão Aprendizado e Crescimento foi inserido o objetivo “Educar e conscientizar a comunidade e a força de trabalho para a responsabilidade social”. Entretanto, ao analisar o mapa estratégico de 2003, verifica-se que os indicadores utilizados para medir o objetivo estratégico “atingir padrões internacionais de SMS” são os indicadores operacionais Volume de Vazamentos e Taxa de Afastamentos, reflexo dos acidentes ambientais ocorridos com a empresa nos anos anteriores.

Esses objetivos estão sendo ampliados na revisão do mapa estratégico do BSC, baseados na última revisão do plano estratégico da companhia, e deverá ser implantada no início de 2005. Nessa revisão, na perspectiva Mercado, o objetivo estratégico “ter compromisso com a sociedade” será ampliado para “ser reconhecida como uma empresa social e ambientalmente responsável”, e na perspectiva Processos Internos “Atingir padrões internacionais de SMS” será ampliado para “Atingir padrões de excelência em responsabilidade social e ambiental”. Já na perspectiva Aprendizado e Crescimento o objetivo “educar e conscientizar a comunidade e a força de trabalho para a responsabilidade social” foi modificado para

⁹ O *Balanced Scorecard* (BSC) é um conjunto equilibrado de medidas de desempenho que serve de base para um sistema capaz de mensurar, esclarecer, comunicar e implementar a estratégia empresarial (KAPLAN & NORTON, 1997, p. VIII). Segundo Kaplan & Norton (1997, p. 9) o processo de construção de um Balanced Scorecard “deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis”. Os objetivos estratégicos, oriundos da visão e estratégia da empresa, focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: Financeira, de Mercado, dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento.

“Educar a Força de Trabalho para a Responsabilidade Social e Ambiental”. Novos indicadores estão sendo incorporados ao mapa, como o percentual de gases do efeito estufa lançados na atmosfera, na perspectiva Processos Internos, e Indicador de Imagem de Responsabilidade Social, na Perspectiva Mercado. O novo objetivo estratégico incorporado ao mapa na perspectiva mercado “Expandir a disponibilidade de energia renovável”, demonstra que a empresa quer se posicionar como uma empresa de Energia, voltada para o desenvolvimento sustentável.

O Plano estratégico 2015 e a Política de atuação corporativa, Comportamentos, e Valores e da Petrobras encontram-se nos ANEXOS E e F, respectivamente.

Alinhado ao Plano Estratégico da companhia, a empresa passou a cobrar de seus fornecedores um comportamento ajustado às práticas de responsabilidade social, e em contrapartida assumiu novos compromissos, sendo signatária em 2003 de dois importantes pactos sociais: o proposto pela Fundação Abrinq, de respeito aos direitos das crianças, e o Global Compact, proposto pelas Nações Unidas às empresas em todo o mundo.

Para poder utilizar o selo ABRINQ (Empresa amiga da criança) a partir de 2003, a empresa precisou cumprir uma série de requisitos. Entre os 10 compromissos exigidos estão a não contratação de mão-de-obra infantil, a cobrança aos seus empregados da carteira de vacinação e certificado de matrícula escolar de seus filhos.

Em outubro de 2003 a empresa também aderiu ao **Pacto Global da ONU**. O Pacto é de livre adesão de qualquer empresa do mundo e tem dois objetivos principais:

- Disseminar a prática dos 10 Princípios no meio empresarial em todo o mundo;
- Catalizar suas ações para dar suporte às iniciativas da ONU.

Os Princípios contam com o consenso universal e se organizam em torno dos temas Direitos Humanos, Condições de Trabalho, Proteção do Meio-Ambiente e Combate à Corrupção, sendo (os 3 primeiros) derivados dos seguintes acordos:

- Declaração Universal dos Direitos Humanos
- Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Direitos e Princípios Fundamentais no Trabalho
- Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

O Pacto Global está baseado na transparência e no incentivo às empresas, à força de trabalho e à sociedade civil para que iniciem e compartilhem ações substantivas direcionadas à prática dos Princípios nos quais o mesmo se baseia, sem ser um instrumento regulador ou fiscalizador das empresas.

Na época da assinatura do Pacto Global pela Petrobras, aproximadamente 1.500 empresas de 55 países haviam aderido, destacando-se na área de energia, além da Petrobras, Amerada Hess, BP, China Petroleum & Chemical Corp., ENI, Gaz de France, Indian Oil Corp., Nexen, PetroCanada, Royal Dutch/Shell Group, Statoil e TotalFinaElf. As empresas e organizações brasileiras que já estavam inseridas no Pacto eram: Avon, Banco Itaú, Belgo Mineira, Copel, Fiesp, Furnas, Grupo Abril, Klabin, Natura Cosméticos S/A, Organizações Globo, Pulsar Informática, Samarco, Shell Brasil, Telemig, Instituto Ethos e Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança.

Ao aderir, a empresa também se compromete a:

- emitir uma declaração de apoio ao Pacto, divulgando-a entre os empregados, acionistas, clientes e fornecedores;
- integrar os 10 Princípios ao seu programa de desenvolvimento corporativo;
- incluir o compromisso com o Pacto no Relatório Anual da Petrobras e outros documentos;
- divulgar publicamente esse compromisso através de emissão de *press-releases*;
- informar uma vez por ano, por carta ao Secretário Geral das Nações Unidas, um exemplo concreto de progressos alcançados ou lições aprendidas na implementação dos 10 princípios, para registro no website do Pacto Global;
- **incorporar esses princípios à declaração da missão da companhia.**

(fonte: Petrobras, 2004c)

Para ampliar seu compromisso com a criação de mecanismos de desenvolvimento limpo, a Petrobras também assinou convênio com o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), com o objetivo de diminuir os gases de efeito estufa e desenvolver novas tecnologias limpas para a produção de energia.

4.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL RELACIONADA À RSE

A gestão da RSE na Petrobras está fragmentada por vários órgãos da empresa, embora a Gerência de Comunicação Nacional, dentro da Comunicação Institucional, tenha como missão importantes atribuições:

- Formular e implantar as políticas e diretrizes corporativas de comunicação com os segmentos nacionais de interesse corporativo - acionistas, clientes, parceiros, fornecedores, poderes públicos federais, ambientalistas e comunidade científica;
- Coordenar o desenvolvimento de programas de relacionamento com os segmentos nacionais de interesse;
- Formular as políticas e diretrizes de relações comunitárias, a serem executadas pelas UNs¹⁰;
- Coordenar a edição e produção de publicações e de vídeos corporativos dirigidos aos segmentos nacionais de interesse.

O SMS, órgão que gerencia as questões de Segurança, Meio Ambiente e Saúde da empresa, também tem um papel de destaque na gestão da Responsabilidade Social. Além de ter implantado o Pegaso, ele é responsável pela coordenação do programa de Sustentabilidade da empresa.

A Ouvidoria da Petrobras, ligada ao Gabinete do Presidente, cuida dos aspectos ligados ao Programa de Voluntariado da empresa (ver capítulo 4.8.2 - Voluntariado), além de ser um canal de comunicação com os diversos públicos de interesse ou *stakeholders*.

A área financeira da companhia, por sua vez, é responsável pelo relacionamento da companhia com seus investidores.

O RH Corporativo, órgão que cuida das normas e políticas de recursos humanos da Petrobras, é o responsável por disseminar na cultura da empresa o conceito de Responsabilidade Social e Ambiental, além de ser o responsável pela implantação do Código de Ética da Petrobras (ver capítulo 4.8.4 – Ética e Transparência).

O Cenpes – Centro de Pesquisas da Petrobras, está relacionado à gestão da RSE no que tange à pesquisa de novas tecnologias em energias renováveis (ver capítulo 4.8.3 - Energias Renováveis).

¹⁰ Unidades de Negócios da empresa, como por exemplo as Refinaria.

Além dos órgãos diretamente envolvidos com a RSE, todas as outras unidades de negócio da empresa, tais como Gás & Energia, Abastecimento, Exploração e Produção (E&P) e Internacional, também possuem no seu dia-a-dia questões ligadas à RSE, já que estão em contato direto com a sociedade e interagem com o meio ambiente nas suas atividades. Por isso, em dezembro de 2004 a empresa criou o Comitê Gestor de Responsabilidade Social e Ambiental, reunindo os executivos da Petrobras, com o objetivo de alinhar as diversas visões e estabelecer políticas de atuação, de acordo com os objetivos estratégicos da empresa.

O Comitê é composto por:

- Gerente Executivo de Comunicação Institucional (Coordenador);
- 10 Gerentes Executivos do: Abastecimento Corporativo, Centro de Pesquisas e Desenvolvimento, Desenvolvimento de Sistemas de Gestão, E&P Corporativo, Engenharia, Gás & Energia Corporativo, Internacional Corporativo, Recursos Humanos, Relacionamento com Investidores, Segurança, Meio ambiente e Saúde (SMS);
- Ouvidor(a) Geral da Petrobras;
- Consultor do Presidente;
- Diretor da Petrobras Distribuidora S.A. (BR Distribuidora);
- Diretor da Petrobras Transpetro S.A. (Transpetro).

Em 2003, a política de responsabilidade social da Petrobras passou por modificações que influenciaram a atual metodologia de elaboração do seu balanço social, integrando no modelo o roteiro do Balanço Social do Instituto Ethos e o modelo do Ibase, além de passar a utilizar as diretrizes da GRI (Global Reporting Initiative) e os indicadores sugeridos pelo CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável). Também passou a integrar o balanço as informações necessárias para atender ao Dow Jones Sustainability Index, alinhado à meta da companhia de fazer parte do seleto índice.

Para elaborar o Balanço Social da Petrobras, é enviada a todas as áreas da companhia uma matriz em forma de questionário, incluindo suas subsidiárias nacionais e internacionais, de forma a poder construir um mapa de vulnerabilidades para aprimorar as ações da empresa quanto à responsabilidade social. O mapa de vulnerabilidades é apresentado ao Comitê Gestor de Responsabilidade Social e Ambiental, que deve assessorar a Diretoria no planejamento e na proposição de estratégias e diretrizes corporativas de responsabilidade social e ambiental, selecionando indicadores, propondo metas de desempenho e monitorando as

iniciativas, com o objetivo de alinhar as ações da empresa em todo do conceito de responsabilidade social.

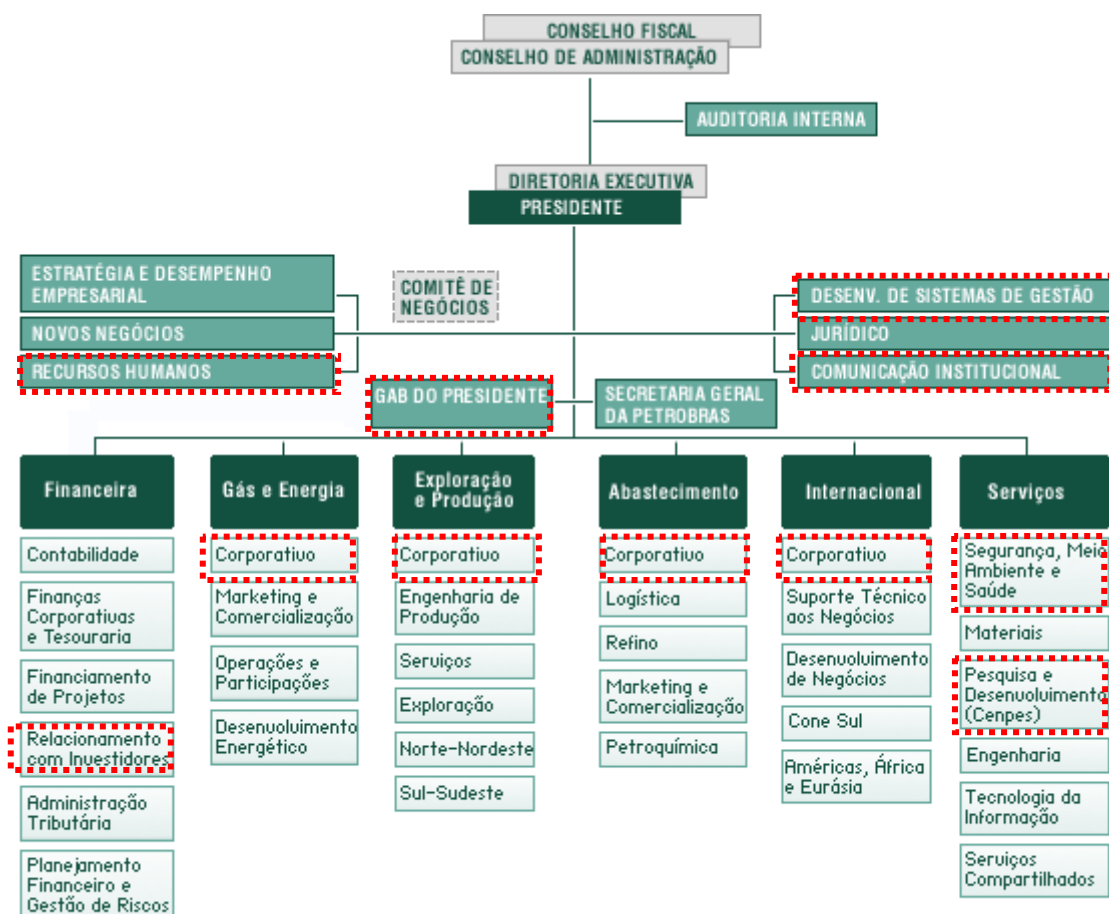


Figura 15– O Comitê Gestor da Responsabilidade Social e Ambiental no organograma da Petrobras

Fonte: Site da Petrobras (PETROBRAS, 2004c)

4.8 AÇÕES DE RSE DA PETROBRAS

4.8.1 PATROCÍNIO CULTURAL, SOCIAL E AMBIENTAL

A Petrobras, embora venha apoiando e patrocinando projetos culturais, sociais e ambientais há muitos anos (o projeto TAMAR¹¹ é patrocinado pela empresa desde 1981), em 2003 reformulou totalmente sua estratégia de patrocínio. Essa reformulação significou diversas mudanças nas suas práticas de gestão, destacando-se a seleção pública de projetos e a avaliação dos projetos candidatos tanto por membros internos quanto externos, ou seja, não pertencentes aos quadros da companhia. Essas mudanças deram maior transparência e democratizaram o acesso aos programas patrocinados pela empresa. Além disso, para serem selecionados, a empresa passou a considerar não somente a qualidade do projeto, mas o impacto que ele produzirá na sociedade e sua auto-sustentabilidade.

A atitude da empresa deixou de ser de repassadora de recursos financeiros para participar na condição de parceira do primeiro, segundo e terceiro setores na implementação de direitos humanos. Essa nova postura tem implicações em toda a sua atuação nas ações sociais. Dessa forma, a Companhia passou a ser protagonista do processo e não apenas financiadora e fiscalizadora. São desenvolvidos mais de mil projetos em parceria com ONGs e outras organizações públicas e privadas. (PETROBRAS, 2004a, p. 30)

A empresa possui três linhas de patrocínio: Programa Petrobras Cultural, Programa Petrobras Fome Zero e Programa Petrobras Ambiental. Os programas prevêem o monitoramento pela Petrobras das ações propostas através de relatório (mensal ou trimestral) e através de visitas de monitoramento feitas por técnicos da empresa, quando então toda a equipe técnica do projeto é reunida, assim como o público, direta ou indiretamente afetado, representantes do poder público municipal e a sociedade civil, a fim de obter uma visão mais abrangente dos trabalhos que estão sendo desenvolvidos.

A Petrobras é uma empresa de grandes desafios e acredita que sua performance empresarial deve englobar aspectos econômicos, sociais e ambientais. Reconhecida pela sua marca de excelência na produção de petróleo, gás e derivados, a Companhia tem o compromisso de estender à área sócio-ambiental a qualidade nos resultados de suas ações em benefício das comunidades. (PETROBRAS, 2004c)

¹¹ O projeto TAMAR tem como objetivo a preservação das tartarugas marinhas ao longo da costa brasileira, e é coordenado pelo IBAMA.

Na tabela abaixo, é verificada a distribuição dos investimentos em patrocínios culturais, sociais e ambientais no ano de 2003:

Tipo de projeto	Investimento (milhões de reais)	% do investimento em patrocínio
Projetos Sociais	116, 54	35%
Projetos Ambientais	31, 95	10%
Projetos Culturais	148, 75	47%
Projetos Esportivos	21, 63	7%
Outros	3,42	1%
Total	322,30	100%

Tabela 14 - Investimento da Petrobras em Projetos Sociais, Ambientais e Culturais
Fonte: Balanço Social 2003 (PETROBRAS, 2004a)

Os recursos investidos pela Petrobras em apoio a projetos sociais, culturais e ambientais representaram o seguinte percentual do faturamento bruto da empresa nos três últimos anos:

	2001	2002	2003
% do faturamento bruto aplicado em projetos	0,16%	0,25%	0,24%

Tabela 15 - % do faturamento bruto aplicado em projetos
Fonte: Balanço Social 2003 (PETROBRAS, 2004a)

A empresa planeja investir R\$ 61 milhões em projetos culturais até 2005, R\$ 40 milhões em projetos ambientais até 2006 e R\$ 303 milhões em projetos sociais até 2006, através de suas linhas de patrocínio Programa Petrobras Cultural, Programa Petrobras Ambiental e Programa Petrobras Fome Zero.

4.8.2 PROGRAMA PETROBRAS CULTURAL

Na área cultural, o Programa cultural foi lançado em novembro de 2003, com verba total de R\$ 61 milhões para o período 2004-2005, sendo os projetos selecionados por seleção pública nas áreas de Música, Patrimônio (Memória das Artes e Patrimônio Imaterial) e Produção de Cinema (longas e curtas-metragens). Para a primeira edição do programa, a empresa Selecionou 141 projetos dentre 3.736 inscritos, e fez convite direto para outros 48 projetos, nas áreas de Formação, difusão e reflexão (mostras, festivais e outras iniciativas de circulação da produção cultural brasileira, oficinas, workshops, seminários de reflexão sobre a cultura e o pensamento brasileiros). Além desses projetos selecionados, a empresa ainda financia projetos considerados de relacionamento institucional, dentre os quais os de Restauro de Patrimônio Edificado. Do montante a ser investido, R\$ 45,5 milhões serão destinados a seleções públicas de projetos e R\$ 15,5 milhões a iniciativas culturais de escolha direta pela Petrobras. Os investimentos em 2003 foram divididos por área cultural, da seguinte forma:

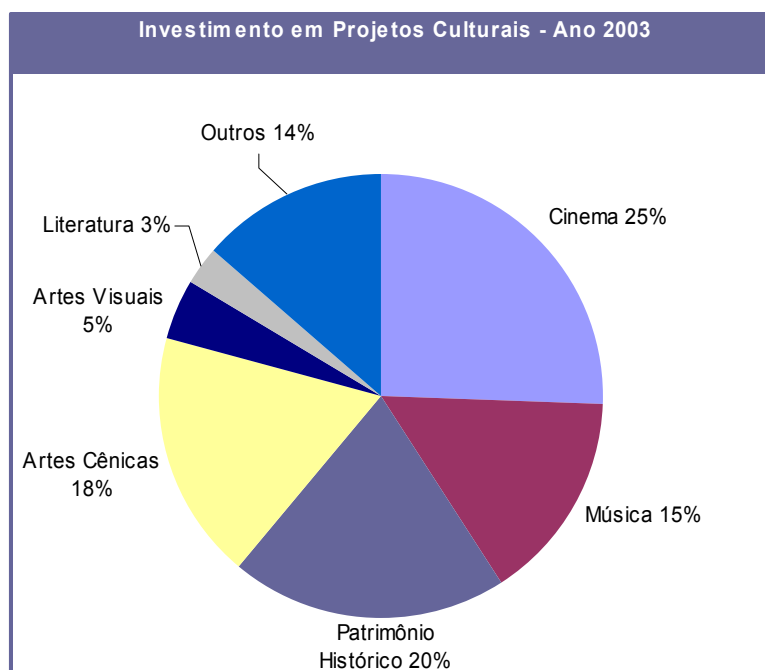


Gráfico 17 – Investimento em Projetos Culturais (2003)
Fonte: Site da Petrobras (PETROBRAS, 2004c)

4.8.3 PROGRAMA PETROBRAS AMBIENTAL

Nos últimos três anos, a Petrobras investiu mais de R\$ 18 milhões em projetos de patrocínio ambiental, como por exemplo, os projetos Tamar, Baleia Jubarte e Peixe-Boi. Em outubro de 2003, a Petrobras lançou o Programa Petrobras Ambiental, com verba de R\$ 40 milhões para investir até 2006. O programa tem como foco a água, incluindo corpos de água doce e mar, bem como sua biodiversidade. Segundo a empresa, esse tema foi selecionado porque:

- 2003 foi o ano Internacional da Água.
- A água permeia todo o ciclo das atividades da Petrobras.
- Muito além do lazer que oferece, o mar próximo da costa é um importante ativo que pode suportar uma economia também ligada à produção de alimentos.
- A manutenção dos ambientes é condicionante para a preservação das espécies de fauna e flora marinhas.

Alem disso, outras questões que foram consideradas na seleção dos projetos foram:

- O Brasil detém 12% da água doce do planeta, o que acarreta responsabilidade especial sobre seu uso, de forma a garantir a preservação da qualidade.
- A disponibilidade de água no território nacional é heterogênea, varia da escassez à abundância.
- A água é um dos recursos naturais mais presente em todo o tipo de atividade social e econômica, considerada a multiplicidade de usos: humano, doméstico, agrícola, industrial, recreativo.
- Grande parte dos corpos d'água no Brasil sofre processo de degradação, principalmente nos centros urbanos e seu entorno.
- O processo de desmatamento, provocado por atividades econômicas e/ou assentamentos humanos, impacta negativamente áreas de nascentes e matas ciliares, comprometendo a conservação e a qualidade dos recursos hídricos.

Todos os projetos que foram aceitos são de responsabilidade de pessoas jurídicas, tais como:

- Organizações não governamentais (ONGs), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), associações civis, fundações, clubes de serviços, instituições de pesquisa, associações profissionais, sindicatos, organizações religiosas, desde que sem fins lucrativos e que atuem no Terceiro Setor.

- Consórcios (agrupamentos de entidades) legalmente constituídos no País, sem finalidades lucrativas, e que atuem no Terceiro Setor.

Dos 1681 projetos inscritos, a Petrobras selecionou 30 projetos, que deverão fomentar a alocação de recursos por parte da sociedade, apresentar dimensão social significativa, trabalhar ações e temas significativos para a realidade Brasileira, e criar condições para alavancar a questão ambiental na sociedade.

A Petrobras é uma empresa comprometida com o Desenvolvimento Sustentável. Ao interagir com o meio ambiente e consumir seus recursos naturais, a companhia entende que deve prestar contas à sociedade sobre o impacto de suas atividades na biosfera e contribuir para a melhoria de qualidade de vida da população. Nesse sentido, a empresa tem uma grande responsabilidade sócio-ambiental e investe em programas que, além de defenderem a preservação do meio-ambiente, incentivam o desenvolvimento de uma consciência ecológica junto às comunidades. (PETROBRAS, 2004a)

Segundo as normas do programa, não foram aceitos projetos de pessoas físicas, porque um dos objetivos da empresa é estimular a organização da sociedade civil, através do apoio a instituições legalmente constituídas. A distribuição dos projetos ambientais contemplados na licitação pública, por região, está no gráfico a seguir:

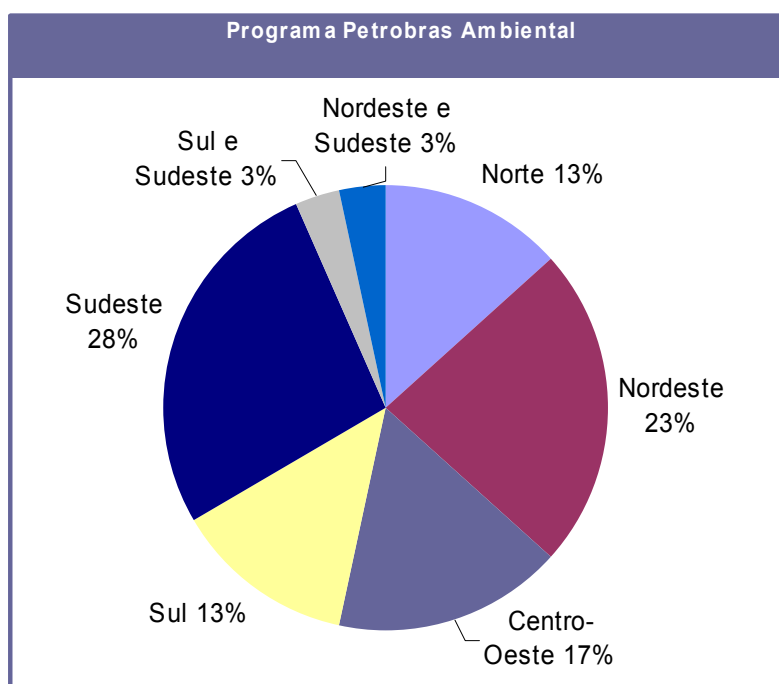


Gráfico 18 – Programa Petrobras Ambiental: Projetos por região
Fonte: Site da Petrobras (PETROBRAS, 2004c)

Na tabela abaixo, exemplos de alguns projetos por região geográfica, que foram selecionados no Programa Petrobras Ambiental 2004:

Projeto	Região Estado	Objetivo	Entidade
Mobilização das Comunidades Indígenas e Ribeirinhas para Gestão da Bacia do Rio das Mortes	Centro-Oeste (Mato Grosso)	O Projeto será desenvolvido com as comunidades indígenas Xavante do leste mato-grossense e com os assentamentos rurais do entorno das terras indígenas, visando à formação de comitês de bacia, entre outros objetivos.	Associação Xavante Warã
Água e Cidadania: Por uma relação Responsável entre Homem e Natureza	Norte (Amazonas)	Este projeto tem como objetivo a construção da consciência para o uso responsável e sustentável da água, envolvendo os moradores das comunidades do igarapé Tarumã-Mirim.	Associação dos Cientistas Sociais do Amazonas
Água e Qualidade de Vida	Sul (Paraná)	O projeto será desenvolvido na Região Sudoeste do Paraná, entre a margem esquerda do Rio Iguaçu, visando à recuperação dos corpos d' água e a disseminação de boas práticas para as populações.	Associação do Centro de Educação Sindical – Acesi
Água e Cidadania no Semi-Árido - Da Escassez à Sustentabilidade	Nordeste (Ceará)	O projeto propõe o aprofundamento do processo de organização da sociedade civil para a convivência com o semi-árido e estabelece, igualmente, uma relação de responsabilidade social.	Instituto Convivência com o Semi-Árido Brasileiro
“Educando Sobre as Águas” Educação Ambiental em Recursos Hídricos	Sudeste (São Paulo)	O projeto propõe a implantação de um programa de educação ambiental direcionado aos alunos e professores de ciências do ensino fundamental da rede pública em região englobada pela bacia do Rio Tietê.	Movimento de Amparo Ecológico - Mãe Natureza

Tabela 16 – Programa Petrobras Ambiental 2004 - Projetos Ambientais selecionados
Fonte: Site da Petrobras (PETROBRAS, 2004c)

Além dos projetos selecionados no Programa Petrobras Ambiental, a Petrobras manteve alguns patrocínios que já vinham sendo realizados pela empresa. Alguns exemplos na tabela a seguir:

Projeto	Região Estado	Objetivo	Entidade	Início
Projeto Mata Atlântica	Sudeste (Rio de Janeiro)	Estudo, conhecimento e restauração da Mata Atlântica.	Instituto de Pesquisas Jardim Botânico	1989
Projeto Baleia Jubarte	Nordeste (Bahia)	Estudos de comportamento da Baleia Jubarte, foto-identificação (fotografia de nadadeira caudal, pela qual cada baleia é catalogada), genética, gravações do canto, registro e resgate de encalhes, além da conscientização da população.	Instituto Baleia Jubarte	1991
Projeto Tamar	Sudeste e Nordeste	Preservação das tartarugas marinhas ao longo da costa brasileira.	Instituto Tamar	1981
Projeto Peixe-Boi	Nordeste (Paraíba e Pernambuco)	Estudos sobre biologia, comportamento, alimentação e fisiologia do Peixe-Boi, com o objetivo de conservação da espécie.	IBAMA	1997
Projeto Baleia Franca	Sul	Integrar pesquisadores, ambientalistas, autoridades e a comunidade regional para garantir a sobrevivência das baleias no sul do país.	Coalizão Internacional da Vida Silvestre	1999
Projeto Golfinho Rotador	Nordeste (Fernando de Noronha)	Utilizar a pesquisa científica sobre os golfinhos para preservar seu comportamento natural, preservar Fernando de Noronha, promover um programa de Educação Ambiental e fornecer subsídios para o desenvolvimento sustentável de Fernando de Noronha.	IBAMA	2001

Tabela 17 – Programa Petrobras Ambiental 2004 - Projetos Ambientais convidados
 Fonte: Site da Petrobras (PETROBRAS, 2004c)

4.8.4 PROGRAMA PETROBRAS FOME ZERO

A área social será a que receberá os maiores investimentos em patrocínio, através do Programa Petrobras Fome Zero. O Programa foi lançado em setembro de 2003, quando a empresa se comprometeu a investir até o final de 2006, R\$ 303 milhões em ações de fortalecimento das políticas públicas de combate à miséria e a fome.

O Programa Petrobras Fome Zero consolida a nova visão da empresa de colocar a sua tecnologia e força de trabalho à disposição do bem-estar da população, com o objetivo de transformar a realidade das comunidades mais pobres do país, permitindo que elas possam se inserir com dignidade na sociedade brasileira. Esse é o caminho proposto pela Petrobras para combater a miséria no Brasil: Desenvolvimento com Cidadania. (PETROBRAS, 2004a)

Segundo a empresa, inúmeras ações estão sendo implantadas em todo o Brasil, com a participação direta das comunidades, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira. Através de um processo de seleção pública, a empresa selecionou projetos que estavam adequados às linhas de atuação do Programa, que priorizam a educação e qualificação profissional, geração de emprego e renda, garantia dos direitos da criança e do adolescente, empreendimentos sociais e voluntariado.

As principais diretrizes do Programa Petrobras Fome Zero foram: estimular o protagonismo social e a co-responsabilidade, para assegurar autonomia e sustentabilidade aos resultados de suas ações; realizar ações estratégicas, sistêmicas e multiinstitucionais, incentivando a participação dos diversos públicos da Companhia no Programa Fome Zero; contribuir para a organização da sociedade civil, estabelecendo uma relação solidária e de respeito às suas diversidades e confirmar o compromisso histórico da Petrobras de participar dos grandes desafios nacionais.

Os 73 projetos selecionados pelo Programa são referentes às seguintes linhas de atuação:

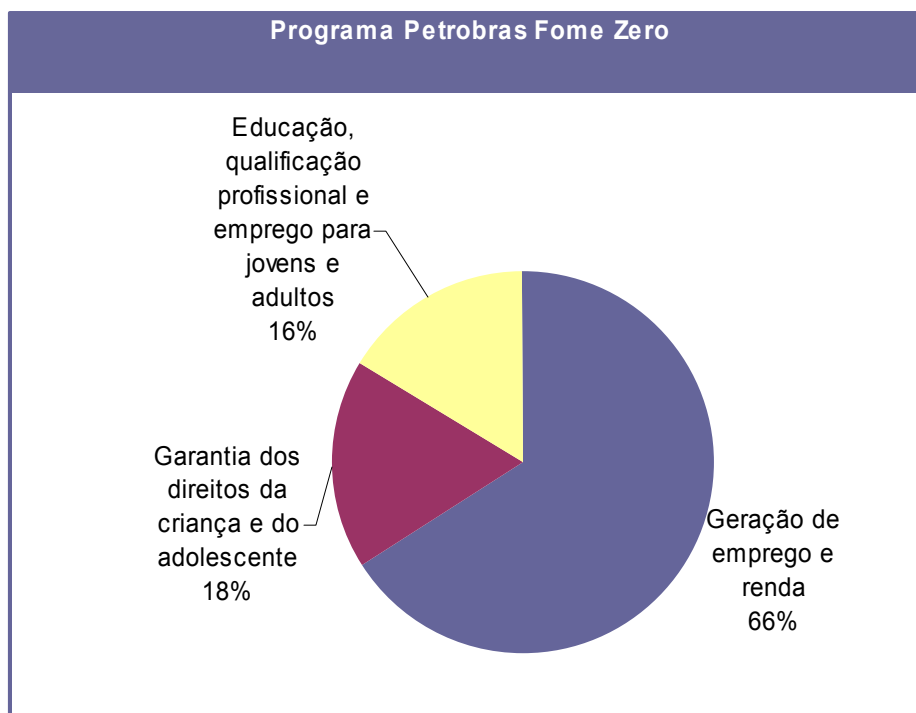


Gráfico 19 - Distribuição dos Investimentos do Programa Petrobras Fome Zero
 Fonte: Site da Petrobras (PETROBRAS, 2004c)

Exemplos de alguns projetos que foram selecionados pelo Projeto Petrobras Fome Zero:

Projeto	Descrição
Agricultura Familiar	Ação de fomento à produção agropastoril em assentamentos de reforma agrária, cooperativas e outras comunidades rurais, feito em parceria com as prefeituras locais.
Inclusão Digital	Implantação de unidades de iniciação à informática e à Internet em comunidades de baixa renda, e doação de equipamentos de informática em desuso.
Molhar a Terra	Reativação de poços no semi-árido brasileiro, com o objetivo de disponibilizar água para uso humano, agrícola e animal.
Mova-Brasil	Alfabetização de jovens e adultos nas regiões de maior índice de analfabetismo no país.
Cidadão Capaz	Coordenado pela BR Distribuidora, capacita e dá oportunidade de trabalho a portadores de necessidades especiais em postos de serviço Petrobras.
Voluntariado Petrobras	Promoção do trabalho voluntário na Petrobras.

Tabela 18 – Projetos do Programa Petrobras Fome Zero
 Fonte: Balanço Social 2003 (PETROBRAS, 2004a)

Como fruto da seleção pública dos projetos, a Petrobras criou a “Rede Petrobras de Responsabilidade Social” para estimular ações de responsabilidade social junto às empresas parcerias, clientes e fornecedores que integram sua cadeia de negócios. O objetivo da Rede é permitir que os projetos inscritos no Programa Petrobras Fome Zero, mas que não foram selecionados devido ao limite de recursos da companhia, possam ser realizados por esses outros *stakeholders*. Os 59 projetos que ficaram nessa situação após a primeira seleção pública, foram reconhecidos pela empresa como tendo alto grau de excelência técnica e alinhamento às políticas públicas da empresa. Além disso, eles sofreram análise das demandas das comunidades envolvidas, feita pela comissão de técnicos altamente capacitados que fez parte do seu processo seletivo. Com essa iniciativa, a empresa espera dar maior abrangência às políticas de atuação corporativa.

Ainda como parte das ações do Programa Petrobras Fome Zero, a empresa destina uma fatia dos seus recursos ao Fundo para a Infância e a Adolescência (FIA), que possui incentivo fiscal. A legislação permite que até 1% do imposto de renda, por meio do FIA, seja doado a projetos públicos ou privados que contribuam para o Estatuto da Criança e do Adolescente. Em 2003, a empresa doou R\$ 32,76 milhões, que foram aplicados em projetos de proteção da infância e juventude atingida pela fome e exclusão social, bem como suas famílias. O objetivo é garantir o direito à educação e convivência familiar e comunitária. Na tabela abaixo, a evolução dessas doações em dinheiro:

	2001	2002	2003
% do investimento em ações sociais correspondente a doações em dinheiro	8,4%	7,8%	12,9%

Tabela 19 -% do investimento em ações sociais correspondente a doações em dinheiro
Fonte: Balanço Social 2003 (PETROBRAS, 2004a)

4.8.5 PROGRAMA VOLUNTARIADO FOME ZERO

Implantado em julho de 2003, o Voluntariado Corporativo da Petrobras é um dos projetos que integra o Programa Petrobras Fome Zero. É coordenado pela Ouvidoria Geral da Petrobras, com apoio da Comunicação Institucional e das gerências de comunicação das UNs e subsidiárias da Petrobras. O objetivo do programa é promover o trabalho voluntário, incentivando o funcionário da empresa a participar, sendo aberto também aos contratados e aposentados de todo o sistema Petrobras. A verba destinada ao Programa é de aproximadamente R\$ 3,0 milhões.

O programa foi baseado nas demandas do público interno. Os voluntários promoveram diagnósticos locais, que foram denominados “prospecções”, ouviram representantes do poder público, da sociedade civil e do empresariado das regiões onde trabalham. Só depois de conhecerem as principais necessidades e potencialidades locais é que passaram a definir sua área de interesse e atuação. Dessa forma, foi favorecida a articulação do voluntariado com as iniciativas da sociedade civil e das políticas públicas regionais, prevenindo a sobreposição de ações.

O voluntariado da Petrobras reúne mais de mil trabalhadores de todo o Brasil, com diferentes graus de participação. Para seleção dos projetos, foram realizadas 19 prospecções em 66 municípios de 11 estados.

Dos 66 projetos que já foram apresentados, 32 já foram aprovados e 34 estão em fase de ajustes, sendo que 87% do total de projetos propõem parcerias com outros setores da comunidade: 69% têm parcerias com o terceiro setor e 38% dos projetos estabelecem parcerias com mais de um dos 3 setores. Para a empresa, esse dado é indicador da sustentabilidade dos projetos. Apenas 14% dos projetos têm a Petrobras como única parceira (ver gráfico a seguir).

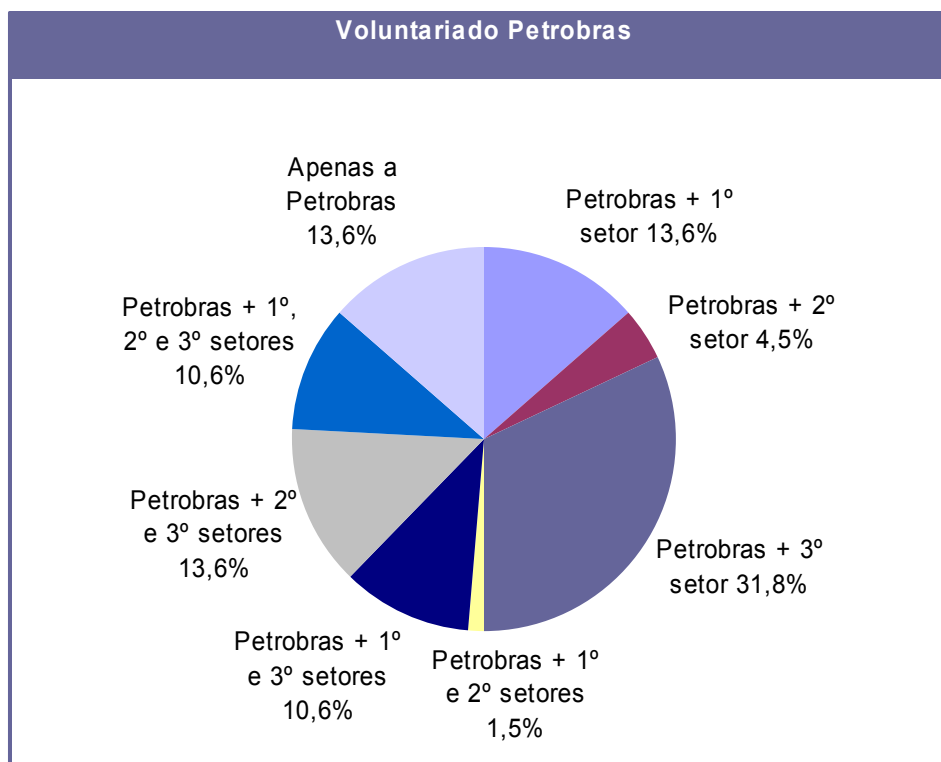


Gráfico 20 – Voluntariado Petrobras: Projetos por Parceria
Fonte: Site da Petrobras (PETROBRAS, 2004c)

Os projetos que já foram selecionados estão distribuídos por temas conforme o gráfico abaixo:

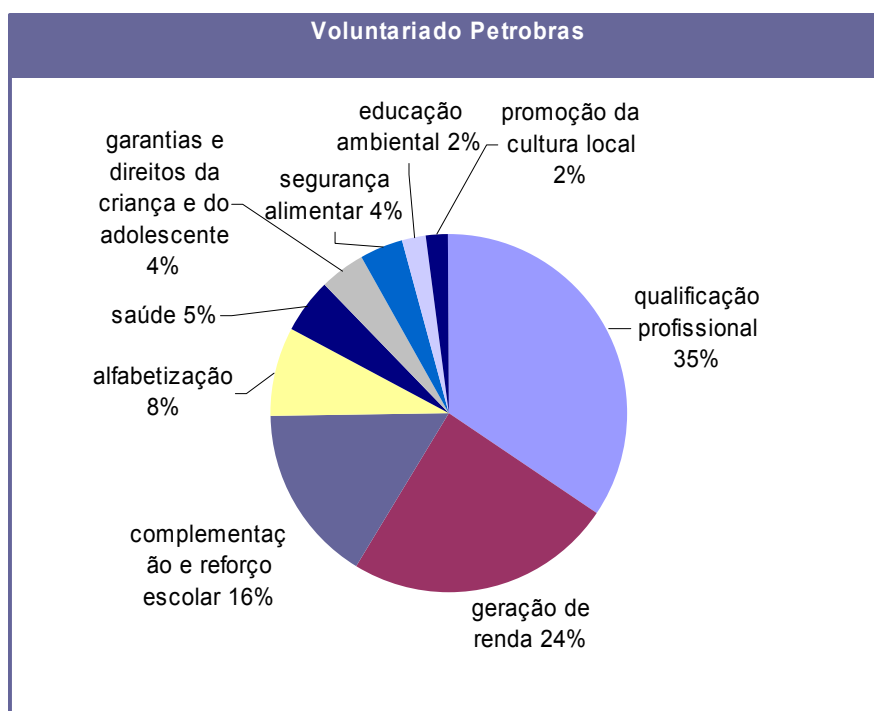


Gráfico 21 – Voluntariado Petrobras: Projetos por foco de atuação
Fonte: Site da Petrobras (PETROBRAS, 2004c)

4.8.6 ENERGIAS RENOVÁVEIS

A Petrobras, nas mais recentes revisões do seu planejamento estratégico, estabeleceu a visão de se tornar uma empresa de energia, definindo ainda que as fontes de energia renováveis serão uma das bases de sustentabilidade futura de seu negócio. O CENPES - Centro de Pesquisas da Petrobras, está envolvido na pesquisa a essas novas fontes de energia, nas áreas de biocombustíveis, energia solar fotovoltaica e termossolar, energia eólica, geração de energia a partir de resíduos orgânicos, geração de energia em sistemas isolados com sistemas mistos (eólica, fotovoltaica e diesel), além de ter como missão o monitoramento da evolução tecnológica das energias renováveis no mundo.

Dentro do conceito de desenvolvimento sustentável, a Petrobras, através do CENPES, implantou um projeto piloto na Vila de S. Tomé, comunidade isolada do Município de Maracanã, litoral norte do Pará, de um sistema híbrido de geração de energia para levar eletricidade àquela vila. A população adquire cartões pré-pagos, buscando desenvolver um modelo de gestão auto-sustentável que permita sua disseminação por comunidades semelhantes. A vila tem 230 habitantes e 45 residências, uma escola de primeiro grau, duas igrejas e um centro comunitário. Está previsto ainda a substituição do atual gerador a diesel por outro a biodiesel, para que o sistema seja atendido totalmente por fontes renováveis.

O CENPES pesquisa em parceria com universidades brasileiras a substituição dos combustíveis fósseis por hidrogênio gerado a partir de fontes renováveis, tendo em vista que algumas previsões apontam essa tendência devido ao agravamento do efeito estufa e as conseqüentes mudanças climáticas que podem ocorrer no futuro.

Atualmente está em fase de implantação do Rio Grande do Norte uma planta protótipo, desenvolvida pelo CENPES, de produção de biodiesel, com capacidade de processamento de 10 mil kg diário de mamona, que deverá ser ativada no primeiro semestre de 2005. Alguns destaques de investimentos da Petrobras em energia renovável:

- R\$ 6,8 milhões foram investidos em uma usina eólica de 1,8 MW em Macau – RN;
- R\$ 270 mil investidos em uma unidade de energia termossolar para o aquecimento de água em refinarias;
- R\$ 26 milhões investidos em projetos de pesquisa e desenvolvimento de fontes de energia renovável, desde 2001.

4.8.7 ÉTICA E TRANSPARÊNCIA

O Código de Ética do Sistema Petrobras foi criado em 1998 para ser uma referência institucional para a conduta de todos os empregados, tendo sido revisado em 2002, e faz referência a diferentes áreas, como corrupção e propina; discriminação; informações confidenciais; delação; lavagem de dinheiro; segurança dos trabalhadores, parceiros de negócio e clientes; meio ambiente, saúde e segurança. O Governo Federal dispõe de um código de conduta que também se aplica à Petrobras, já que é o acionista majoritário. Além disso, a Petrobras se submete a todas as regulamentações impostas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no que se refere à revelação de informação, negociação de securities e comercialização de ações. A Empresa e suas subsidiárias mantêm canais de ouvidoria na internet por meio dos quais toda e qualquer parte interessada pode fazer pedidos, reclamações e perguntas.

O Código de Ética tem o objetivo de fortalecer a imagem do Sistema Petrobras e de seus empregados junto aos seus públicos de interesse. O Código de Ética é um instrumento que deve orientar sobre o dia-a-dia na empresa, baseado em valores como a honestidade, a dignidade, o respeito, a lealdade, o decoro, o zelo, a eficácia, a transparência e a consciência dos princípios éticos (ANEXO D)

A empresa define o conceito de ÉTICA:

ÉTICA é o ideal de conduta humana, desenvolvido em conjunto com o processo civilizacional, que orienta cada ser humano sobre o que é bom e correto e o que deveria assumir, orientando sua vida em relação a seus semelhantes, visando ao bem comum. A ética de nossa sociedade e a ética empresarial são inseparáveis, algumas vezes indistinguíveis. (PETROBRAS, 2004c)

E a relevância do Código de Ética para a empresa:

Nossas preocupações diárias com a eficiência, competitividade e lucratividade não podem prescindir de um comportamento ético. A ética no trabalho orienta não apenas o teor das decisões (o que devo fazer) como também o processo para a tomada de decisão (como devo fazer). A adoção de princípios éticos e comportamentos reflete o tipo de organização da qual fazemos parte e o tipo de pessoa que somos. Nosso respeito pelas diferenças individuais e a preocupação crescente com a responsabilidade social, onde inserimos as questões de segurança, meio-ambiente e saúde no cotidiano da nossa gestão empresarial refletem as relações do Sistema Petrobras com seus empregados e para com a sociedade. Cada indivíduo tem o seu próprio padrão de valores. Por isso, torna-se imperativo que cada empregado faça sua reflexão, de modo a compatibilizar seus valores individuais com os valores do Sistema Petrobras, expressos nos Princípios Éticos. Deve agir, em seu relacionamento com colegas de trabalho, clientes e sociedade, de acordo com o Código de Conduta, conjunto de comportamentos, fundamentados nos Princípios Éticos, a serem adotados

por todos os empregados do Sistema Petrobras, independentemente do cargo ou função que ocupem. (PETROBRAS, 2004c)

Os objetivos do Código de Ética do Sistema Petrobras são:

- Ser uma referência, formal e institucional, para a conduta pessoal e profissional de todos os empregados do Sistema Petrobras, independentemente do cargo ou função que ocupem, de forma a tornar-se um padrão de relacionamento interno e com os seus públicos de interesse: acionistas, clientes, empregados, sindicatos, parceiros, fornecedores, prestadores de serviços, concorrentes, sociedade, governo e as comunidades onde atua.
- Viabilizar um comportamento ético pautado em valores incorporados por todos, por serem justos e pertinentes.
- Reduzir a subjetividade das interpretações pessoais sobre princípios morais e éticos.
- Fortalecer a imagem do Sistema Petrobras e de seus empregados junto aos seus públicos de interesse.

Além do Código de Ética, em janeiro de 2004 a Petrobras aprovou o seu Código de Conduta Concorrencial. O objetivo do Código é servir de orientação geral aos administradores e empregados da Companhia, na tomada de decisões empresariais quanto às questões de concorrência. O Código está baseado nas normas de proteção da livre concorrência.

4.9 COMUNICAÇÃO DAS AÇÕES DE RSE

- **BALANÇO SOCIAL**

A principal forma da Petrobras divulgar suas ações de RSE é através do seu Balanço Social, que vem sendo publicado anualmente desde 2000. Através desse instrumento, a empresa vem divulgando suas ações no âmbito social, cultural e ambiental, aos seus *stakeholders*.

- **PROPAGANDA INSTITUCIONAL**

No ano de 2003, a Petrobras completou 50 anos e investiu numa campanha de marketing cujo slogan foi “O Desafio é a nossa Energia”, que teve como objetivos de comunicação reforçar os conceitos de desafio; brasilidade, tecnologia e sucesso empresarial, associados à marca Petrobras, além de rejuvenescer a marca Petrobras e projetar a visão de futuro da empresa. A estratégia utilizada para atingir esse objetivo foi aumentar o reconhecimento da importância e grandeza da Petrobras para todos os públicos; associar o aniversário da Petrobras à realização de um sonho brasileiro que deu certo; destacar a história de desafios superados pela empresa em todas as suas áreas de atuação e destacar o papel dos funcionários como protagonistas da história de sucesso da Petrobras, tendo a campanha sido direcionada aos brasileiros de ambos os sexos, classes A, B e C, maiores de 18 anos, e segmentos jovens, internacional e líderes de opinião, e veiculada em TV, rádio, revista e Internet.

Dentre as diversas peças publicitárias que reforçaram todos esses valores da marca Petrobras durante a campanha dos 50 anos, algumas falaram sobre o comprometimento da empresa com a responsabilidade social e ambiental, como o exemplo a seguir:



Figura 16 - Propaganda Institucional – patrocínio social

Peça publicitária : “Você construiu esse sonho. A Petrobras é a empresa que mais investe em projetos sociais no Brasil. O que você quer sonhar agora?”

Fonte: Site da Petrobras (PETROBRAS, 2004c)

A empresa no ano de 2004 continuou reforçando o compromisso social e ambiental, através da publicação de anúncios em revistas e jornais de grande circulação no país:



Figura 17 - Propaganda Institucional – Patrocínio Social e Ambiental

Peça publicitária : “A natureza investiu muito no Rio de Janeiro. A Petrobras apenas segue o exemplo. Veja os investimentos no estado somente em 2003. Arrecadação em royalties e participação especial: R\$ 4,5 bilhões; Cultura: mais de R\$ 32 milhões; Projetos sociais e ambientais: mais de R\$ 26 milhões, Investimentos até 2010: cerca de R\$ 70 bilhões (50% dos investimentos da Petrobras no Brasil).”

Fonte: Site da Petrobras (PETROBRAS, 2004c)

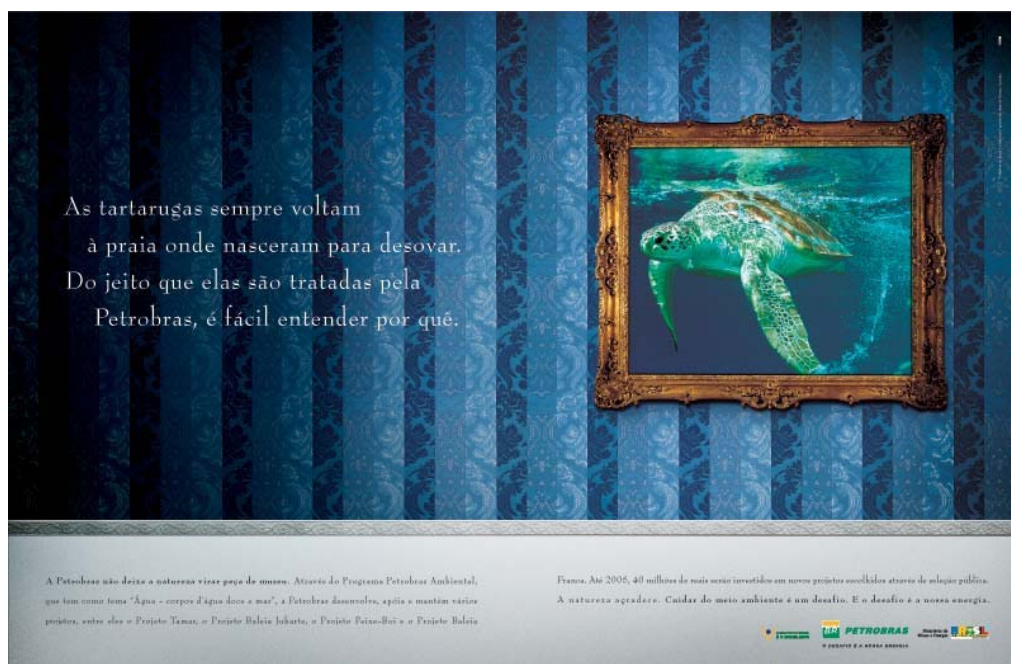


Figura 18 - Propaganda Institucional – Patrocínio Ambiental

Peça publicitária : “As tartarugas sempre voltam à praia onde nasceram para desovar. Do jeito que elas são tratadas pela Petrobras, é fácil entender porquê. A Petrobras não deixa a natureza virar peça de museu. Através do Programa Petrobras Ambiental, que tem como tema “Água - corpos d’água doce e mar”, a Petrobras desenvolve, apóia e mantém vários projetos, entre eles o Projeto Tamar, o Projeto Peixe-Boi e o Projeto Baleia Jubarte. Até 2003, 40 milhões de reais foram investidos em vários projetos escolhidos através de seleção pública. A natureza agradece. Cuidar da natureza é um desafio. O Desafio é a nossa energia.”

Fonte: Site da Petrobras (PETROBRAS, 2004c)

4.10 O RELACIONAMENTO COM OS *STAKEHOLDERS*

A percepção da Petrobras pelos seus diversos públicos ou *stakeholders* é monitorada pelo SÍSMICO – Sistema de Monitoramento da Imagem Corporativa, implantado em 2001. Por meio de 18 indicadores medidos junto aos *stakeholders*, é medida a percepção que se tem da empresa, e consolidados no Índice de Avaliação da Imagem da Petrobras.

Anualmente são realizadas pesquisas junto à opinião pública, empregados, imprensa e acionistas. De dois em dois anos são analisadas as percepções dos clientes, fornecedores, terceiro setor, comunidades em torno das unidades e poder público.

Os indicadores foram construídos de forma a avaliar a empresa quanto às dimensões: gestão, competitividade, crescimento, atuação no exterior, visão de futuro, ética, responsabilidade social e ambiental. Eles constam no *Balanced Scorecard*, e estão alinhados ao Plano Estratégico da companhia.

O indicador geral é uma média ponderada das pontuações de todas as dimensões no segmento opinião pública, não sendo uma média geral de todos os segmentos, mas uma amostra específica que reflete o pensamento geral da sociedade.

Ano	Pontuação
2001	77
2002	74
2003	77

Tabela 20 – SÍSMICO: Evolução do Indicador geral
Fonte: Balanço Social 2003 (PETROBRAS, 2004a)

O indicador geral de imagem junto à Sociedade, piorou em 2002, mas voltou a se recuperar em 2003.

Indicador	2001	2002	2003
Responsabilidade Social	69	60	65
Responsabilidade Ambiental	64	63	64
Diversificação / Energia	67	67	68
Apoio Social	59	61	64
Condições de Trabalho	70	70	71
Visão de Futuro	80	79	81
Qualidade dos Produtos	88	82	85
Transparência	Nd	36	48
Ética	52	62	56
Confiança	87	86	88

Tabela 21 – SISMICO: Evolução do indicador Opinião Pública sobre temas de RSE
Fonte: Balanço Social 2003 (PETROBRAS, 2004a)

Observa-se na tabela acima uma queda de quase todos os indicadores em 2002, em especial os de Responsabilidade Social e Ambiental, que votaram a crescer em 2003. Apesar disso, o indicador de Apoio Social cresceu todos os anos, ou seja, a adoção de causas sociais foi reconhecida pelos *stakeholders*.

Indicador	Índice relativo aos temas RSE	Índice Geral
Opinião pública	65	77
Empregados	92	83
Acionistas	77	83
Imprensa	Nd	75
Terceiro setor	62	62
Fornecedores	Nd	85
Comunidades	66	74
Poder público	68	76

Tabela 22 – SISMICO: Indicador RSE e Índice Geral
Fonte: Balanço Social 2003 (PETROBRAS, 2004a)

Observa-se na tabela acima que o Indicador de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) possui os menores níveis de desempenho junto à Sociedade (Opinião Pública) e Terceiro Setor. O indicador geral junto ao Terceiro Setor também é o que apresenta o pior resultado global.

4.11 RECONHECIMENTO DA GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

• Prêmio CEMPRE 2004

O Compromisso Empresarial para Reciclagem (Cempre) é uma associação sem fins lucrativos, fundada em 1992, dedicada à promoção da reciclagem dentro do conceito de gerenciamento integrado do lixo. A Petrobras, através do projeto Cooperativa de Catadores CAEC, na Bahia, e que faz parte do Programa Petrobras Fome Zero foi a vencedora do prêmio CEMPRE 2004 - Categoria Comunidade da Região Nordeste.

• 2º Prêmio FGV-EAESP de Responsabilidade Social no Varejo

A Petrobras recebeu o 2º Prêmio FGV-EAESP de Responsabilidade Social no Varejo. A companhia foi escolhida na categoria Grande Empresa, pelo projeto Cidadão Capaz, que integra o Programa Petrobras Fome Zero. Concorreram 113 indicados, em diversos segmentos, de todo o país. O objetivo da premiação é reconhecer e incentivar projetos, programas ou ações de responsabilidade social, implantados por empresas e entidades de classe do setor varejista.

▪ 3º Marketing Best de Responsabilidade Social

O Prêmio Marketing Best de Responsabilidade Social tem por objetivo destacar as organizações e empresas que têm contribuído para solucionar os problemas e as carências do país, desenvolvendo ações sociais para o seu público interno como também para as comunidades com as quais se relacionam. Na 3ª edição, realizada em junho de 2004, a Petrobras foi vencedora com três projetos. São eles:

Projeto	Descrição
Fomento ao Cooperativismo	Tem por objetivo estimular a formação de Cooperativas e iniciativas empreendedoras de produtos, bens e serviços, de acordo com demanda local, além de contribuir para a comercialização de produtos.
Mova-Brasil	O projeto visa alfabetizar jovens e adultos em parceria com o Instituto Paulo Freire e a Federação Única dos Petroleiros (FUP).
Rede Jovem Cidadania	O projeto Rede Jovem de Cidadania é uma rede de informações realizada por jovens de todas as regiões de Belo Horizonte para promover a cidadania.

Tabela 23– Vencedores do Prêmio Marketing Best de Responsabilidade Social
Fonte: Site da Petrobras (PETROBRAS, 2004c)

• Top Social ADVB

O prêmio Top Social ADVB valoriza balanços que reflitam as melhores ações das organizações para com o terceiro setor e promove publicamente o seu reconhecimento. Em 2004, a Petrobras ganhou o prêmio com os seguintes projetos: Sonho dos Erês, inclusão sem fronteiras e Sigam bem Criança.

Projeto	Descrição
Sonho dos Erês	Projeto voltado para a criação de oficinas de instrumentos, estampa, grafite, entre outras, que geram oportunidade para que os adolescentes ingressem no mercado de trabalho. O projeto, implantado em São Luís, Maranhão, também prevê aulas de conscientização sobre a cultura negra.
Inclusão Sem Fronteiras	Projeto de inclusão social de pessoas com deficiência visual implantado em São Paulo pela instituição Laramara. Em parceria com a Petrobras, foram adquiridas cerca de 150 máquinas Braille para utilização em escolas públicas no Norte e Nordeste do país.
Siga Bem Criança	Esclarecimento aos caminhoneiros e à população sobre os direitos da criança e do adolescente, contra a exploração e abuso sexual infantil. O projeto atinge caminhoneiros de todo o Brasil por meio de um programa de rádio transmitido em 170 emissoras e um programa de TV.

Tabela 24– Vencedores do Prêmio TOP SOCIAL ADVB

Fonte: Site da Petrobras (PETROBRAS, 2004c)

▪ Prêmio "Respeito ao Investidor Individual" - Tradenetwork

Petrobras recebeu prêmio em outubro/2004 por oferecer tratamento diferenciado ao acionista pessoa física, fornecido pela tradenetwork, organizadora do evento "Expo Money - todos os investimentos em um só lugar"

▪ Prêmio Transparência - Anefac

Petrobras é primeiro lugar em setembro/2004, entre as empresas abertas, e recebe o Troféu Transparência pela oitava edição do Prêmio Anefac-Fipecafi-Serasa.

▪ 2º Prêmio Balanço Social

Promovido em novembro/2003 pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), Associação dos Analistas e profissionais do Mercado de Capitais

(Apimec), Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Ethos), Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides) e Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase).

▪ **VII Troféu Transparência para os balanços de 2002**

Indicada pela ANEFAC em setembro/2003 como uma das 10 empresas mais transparentes do mercado brasileiro.

▪ **Prêmio Balanço Social**

Promovido em novembro/2002 pela Associação Brasileira dos Analistas de Mercado de Capitais (Abamec), Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides), Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Ethos).

▪ **Estudo sobre Risco Ético**

Reconhecida em setembro/2002 como a empresa com as melhores práticas de ética, responsabilidade social e governança corporativa do setor de óleo e gás da América Latina, desenvolvido pela agência de análises empresariais Management & Excellence.

▪ **Global Finance Magazine**

Na 5ª classificação anual das "World's Best Companies" (setembro/2002) da revista Global Finance Magazine, a Petrobras foi destacada como melhor empresa latino-americana do setor de óleo e gás. Os critérios para escolha das vencedoras incluíram, dentre outros, receita e rentabilidade, responsabilidade social, avanços tecnológicos e controle de crises.

▪ **VI Troféu Transparência para os balanços de 2001**

Indicada pela ANEFAC em setembro/2002 como uma das 10 empresas mais transparentes do mercado brasileiro.

4.12 MARCA E REPUTAÇÃO DA PETROBRAS

4.12.1 O VALOR DA MARCA PETROBRAS

A marca Petrobras é identificada com o sentimento de brasilidade, e está associada à imagem de uma empresa competente, com tecnologia avançada, confiável, que fornece produtos de qualidade e é socialmente responsável. (PETROBRAS, 2004b)

No ranking de 2002, a Petrobras foi avaliada como a sexta marca brasileira mais valiosa do país, segundo a consultoria inglesa Interbrand. Para chegar à lista final, a Interbrand partiu de um universo das 1000 maiores empresas do Brasil. Dessas selecionou 80 companhias de capital aberto e que, em função disso, publicam seus balanços. Foram excluídas marcas internacionais presentes no País, como Coca-Cola, Avon, Nestlé, entre outras. Ficaram, porém, marcas pertencentes a multinacionais que tenham preservado as marcas locais, como é o caso da Brastemp e da Consul, pertencentes à Whirlpool.

O fortalecimento da marca Petrobras nesse ano foi visto pela empresa como resultado dos lucros expressivos dos últimos anos e à sua expansão internacional. Para a Interbrand, a concorrência a partir da abertura de mercado deu um empurrão no fortalecimento da marca, já que segundo a consultoria quando era monopolista a empresa não precisava de marca. Apesar dessa constatação por parte da Interbrand, cabe ressaltar que já não havia monopólio na distribuição, e que portanto a rede de postos da Petrobras (BR Distribuidora), maior distribuidora do país em número de postos revendedores, já concorria com outras marcas consagradas, como Shell, Esso, Ipiranga e Texaco.

Segundo a consultoria, o valor da marca Petrobras representou em 2002 apenas 1% do faturamento da empresa, pois existiam ativos mais importantes, como tecnologia e equipamentos.

Já no ranking de 2003, embora continue ocupando a 6ª posição, a marca Petrobras deu o maior salto registrado no valor de uma marca brasileira, segundo a Interbrand. A consultoria apontou a campanha dos 50 anos, como um dos fatores decisivos para firmar a imagem da empresa como um ícone da indústria nacional e como consequência valorizar a marca em 70%, em apenas um ano. (“Petrobras”, Coluna Ancelmo Góis, 2004)

Marcas brasileiras mais valiosas (US\$)					
	Empresa	Setor	Valor da marca (2001)	Valor da marca (2002)	Valor da marca (2003)
1º	Itaú	Bancário	970 mi	1,093 bi	1,204 bi
2º	Bradesco	Bancário	697 mi	809 mi	828 mi
3º	Natura	Cosméticos	-	-	536 mi
4º	Banco do Brasil	Bancário	308 mi	427 mi	520 mi
5º	Skol	Bebidas	-	421 mi	512 mi
6º	Petrobras	Petróleo	-	286 mi	485 mi
7º	Brahma	Bebidas	-	294 mi	352 mi
8º	Unibanco	Bancário	303 mi	209 mi	223 mi
9º	Antarctica	Bebidas	-	184 mi	192 mi
10º	Real	Bancário	-	133 mi	171 mi
11º	Embraer	Aeronaves	196 mi	193 mi	159 mi
12º	Sadia	Alimentos	128 mi	106 mi	156 mi

Tabela 25 – As marcas brasileiras mais valiosas
 Fonte: Bancos dominam marcas valiosas (ITAU, 2003)

4.12.2 REPUTAÇÃO DA PETROBRAS

Pela pesquisa da revista Carta Capital / Interscience realizada em 2004, a Petrobras é a 3ª empresa mais admirada no Brasil, tendo a empresa ocupado o 38º lugar em 1998, o 15º em 2002 e o 9º lugar em 2003. Segundo a consultoria, a ética, a qualidade dos produtos, o relacionamento com o consumidor, a gestão empresarial e a solidez são considerados atributos básicos para estar nesse ranking. A pesquisa foi feita junto a 1.054 executivos.

Segundo a Petrobras (2004c), foi com a percepção de não ser somente uma empresa de sucesso devido ao monopólio constitucional, que a Petrobras subiu no ranking de 34º lugar em 1998 para o 3º lugar em 2004, sendo a empresa hoje comprometida com a sustentabilidade, e com metas relativas à segurança, meio ambiente, saúde e fontes alternativas de energia, além de estar empenhada para alcançar auto-suficiência brasileira do petróleo em 2006.

2004	Empresa	Votação (% das respostas)
1	Natura	16,4%
2	Nestlé	10,7%
3	Petrobras	6,7%
4	Votorantim	4,1%
5	Vale do Rio Doce	4,0%
6	Embraer	3,2%
6	Gerdau	3,2%
7	Microsoft	2,9%
7	Pão de Açúcar	2,9%
8	TAM	2,1%
8	Itaú	2,1%
9	Ambev	1,9%
10	Coca-Cola	1,5%

Tabela 26 – As empresas mais admiradas no Brasil

Fonte: As empresas mais admiradas no Brasil 2004, Carta Capital, 2004

5 ANÁLISE DO CASO PETROBRAS

Nesse capítulo será feita a análise do caso descrito no capítulo 4, à luz de toda revisão literária abordada, com o objetivo de responder às seguintes questões propostas: (1) Como a empresa agiu no momento de crise e quais as conseqüências? (2) Quais os riscos reputacionais percebidos pela empresa após os acidentes? (3) Como esses acidentes influenciaram o relacionamento com as ONGs? (4) Quais as principais ações implementadas pela empresa após os acidentes e os resultados alcançados? e (5) Qual o posicionamento da Petrobras quanto à gestão da responsabilidade social empresarial, antes e após os acidentes, à luz do modelo proposto por Quazi e O'Brien (2000)?

5.1 A GESTÃO DA CRISE

A forma como a Petrobras enfrentou a crise gerada pelos acidentes foi determinante para que houvesse uma saída mais rápida da respectiva crise. Um fato importante foi o reconhecimento da sua vulnerabilidade diante dos acidentes:

Até 2000, quando aconteceu o vazamento da Baía de Guanabara, a Petrobras achava que tinha padrões muito bons, que estava bem. Veio o grande vazamento, e o rei descobriu que estava nu, com a sociedade toda cobrando. Após um estudo, chegou-se à conclusão que o que aconteceu na Baía de Guanabara poderia ter acontecido em outras instalações: a empresa estava fragilizada, vulnerável. Aí começou um esforço enorme da Petrobras, que descobriu que era devedora diante da sociedade de um padrão de excelência internacional de qualidade, compatível com seu porte, sua tecnologia, sua história. (Gerente Executivo de Novos Negócios Corporativos)

Durante o período de crise, a Petrobras teve uma grande exposição negativa na mídia, que deixava a imagem da companhia fragilizada. Segundo Varella (2003), que durante esse período exerceu o cargo de gerente executivo de Segurança, Meio Ambiente e Saúde da empresa, um aspecto importante no gerenciamento de uma crise é “ter a noção de que cada ação é um ato de comunicação”.

Observando-se as ações no período dos acidentes, percebe-se uma nítida mudança no posicionamento da Petrobras diante de seus públicos de interesse entre o acidente da Baía de Guanabara, em janeiro de 2000, e o acidente da P-36, em março de 2001. No último acidente, a empresa já havia estruturado um Plano de

Contingências, criado a partir das experiências práticas, com o objetivo de criar padrões de comportamento e aprimorar as reações em situações de crise. Apesar dessa evolução, desde o acidente da Baía de Guanabara, verifica-se que a postura da companhia foi de colaboração com a mídia e transparência com os seus diversos públicos.

Varela (2003) indica quais as principais diretrizes do Plano implantado pela empresa:

- **RECURSOS:** Estar preparado em termos de meios (próprios ou contratados), para oferecer as melhores condições para atender a uma situação de emergência;
- **COORDENAÇÃO:** Fazer com que os meios estejam articulados e que haja uma coordenação que atue para disponibilizá-los a tempo e no máximo de seu potencial;
- **COMUNICAÇÃO:** Passar credibilidade e transparência na relação com todos os públicos: funcionários, opinião pública, sindicatos, lideranças políticas, investidores.

Numa situação de crise, o Plano de Contingências prevê os seguintes passos:

No dia D de qualquer acidente o nosso Plano de Contingência prevê desde a montagem de um sistema de comunicação até o deslocamento de pessoas e equipes até o local do acidente. Já existem listas preparadas previamente com os nomes de todas as pessoas que devem ser acionadas dependendo do tipo de crise que se tem pela frente. É um processo em cadeia. Primeiro são acionados os cabeças da operação, e imediatamente é aberta uma sala de crise, tanto na sede da companhia quanto na unidade em questão [...]. É definido também no processo a comunicação no local e na sede, quem é a pessoa responsável, quem vai transmitir à opinião pública e à imprensa o que está acontecendo. (Varela, 2003, p.343)

De uma forma mais genérica, Varela (2003) define como sendo o ponto fundamental na condução de uma crise a comunicação da empresa no período do acidente: fornecendo informações consistentes, facilitando o acesso da imprensa, dando informações ao público interno e externo, incluindo todos os públicos de interesse da companhia e adaptando a comunicação para cada público-alvo e, principalmente, evitando a imprecisão de informações, que leva a empresa a perder

credibilidade diante da opinião pública. Nesse sentido, uma decisão da Petrobras, com o objetivo de evitar passar informações contraditórias ou prematuras no caso de acidente com vazamento de produto, foi a de só fazer o dimensionamento quantitativo do volume vazado com o aval dos órgãos ambientais competentes, já que no caso de alguns dos acidentes ocorridos a imprecisão desse tipo de informação causou desgaste na imagem da companhia.

O acidente da P-36 pode ser considerado ainda mais crítico dentro do período de crise considerado nesse estudo, por ter tido 3 vertentes: perda financeira de US\$ 1 bilhão, 11 petroleiros mortos que não puderam ser resgatados da plataforma e o risco de um desastre ambiental. Para Varella (2003) o papel do presidente da Petrobras na época do acidente da P-36, já alinhado ao Plano de Contingências da companhia, foi determinante para a saída da crise, principalmente sob os seguintes aspectos: ele assumiu o fato ocorrido, esteve à frente das discussões após o acidente, da coordenação e algumas vezes até da comunicação.

Comparando o posicionamento da Petrobras após os acidentes com os casos do Tylenol (Johnson & Johnson) e Exxon Valdez (Exxon), percebe-se que o posicionamento da companhia se aproxima ao da Johnson & Johnson, mesmo antes de ter implantado o Plano de Contingências. Para Daniels et al. (1997, apud Klink, 2005) o caso do Tylenol foi um exemplo de resposta efetiva de uma corporação a uma situação de emergência, ao cooperar com a mídia e contratar uma agência de relações públicas para gerenciar a comunicação; enquanto que o caso do Exxon Valdez é visto pelos autores como um fracasso em comunicação de crise, porque a Exxon não assumiu a responsabilidade, culpou outras empresas e, depois de uma mal sucedida coletiva para a imprensa, recusou-se a participar de encontros futuros com a mídia.

Avaliando-se a forma como a Petrobras conduziu a crise, assumindo sua responsabilidade, prestando informações à mídia, informando os seus diversos públicos sobre as investigações após os acidentes e envolvendo o seu principal executivo na comunicação, conclui-se que o posicionamento da Petrobras, de fato, contribuiu para a superação da crise.

5.2 OS RISCOS REPUTACIONAIS PERCEBIDOS PELA PETROBRAS

Conforme identificado por Fombrun et al. (2000), ações de responsabilidade social podem gerar oportunidades de ganhos de reputação, assim como ações da empresa que prejudicam a sociedade, como acidentes ambientais, podem gerar riscos de perdas de reputação. Torna-se evidente que empresas que possuem atividades de alto risco, ou seja, com maiores chances de trazer impactos negativos à sociedade e ao meio ambiente onde ela atua, como é o caso da indústria de óleo e gás, estarão sempre mais expostas aos riscos de perda de reputação.

Tem que considerar também a natureza da empresa, porque se você for considerar um banco, uma indústria de petróleo e uma fábrica de cosméticos, são negócios totalmente distintos. Num banco ou uma fábrica de cosméticos, como Natura e Boticário, a possibilidade de acontecer um acidente como o nosso é muito diferente quanto ao nível de impacto e o nível de risco, nós que transportamos e temos uma rede de dutos imensa. (Gerente de Planejamento e Gestão da Comunicação Institucional)

De fato, após os acidentes alguns riscos reputacionais foram percebidos pela Petrobras junto aos seus públicos de interesse, destacando-se as comunidades locais afetadas pelos acidentes, a mídia, os órgãos reguladores e fiscalizadores e as ONGs.

O sistema Sísmico (ver capítulo 4.10), implantado em 2001 para acompanhar a imagem da empresa diante de seus diversos públicos de interesse, não contém dados anteriores aos acidentes que possam ser comparados com os resultados posteriores, para análise dos impactos causados. Entretanto, a percepção dos entrevistados é de que os baixos resultados globais das pesquisas de imagem junto à Opinião Pública e ao Terceiro Setor, desde 2001, podem ser explicados pelo envolvimento da empresa nos acidentes.

[...] a Petrobras ficou muito vulnerável e fragilizada, a imagem dela ficou fragilizada em função do que aconteceu, porque ela tem uma imagem muito forte, sólida, de uma empresa grandiosa, com atuação no Brasil todo, uma empresa que se expande internacionalmente, uma empresa que é motivo de orgulho para todos os brasileiros, enfim, esse capital simbólico. Houve uma dissonância muito grande no momento em que aconteceram os acidentes, porque como é que uma empresa tão admirada... porque a frustração é na mesma proporção, é equivalente à admiração que você tem. Você só se decepciona com alguém que você admira. (Gerente de Planejamento e Gestão da Comunicação Institucional)

No caso dos acidentes da Baía de Guanabara e do Paraná, a empresa percebeu o risco de perda de legitimidade junto às comunidades afetadas pelos acidentes, que

foi revertido através de uma série de projetos implantados para mitigar as consequências dos vazamentos junto às populações afetadas. Os acidentes com derramamento de óleo também fizeram com que os agentes fiscalizadores e os órgãos reguladores cobrassem da empresa a adequação imediata de suas instalações, além de exigir as licenças ambientais previstas em lei, para autorizar novamente o seu funcionamento. O risco de sofrer ação legal dos agentes reguladores e fiscalizadores, como o IBAMA, se concretizou através das multas e passivos ambientais contra a empresa (ver capítulo 4.5).

O risco percebido junto à mídia foi referente à cobertura desfavorável, e foi verificado durante todo o período de crise, impactando a reputação da companhia diante da sociedade.

As ONGs amplificaram essa exposição negativa na mídia. Para Winter & Steger (apud Larkin, 2003, p. 132), além da pressão direta, as ONGs pressionam indiretamente a empresa através de outros *stakeholders*, tais como a mídia e órgãos reguladores e fiscalizadores. Entretanto, as ONGs também tinham legitimidade junto às comunidades afetadas pelos vazamentos, com as quais a empresa precisava negociar compensações pelos prejuízos causados, representando por um lado uma ameaça, e por outro, uma oportunidade para atuar em parceria nessas comunidades.

A seqüência de acidentes teve um caráter coercitivo. Na época houve uma preocupação grande em colocar as ONGs no processo, fazer um pacto com elas. As ONGs podem ser consideradas como um canal de ligação da empresa com a sociedade. Somente o tempo cria esse elo com a sociedade, e as ONGs são esse elo, porque elas têm credibilidade. A relação é utilitária, mas essencial: as ONGs têm capacitações que a empresa não tem. (Gerente Executivo de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão)

Essa pressão indireta também foi evidenciada através da pesquisa realizada pela empresa após o acidente com a P-36, que apesar de não ter sido caracterizado propriamente como um acidente ambiental, cerca de 7% das notícias veiculadas nos EUA, Europa e América Latina (com exceção do Brasil), tinham como fonte de informações as ONGs ambientalistas. Se considerarmos apenas as fontes externas, ou seja, que não vem da empresa, 16% das notícias veiculadas no exterior tiveram como fonte de informação alguma ONG, demonstrando a credibilidade dessas organizações junto à mídia (ver capítulo 4.5).

A seguir, uma tabela com o resumo dos principais riscos percebidos pela Petrobras durante a crise, onde percebe-se que as ONGs de fato representaram um grande risco reputacional para a companhia, principalmente pela sua influência junto a outros públicos de interesse:

Stakeholder	Risco Reputacional
Comunidades locais afetadas	• Perda de legitimidade • Ações legais para indenização
Agentes Reguladores e Fiscalizadores	• Multas (passivos ambientais) • Maior fiscalização e controle
Mídia	• Cobertura desfavorável
ONGs	• Amplificação da exposição negativa na mídia • Formadores de opinião: das comunidades locais afetadas, dos agentes reguladores e fiscalizadores e da sociedade civil em geral

Tabela 27 – Riscos reputacionais percebidos no caso Petrobras

Fonte: A autora

A Petrobras identificou que precisava ter as ONGs como suas parceiras e aliadas, por elas direta e indiretamente representarem risco reputacional para a empresa.

[...] Com o primeiro grande acidente da Baía de Guanabara, se entendeu que você tinha que estar trabalhando com parceiros. E aí o primeiro movimento foi trazer essas ONGS para estarem juntas de nós, num relacionamento de transparência e confiança. Naquela hora de você estabelecer o que eram oportunidades e ameaças, quem eu tenho aqui que pode ser meu inimigo (que é ameaça), mas pode se transformar numa oportunidade? As ONGS ambientalistas... Porque elas são porta-vozes, é um público de opinião e se você tem esses como parceiros... (Gerente de Comunicação do E&P Corporativo)

A busca da Petrobras pela parceria junto às ONGs foi estratégica e alinhada à teoria de Fombrun et al. (2000), que estabelecem que se por um lado o risco reputacional junto aos ativistas (ONGs) são associados aos boicotes, por outro lado as oportunidades são relacionadas à defesa da empresa junto a outros *stakeholders*.

5.3 OS REFLEXOS DOS ACIDENTES NO RELACIONAMENTO COM AS ONGS

Antes dos acidentes, o relacionamento entre as ONGs e a Petrobras não era efetivo, e principalmente as ONGs ambientalistas não tinham a cultura de trabalhar em parceria com a empresa. Por outro lado, a Petrobras não tinha uma política corporativa para estreitar esse vínculo de relacionamento e parceria:

Como um todo, o relacionamento com as ONGS era um relacionamento entre cordial, aceito e o “bélico”, principalmente na área de meio ambiente. Não digo que era totalmente “bélico”, como se fosse uma cultura da companhia, isso não. A companhia tinha um relacionamento, mas era aquele necessário, protocolar. Você não trabalhando em parceria, você cria uma barreira, e está trabalhando aquele amigo-inimigo, aquela situação de guerra constante. (Gerente de Comunicação do E&P Corporativo)

Tendo em vista a importância estratégica das ONGs percebida após os acidentes, a Petrobras precisou aprender a conversar com esse grupo de *stakeholders*, num momento em que estava fortemente exposta à opinião pública no Brasil e no exterior.

A Petrobras aprendeu a conviver com as ONGs, trouxe as ONGs para participarem mais dos seus projetos, de uma forma mais inclusiva. Também aprendeu que nem sempre sabe o que é o melhor para a comunidade, e as ONGs espelham o anseio de pelo menos uma parte dessa comunidade e legitimam as ações da companhia. (Gerente Executivo de Novos Negócios Corporativos)

Após o acidente da Baía de Guanabara, a primeira ação de aproximação com as ONGs foi a emissão de boletins semanais com informações detalhadas sobre os impactos gerados pelos vazamentos e as ações que estavam sendo tomadas pela empresa, que foi formatado especialmente para esse público. A estratégia que a empresa usou para realizar trabalhos em parcerias com as ONGs no momento mais crítico do acidente da Baía de Guanabara, foi escolher uma ONG que tivesse credibilidade para ser a interlocutora da empresa junto às demais ONGs, e para isso escolheu a OndAzul:

[...] conversamos com o presidente da OndAzul, que no caso era o Gilberto Gil, e ficou bem claro no acordo tácito entre nós, que a Petrobras não estava procurando no Gilberto Gil ou na OndAzul um marketing, não, era um trabalho de construção conjunta de um relacionamento. (Gerente de Comunicação do E&P Corporativo)

A partir desse encontro, um grupo de ONGs liderado pela OndAzul discutiu com a Petrobras a reformulação de suas políticas de SMS (segurança, meio ambiente

e saúde), e articularam projetos em parceria junto às comunidades afetadas. Essa discussão teve como resultado o “Pacto Ambiental com a Sociedade”, assinado pela empresa e sociedade civil, representada pelas ONGs. Ao assinar esse pacto simbólico, a empresa demonstrou que queria estreitar a sua relação com as ONGs, mas segundo a companhia, essa parceria precisaria ir além do patrocínio e da fiscalização: ela deveria acontecer também na solução conjunta dos problemas das comunidades, porque resultaria numa parceria mais efetiva. De fato, verifica-se que a Petrobras escolheu as ONGs para trabalhar em parceria junto às comunidades afetadas:

[...] nós pedimos que eles se reunissem para apresentar à Petrobras um projeto: “Nós temos um problema com os pescadores, então eu quero que vocês ONGs, que se conhecem e que sabem o que cada um tem, a especificidade do seu trabalho, me dêem uma proposta de trabalhar em conjunto, para recuperação da pesca na Baía de Guanabara”. Porque a gente queria comprar o peixe, não podia comprar o peixe não porque o peixe estava sujo de óleo, é porque não havia o trato daquele peixe. A gente queria que eles fizessem esse trabalho, e aí havia a discussão: o que eles queriam era criar um comitê social de fiscalização e de auditoria. As mesmas críticas que eles faziam de que não podiam confiar em certificados porque são certificadoras pagas pela Petrobras, o mesmo estaria ocorrendo. Então a gente ali falou: daqui a gente não sai. Eu acho que daquele momento até hoje já teve uma evolução muito grande. Hoje você já fala em sustentabilidade de ONGs, já fala em empreendedorismo, as coisas estão caminhando muito rápido, mas naquele momento era isso. (Gerente de Comunicação do E&P Corporativo)

Em 2003, após o período crítico da crise causada pelos acidentes, a empresa reformulou totalmente seus programas de patrocínio, passando a incorporar as ONGs como parceiras nos projetos assistidos. Implantou um processo de seleção de projetos por licitação pública, com participação no júri de membros internos e externos, com qualificação técnica para selecionar os projetos. Com isso, qualquer entidade do terceiro setor legalmente constituída poderia participar, o que deu maior transparência e democratizou o acesso a esses recursos.

[...] toda a preparação do Petrobras Ambiental e Petrobras Social, é óbvio que está refletindo também o que aconteceu com a Baía de Guanabara. No momento que você reúne as maiores ONGs, SOS Mata Atlântica, e eles dizem “olha, sinto uma mudança no posicionamento da companhia, só não quero que a companhia veja esse relacionamento como patrocínio”... não é isso que a gente estava querendo, a gente estava querendo romper essa idéia de que a gente pra fazer parceria tem que fazer patrocínio, patrocínio por patrocínio é venda. você tem que entender patrocínio como a construção de algo em conjunto.[...] e aí quando você abriu para licitação pública, você abriu pra as ONGS menores. (Gerente de Comunicação do E&P Corporativo)

A Petrobras mudou totalmente a forma de gerenciar esses patrocínios de uma forma geral, porque antes trabalhava muito sob demanda. Então você tinha lá

fulano que queria fazer um patrocínio na área de educação ambiental com pescadores, então a Petrobras era muito reativa e trabalhava sob demanda. [...] O que a Petrobras tinha que fazer ela fez: estabeleceu critérios, linhas de ação, uma política clara, e a partir daí ela seleciona projetos naquela área. E o que a companhia entendeu? Que ela teria uma demanda tão grande, que se ela não estabelecesse um processo bastante democrático e aberto, ela corria risco... é claro que no caso da licitação pública você também tem que fazer escolhas e julgar, mas é também muito mais democrático. (Gerente de Planejamento e Gestão da Comunicação Institucional)

Pelos novos programas de patrocínio lançados pela Petrobras, a condição básica para que um projeto fosse selecionado é que além de estar alinhado com as prioridades de investimento sócio-ambiental da empresa, ele tivesse sustentabilidade após o período estabelecido de contrato (2 anos), caso contrário, pela visão da companhia, ela está fazendo apenas assistencialismo.

Os projetos têm critérios, e um deles é de que se tornem auto-sustentáveis. A Petrobras dá aquele recurso durante 2 anos, e depois o projeto tem que seguir o seu caminho. [...] esse item específico da sustentabilidade do projeto é muito importante, porque às vezes o projeto é muito bom mas ele não tem forma de sustentação. Não é só na área de meio ambiente, é na área de geração de renda, educação, tudo. Porque o que a Petrobras não pode e não deve, e isso eu acho que ela está fazendo muito bem, é gerar dependência. Como é que vai ser? Você não pode contar eternamente com esse recurso. Senão você vai para o assistencialismo. (Gerente de Planejamento e Gestão da Comunicação Institucional)

Dentro da filosofia dos novos programas, a empresa estabeleceu o acompanhamento efetivo dos resultados sócio-ambientais a serem alcançados por cada projeto, garantindo assim que eles possam ter um impacto social efetivo na comunidade onde está sendo implantado. Esse acompanhamento também é uma forma da empresa ficar mais próxima do Terceiro Setor e das comunidades:

Os projetos e convênios financiados pela empresa junto às comunidades de entorno deveriam responder à questão: “O que eu busco na relação integrada no longo prazo? Quais os resultados que espero com os projetos?” Se a cada ano nos reunirmos com essas comunidades para discutirmos orçamento, a ligação será apenas econômica, que é extremamente frágil. É preciso estabelecer relações mais consistentes, e formas de medir se o que eu estou investindo na comunidade está tendo retorno. (Gerente Executivo de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão)

Todas as ações da Petrobras sinalizam que ela investiu no seu relacionamento com as ONGs, de forma a construir uma parceria estratégica após os acidentes.

5.4 AÇÕES IMPLEMENTADAS E RESULTADOS ALCANÇADOS

Após o acidente da Baía da Guanabara, a Petrobras adotou uma série de ações relacionadas à gestão da Responsabilidade Social, que podem ser resumidas na tabela a seguir:

	Ação	Público-Alvo Interno	Público-Alvo Externo
1	Assinatura do Pacto Ambiental com a Sociedade		✓
2	Incorporação da RSE na missão e visão da Petrobras	✓	✓
3	Implantação de um programa de Patrocínio Institucional que utiliza critérios de RSE		✓
4	Parcerias estratégicas com o Terceiro Setor		✓
5	Criação e implantação de um Programa de Excelência em SMS (Pegaso)	✓	
6	Criação de um Plano de Contingência para Situações de Crise	✓	
7	Implantação do Programa de qualificação de fornecedores por critérios de RSE (Progefe)		✓
8	Assinatura de convênio com o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)		✓
9	Assinatura do Pacto Global da ONU		✓
10	Publicação do Balanço Social		✓
11	Implantação de uma sistemática de pesquisa de imagem junto aos diversos <i>stakeholders</i> (Sísmico)	✓	✓
12	Implantação de um programa de voluntariado	✓	
13	Inclusão da RSE no BSC da Petrobras	✓	
14	Disseminação da cultura de RSE a todos os empregados da Petrobras	✓	
15	Integração da gestão estratégica da RSE através da criação de um Comitê Gestor	✓	
16	Análise do impacto sócio-econômico dos projetos da Petrobras	✓	

Tabela 28 – Ações da Petrobras na Gestão da RSE

Ações não iniciadas ou não concluídas



Verifica-se na tabela acima que a maioria das ações já implementadas pela Petrobras foi voltada para o público externo, e que importantes ações voltadas para o público interno ainda estão sendo estruturadas pela empresa. Por outro lado, as ações voltadas para o público interno que já foram implementadas foram ações principalmente no âmbito operacional, evidentemente necessárias na época da crise, para conter e/ou enfrentar possíveis acidentes.

O painel do BSC evoluiu em Segurança, Meio Ambiente e Saúde, mas ainda não evoluiu o bastante em Responsabilidade Social. Na próxima revisão, devem entrar os objetivos estratégicos “Ser reconhecida pelo padrão de excelência em responsabilidade social e ambiental”, medido por um indicador de pesquisa de opinião, e “atuar seletivamente na atividade de energia renovável”, que também deverá se refletir no mesmo indicador. Já o objetivo estratégico “Atingir níveis internacionais de SMS”, implantado após o Pegaso,

deve ser ampliado para “atingir padrão de excelência em SMS e Responsabilidade Social e Ambiental”, mas continuará contendo indicadores de SMS. (Gerente de Avaliação do Desempenho Empresarial)

A ação 13 (Inclusão da RSE no *BSC* da Petrobras) embora já realizada, contemplou principalmente indicadores de SMS da companhia num nível mais operacional. A ação 14 (Disseminação da cultura de RSE a todos os empregados da Petrobras) ainda não foi iniciada até a presente data (ver capítulo 4.6).

O objetivo “Educar a força de Trabalho para Responsabilidade Social e Ambiental” já existia no painel do *BSC*, mas ele não foi adiante porque durante cerca de 2 anos ficaram definindo o que era responsabilidade social e quem é quem na responsabilidade social na Petrobras. Se você não trabalhar a questão da educação, se as pessoas não tiverem conscientes de que isso é um valor para a companhia, não adianta ter indicadores de SMS no painel que ninguém vai trabalhar pensando em RSE. (Gerente de Avaliação do Desempenho Empresarial)

Apesar da Petrobras ainda não ter disseminado entre os seus empregados os conceitos da RSE, percebe-se que a empresa historicamente possui uma postura de compromisso com as questões da sociedade, vinculada à sua condição de empresa estatal:

[...] Ela já foi responsável por abastecer 98% da região norte, quando a região não tinha atratividade comercial para as outras distribuidoras. Sua missão era abastecer o país. A Petrobras chegava asfaltando as estradas, construindo infra-estrutura nas cidades: hospitais, escolas... (Gerente de Comunicação Nacional da Comunicação Institucional)

A cultura organizacional favorável à RSE também fica evidente quando se observa o engajamento dos empregados no Programa Voluntariado Petrobras, que conta com a participação de mais de mil trabalhadores e aposentados da companhia, em mais de 60 projetos.

A ação 15 (Integração da gestão estratégica da RSE através da criação de um Comitê Gestor) foi recentemente implantada pela empresa e ainda não é possível fazer uma avaliação de resultados, e a 16 (Análise do impacto sócio-ambiental dos projetos da Petrobras) ainda está em fase de estudo.

Segundo o Gerente de Planejamento e Gestão da Comunicação Institucional, além do resultado positivo das ações implementadas pela Petrobras para sair da crise após os acidentes, a empresa também se beneficiou de uma sólida reputação construída ao longo da sua história, constatada através de pesquisas qualitativas feitas junto aos seus diversos públicos nos últimos anos, que pode ter atenuado os reflexos dos acidentes. Na sua percepção, a Petrobras tinha um halo reputacional no momento dos

acidentes, que facilitou a sua recuperação de imagem:

[...] o fato dela ter uma imagem muito forte amorteceu o impacto dessas crises, por mais violenta que tenha sido, principalmente a da Baía de Guanabara, que aconteceu num momento muito complicado, em pleno verão, no cartão postal do Brasil [...] em um momento e em um lugar que potencializou o efeito sobre a imagem da companhia. Mas eu acho que ao mesmo tempo o fato dela ter essa imagem tão forte, tão poderosa, fez com que os impactos fossem atenuados.[...]. Eu acho que a Petrobras tem um halo de imagem construído ao longo dos anos, não graças à comunicação só, mas graças à própria trajetória dela, à própria atividade produtiva dela. Ela está num segmento que é um segmento estratégico para o país, acompanhou toda a história do país, está totalmente identificada com o desenvolvimento do país, enfim, é impossível uma empresa com tamanha presença na vida do país não ter um halo, porque ela tem. Mesma que a empresa não comunicasse tão bem o passado, a própria atividade produtiva por si só comunica. (Gerente de Planejamento e Gestão da Comunicação Institucional)

Caruana (1997) afirma que empresas com boa reputação criam um “efeito halo” de proteção, e em situações adversas, como em caso de acidentes, dão fôlego para a empresa se recuperar. O Gerente de Imagem Corporativa e Marcas da Petrobras considera esse fato relevante para a recuperação da companhia:

A Petrobras tinha uma marca forte construída nos seus anos de existência, possuindo credibilidade e reconhecimento pela sua atuação, se não fosse isso provavelmente poderia demorar muito mais tempo para se recuperar. (Gerente de Imagem Corporativa e Marcas da Comunicação Institucional)

Apesar do provável halo reputacional, a implantação do Pegaso em 2000, uma das principais ações da companhia após o acidente, foi fundamental para recuperar e preservar a reputação da companhia. O seu principal objetivo foi diminuir os riscos de acidentes na empresa, que poderiam voltar a fragilizar a imagem da companhia, e teve como principal resultado a diminuição significativa dos vazamentos e dos afastamentos por acidente (ver capítulo 4.4).

De acordo com o resultado da pesquisa “As empresas mais Admiradas no Brasil em 2004”, da revista Carta Capital (ver capítulo 4.12), a campanha institucional dos 50 anos da Petrobras, que foi ao ar em 2003, num momento em que os principais problemas com vazamentos já estavam superados, conseguiu reforçar a identidade da marca Petrobras e alavancar sua imagem. Para o Gerente de Planejamento e Gestão da Comunicação Institucional, a campanha realçou os valores da empresa:

[...] eu acho que o que ela fez agora e que reforçou esse halo de imagem foi que ela buscou comunicar bem a sua história, o que ela é realmente. A comunicação fez simplesmente realçar o que ela já é, e que na realidade era pouco conhecido do grande público, e o que você fez nos 50 anos foi realçar tudo isso. (Gerente de Planejamento e Gestão da Comunicação Institucional)

Para o Gerente de Imagem Corporativa e Marcas, a campanha dos 50 anos restaurou o compromisso da Petrobras diante da sociedade após os acidentes:

A campanha dos 50 anos deixou muito claro para a sociedade o que é a Petrobras e os compromissos dela com a tecnologia e o meio ambiente: aconteceu um acidente, mas olha o que estamos fazendo e o nosso compromisso daqui pra frente para que isso não volte a ocorrer. (Gerente de Imagem Corporativa e Marcas da Comunicação Institucional)

Os últimos resultados alcançados após os acidentes, tais como a valorização da sua reputação e o recebimento de diversos prêmios relacionadas à gestão da RSE, demonstram que o esforço corporativo da companhia começou a ter visibilidade para seus diversos públicos, o que foi reforçado pela comunicação institucional.

Analisando-se os acidentes que ocorreram, e a posterior valorização da reputação corporativa da Petrobras, à luz do modelo de Markwick & Fill (1997), percebe-se que se a empresa não tivesse investido para iniciar o processo de transformação da sua identidade corporativa, realizada através de diversas ações da companhia, como a implantação do Pegaso e do Plano de Contingências, e continuasse sofrendo acidentes que estariam sendo noticiados pela mídia, gerando a comunicação não planejada negativa, a reputação corporativa poderia ter sido abalada definitivamente. Nesse caso, mesmo uma campanha institucional bem realizada, que seria a comunicação planejada, não conseguiria preservar e muito menos gerar ganho de reputação corporativa, e a reincidência de acidentes poderia destruir um possível halo reputacional criado ao longo da história da empresa.

Comparo a imagem da empresa no atual momento a uma ferida em fase de cicatrização. Sofreu um forte ataque, se machucou, mas ainda não está 100%. Embora esteja sendo tratada com a devida atenção, é sensível. Apanhou e se machucou fortemente. É um ponto sensível que está sendo tratado com todo cuidado. Um novo corte no local machucado, por menor que seja, doerá, deixará marcas. (Varela, 2003, p. 333)

Entretanto, avaliando-se as ações relacionadas na tabela 28, constata-se que embora a Petrobras assuma um posicionamento corporativo favorável à RSE, reforçada na sua missão e visão, e a cultura organizacional da empresa também seja favorável à sua disseminação, ainda falta na companhia um desdobramento mais efetivo para as unidades de negócio, e para seus empregados e média gerência. Enquanto isso não ocorrer, provavelmente haverá uma lacuna entre o discurso corporativo e as ações de negócio da companhia.



Figura 19 – Lacuna na Gestão da RSE pela Petrobras

5.5 CONSEQÜÊNCIAS NA GESTÃO DA RSE PELA PETROBRAS

Desde a sua criação, a Petrobras é uma empresa preocupada com as questões sociais, e essa postura sempre permeou as decisões da empresa, que além de ser estatal surgiu de um movimento popular.

[...] Vamos entender Responsabilidade Social como um todo. A Responsabilidade como um todo, financeiro, econômico, social, ambiental, vinham caminhando já dentro da companhia, era alguma coisa que já existia desde o início. Ela mesma saiu de um movimento social, a própria criação da Petrobras se você pensar já era uma questão de Responsabilidade Social, mas ela é lógico não tava cumprindo com todas as regras de Responsabilidade Social como se entende hoje, mas ela já tinha uma filosofia. (Gerente de Comunicação do E&P Corporativo)

Por outro lado, com a abertura de mercado ocorrida em 1998 no Brasil no setor de petróleo, a empresa estrategicamente priorizou a rentabilidade, a sua expansão internacional e o seu posicionamento como empresa de energia. Com os acidentes que ocorreram a partir de 2000, a empresa precisou investir para garantir a segurança de suas operações e realinhar toda a sua política de gestão de SMS (feita através do Pegaso).

Se os acidentes em parte mudaram a forma da empresa gerir a responsabilidade social, principalmente nas áreas social e ambiental, por outro lado houve a evolução natural da própria gestão da RSE na empresa, em sintonia com o crescimento do

debate do tema no Brasil e no mundo.

[...] Eu diria assim: 80% da mudança foi devido ao acidente. Ela investia muito, mas ela não tinha retorno, nem retorno de imagem, nem o retorno de projeto: o que você quer com o projeto? Quer mudar o que? É uma consequência não só dos acidentes mas uma consequência da própria conjuntura econômica e da globalização. Os Programas foram uma questão de gestão administrativa. Um processo de melhoria dentro da empresa. (Gerente de Comunicação do E&P Corporativo)

A RSE, seu conceito, é muito recente. A gente está próximo de algo que difere totalmente das práticas anteriores, acho que a companhia está acompanhando esse movimento... A Petrobras está fazendo alguns projetos na América Latina, e está vendo como o Brasil está avançado e é uma referência. (Gerente de Planejamento e Gestão da Comunicação Institucional)

Embora os acidentes não tenham sido os únicos responsáveis pelo posicionamento corporativo da Petrobras e da incorporação da RSE à estratégia da companhia, eles colocaram o assunto na pauta do dia da empresa, que resultou numa nova forma dela interagir com a sociedade.

[...] Antes estava na Missão, hoje está na Missão e Visão, e na hora em que a empresa começa a enxergar essas coisas integradas, ela está focando na questão da RSE. Você tem no BSC metas de responsabilidade social, que podem não ter esse nome, mas no momento que você tem metas de eliminação de gases do efeito estufa, então você está tendo RSE. Se para fazer um novo projeto você tem que fazer uma análise sócio-econômica e ambiental... Se há uma área de relacionamento com investidores que está informando tudo o que está acontecendo com a companhia... Não precisa estar com o selo "Responsabilidade Social". (Gerente de Comunicação do E&P Corporativo)

Ao longo dos anos, a Petrobras assumiu uma responsabilidade ampla diante dos problemas sociais do país e do meio ambiente, mas após os acidentes a companhia deixou de ver a responsabilidade social apenas como uma missão inerente à sua própria existência, e passou a encará-la vinculada à sua estratégia corporativa.

A Petrobras quer assumir a vanguarda do posicionamento quanto à Responsabilidade Social, no Brasil e na América do Sul, antes que outro no segmento de energia ocupe essa posição. Mas além de fazer, tem que ser percebido como fazendo. (Gerente de Imagem Corporativa e Marcas da Comunicação Institucional)

Por outro lado, ainda falta alinhar o negócio da Petrobras à sua estratégia corporativa quanto à RSE, permitindo assim que esta de fato possa contribuir de forma mais efetiva na geração de valor para a companhia. Apesar disso, já é verificada uma evolução nesse sentido, quando constata-se que a companhia inseriu no seu

planejamento 2015 a estratégia corporativa de “Atuar seletivamente no mercado de energias renováveis”, demonstrando seu posicionamento como uma empresa de energia, que tem como estratégia de negócio investir no desenvolvimento sustentável.

Analizando o posicionamento da Petrobras sob a ótica do modelo de Quazi e O'Brien (2000), conclui-se que a companhia está migrando da Visão Filantrópica, de antes dos acidentes, para a Visão Moderna (ver figura a seguir). Pela visão filantrópica, embora a responsabilidade social represente custo para as empresas, estas devem ter uma responsabilidade ampla quanto às demandas da sociedade, e devem implementar ações de responsabilidade social, mesmo que não tragam qualquer benefício para a empresa. Já pela visão moderna, as empresas também possuem responsabilidade ampla quanto às demandas sociais, mas estas acreditam que a responsabilidade social pode trazer benefícios para o negócio no longo prazo. O posicionamento na Visão Moderna precisará ser consolidado pela continuidade das ações que já estão sendo executadas ou planejadas, e pela consolidação das estratégias corporativas e de negócio da Petrobras, que fortalecem a Responsabilidade Social no âmbito da companhia.

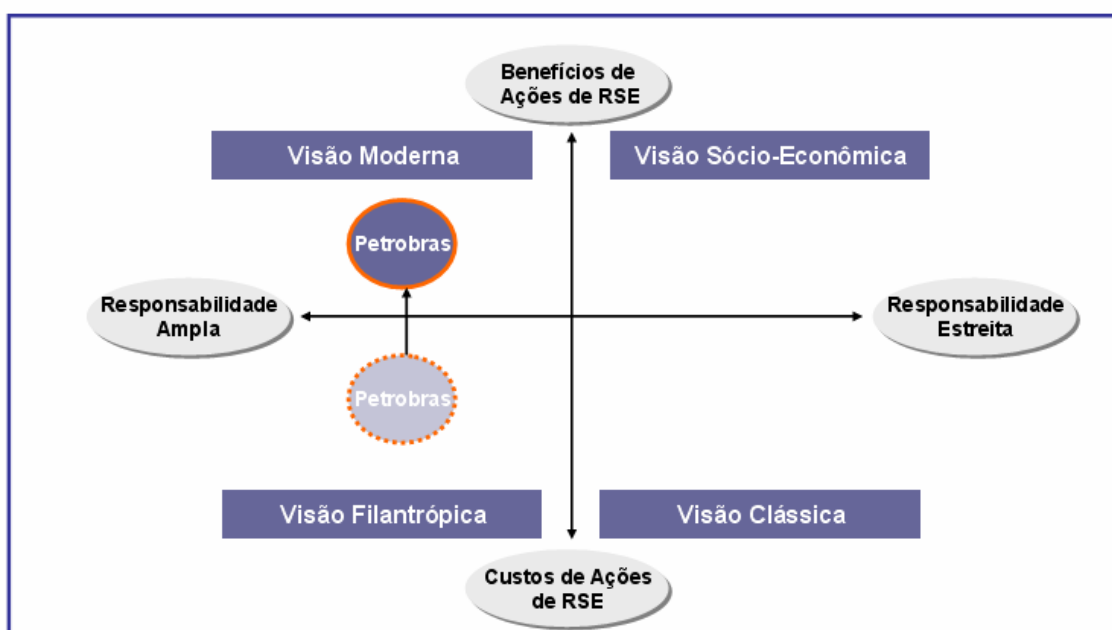


Figura 20 – Análise da Petrobras à luz do modelo de Quazi & O'Brien
Fonte: A autora, adaptado de Quazi & O'Brien (1997)

6 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi descrever **Como os acidentes que ocorreram no período de 2000 a 2001 e os riscos reputacionais envolvidos influenciaram a atual estratégia de gestão da Responsabilidade Social da Petrobras.**

As atividades de exploração, produção, refino, transporte e distribuição de petróleo e seus derivados, são atividades essencialmente de risco para o meio ambiente. A Petrobras, estatal brasileira que atua nesse segmento há mais de 50 anos, surgiu de um movimento popular, e sua história está relacionada com as questões sociais do país, embora o conceito de responsabilidade social seja recente no Brasil e no mundo.

Historicamente sua missão foi abastecer o mercado nacional, mesmo que para isso tivesse que atuar em mercados pouco rentáveis, e nos locais onde atuava tinha sempre o compromisso social de melhorar a vida da comunidade. Com a abertura de mercado no final da década de 90, o seu foco principal passou a ser a rentabilidade máxima aos acionistas, o que foi posto em cheque no momento dos acidentes.

Após o acidente da Baía de Guanabara em janeiro de 2000, a empresa percebeu que estava exposta a diversos riscos, entre passivos ambientais e riscos reputacionais, e investiu num ousado programa para garantir a excelência em Segurança, Meio Ambiente e Saúde, o Pegaso. O programa atuou principalmente na prevenção dos acidentes, mas foi como consertar um avião em pleno vôo: a empresa não podia parar suas operações, e enquanto o implantava, mais acidentes continuavam acontecendo, sendo os de maior impacto o de julho de 2000 (vazamento nos rios Iguaçu e Barigüi, no Paraná) e o de março de 2001 (afundamento da P-36), que resultaram em mais exposição negativa da sua imagem na mídia. Em 2002, finalmente conseguiu reduzir drasticamente os vazamentos. Atualmente possui todas as suas unidades de negócio certificadas com as normas ISO 14001 e BS 8800, e 9 CDAs espalhados pelo Brasil, prontos para atuarem em caso de acidentes.

Além de atuar na essência do problema que causou os acidentes, ou seja, nas questões de segurança e meio ambiente das suas operações, a empresa precisou modificar sua forma de interagir com seus públicos de interesse, como foi o caso do Terceiro Setor. Na ocasião do lançamento do programa Pegaso, assinou o “Pacto Ambiental com a Sociedade”, assumindo publicamente seu compromisso para implementar as principais linhas de ação acordadas com essas organizações. O

envolvimento das ONGs por um lado foi uma forma da empresa demonstrar o seu comprometimento e seriedade para implementar as ações propostas, mas por outro lado foi também uma forma de estreitar suas relações com o Terceiro Setor, influenciador e formador de opinião junto à sociedade, sendo um parceiro estratégico para a empresa. Essa busca de parceria foi uma tarefa difícil, porque precisou haver uma mudança de postura de ambos os lados, demonstrando que, se num primeiro momento ONGs e empresas podem ter objetivos conflitantes, eles podem ser alinhados se ambos colocarem o compromisso público acima de possíveis divergências e interesses individuais.

O período de acidentes ajudou a empresa a identificar a necessidade de implantar um Plano de Contingências, tendo como princípios o tripé recursos, coordenação e comunicação. O Plano foi responsável pela estruturação da Petrobras nos momentos posteriores a uma crise, contribuindo positivamente para a sua superação, mas mesmo antes da sua implantação já havia uma postura de transparência no relacionamento da companhia com os diversos públicos de interesse, durante os acidentes que ocorreram.

Em 2003, a Petrobras reformulou a sua política de patrocínios, dando maior transparência e democratizando o acesso aos seus programas, o que permitiu capilarizar as ações da companhia nos âmbitos social e ambiental: cerca de 200 ONGs contam com patrocínio ambiental ou social diretamente da companhia, ou através do Voluntariado Petrobras, consolidando o Terceiro Setor como parceiro. Por outro lado, passou a cobrar que os projetos patrocinados tivessem alinhamento com suas diretrizes, e sustentabilidade para garantir sua continuidade quando não mais contasse com os recursos da companhia. A Petrobras planeja fazer o acompanhamento efetivo dos projetos patrocinados e dos resultados sócio-ambientais que por eles deverão ser alcançados, o que demonstra que deixou de fazer apenas doações de recursos, de forma algumas vezes quase filantrópica, voltada para o assistencialismo, passando a estar comprometida com o resultado dessas ações, de forma a garantir que esses projetos sejam efetivamente instrumentos de mudança social. Entretanto, essa intenção de monitoramento precisará se transformar em ação futura.

Em 2003 a Petrobras aderiu ao Pacto Global da ONU, se comprometendo a respeitar os direitos humanos e os trabalhistas, e a preservar o meio ambiente. Apesar da companhia já incorporar na sua gestão vários dos Princípios contidos no Pacto Global, a assinatura do Pacto fortaleceu o seu posicionamento quanto ao

respeito a esses Princípios. A companhia já havia revisado o seu Código de Ética em 2002, e em 2004 implantou também o Código de Conduta Concorrencial junto aos seus empregados, estabelecendo uma política de atuação corporativa.

Em 2004, a Petrobras realinhou a sua estratégia corporativa, tendo como base o crescimento, a rentabilidade e a responsabilidade social e ambiental, refletida na sua Missão e Visão e desdobrada para o *BSC*, embora de forma ainda tímida através de indicadores de caráter operacional, mas já sinaliza uma ampliação desse escopo na próxima revisão do mapa estratégico.

O resultado de todas essas ações, em conjunto com a expansão internacional e os resultados financeiros expressivos da Petrobras, está no fortalecimento da sua marca e reputação, verificado nas recentes pesquisas.

Em síntese, através desse estudo de caso, os resultados alcançados permitem concluir que, a partir dos acidentes, a Petrobras fortaleceu sua reputação corporativa através de diversas ações que mitigaram os riscos reputacionais, migrando de uma visão filantrópica para uma visão moderna da responsabilidade social, conforme o modelo de Quazi & O'Brien (1997), com o objetivo de garantir a sustentabilidade da empresa. Entretanto, apesar da Petrobras assumir uma ampla responsabilidade diante dos problemas sócio-ambientais da sociedade, e da empresa ter inserido a responsabilidade social empresarial no contexto da sua estratégia, ainda necessita aprimorar a gestão da RSE no âmbito interno da companhia.

Como sugestão, a Petrobras deveria empreender um esforço maior para diminuir a lacuna existente entre o pensamento corporativo da companhia e seus empregados. Uma ação proposta é que comece a disseminar os conceitos de RSE na organização, visando principalmente ampliar e alinhar a cultura de responsabilidade social. Embora já definida no *BSC*, essa ação precisa ser implementada em todos os níveis da hierarquia, de forma a atingir tanto o chão de fábrica quanto o corpo gerencial da companhia.

A implantação do Comitê Gestor de Responsabilidade Social e Ambiental, com a participação efetiva de todos os órgãos da companhia, também será fundamental para a integração e a inclusão das Unidades de Negócio na gestão da RSE, visto que atualmente elas não participam ativamente das decisões corporativas ligadas à RSE.

Outra sugestão seria que a empresa adotasse gradativamente na priorização da carteira de investimentos critérios de retorno sócio-econômicos, além de critérios financeiros. A avaliação sócio-econômica do impacto dos projetos pode permitir a priorização de projetos com maior impacto social positivo, que poderá resultar na obtenção de incentivos fiscais e financiamentos, e até mesmo em ganhos de imagem para a companhia, além do retorno social propriamente dito.

A internacionalização da Petrobras, que expandiu seus negócios para outros países tais como Argentina, Bolívia e Nigéria, também precisa tratar da Gestão da RSE nesses países de forma estratégica, e deveria levar em conta os ensinamentos aprendidos durante a crise e o modelo implantado pela empresa no Brasil, sem deixar de lado as diferenças culturais e sócio-econômicas de cada país.

Finalmente, pode-se concluir que quanto maiores os riscos de perdas reputacionais inerentes ao negócio, como é o caso do segmento de óleo e gás no qual a Petrobras está inserida, maior será a vulnerabilidade da empresa. Portanto, estrategicamente maior deveria ser o esforço e o investimento dessa companhia para ser de fato socialmente responsável, indo além da filantropia, e garantindo assim a sustentabilidade da companhia e a blindagem da sua reputação.

Este trabalho deixa um extenso campo para pesquisas que abordem tanto o tema responsabilidade social como reputação corporativa, voltados para a Petrobras ou para outras empresas: (a) estudos sobre a relação entre reputação corporativa e resultado financeiro; (b) estudos sobre o impacto de acidentes, na visão da empresa, no relacionamento com outros *stakeholders*, tais como os empregados; (c) estudos que enfoquem o impacto de acidentes, na visão dos *stakeholders*, nos relacionamentos com os as empresas; (d) estudos sobre a atração e retenção de empregados devido à boa ou má reputação corporativa; (e) estudos comparativos sobre o posicionamento de outras empresas de petróleo e gás quanto ao tema responsabilidade social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. (1998) **Marcas: *Brand Equity* gerenciando o valor da marca** São Paulo: 4ª Edição. Negócio Editora.

AKATU (2004) **Descobrimo o Consumidor Consciente: uma nova visão da realidade brasileira.**

ALMEIDA, Fernando In: Trigueiro, André. **Meio ambiente no século 21**, (coordenação). 2003, Rio de Janeiro – RJ. Editora Sextante

ALMEIDA, Fernando. **Empresa e responsabilidade social**. Gazeta Mercantil, São Paulo, 15/ jun./1999.

ALVES, Elvisney Aparecido (2003) **Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen**. R. Adm. São Paulo v.38, n;1,p;37-45, jan./fev./mar. 2003.

ANGEL, James F., BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W. (2000) **Comportamento do Consumidor**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos Ltda.

As empresas mais admiradas do Brasil 2004. Notícia. Revista Carta Capital. Disponível: http://cartacapital.terra.com.br/site/exibe_materia.php?id_materia=1698> Acesso em: 27.dez.2004

ASHLEY, Patrícia Almeida Coord. et al. (2003), **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. São Paulo: 3ª Ed. Editora Saraiva

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Balanco Social e Outros Aspectos da Responsabilidade Social Corporativa**. Relato Setorial nº 2, mar. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 24 jun. 2004.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Empresas, Responsabilidade Corporativa e Investimento Social – uma abordagem introdutória**. Relato Setorial nº 1, mar. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 24 jun. 2004.

Bancos dominam ranking de marcas brasileiras valiosas, Notícia. Banco Itaú. Disponível: <http://ww13.itaub.com.br/novori/port/noticias/itau/asp/lernoticia.asp?id_noticia=2817>. Acesso em: 28. dez. 2004

BORGER, Fernanda Gabriela (2004), **Considerações teóricas sobre gestão da responsabilidade social empresarial**. Disponível em <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/aula_Fernanda_03_04.pdf> . Acesso em: 20 dez. 2004

CARROL, Archie B. (1979), **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**. In: Academy of Management Review, Vol. 4, Nº 4, p. 497-505

CARROL, Archie B. (1991), **“The Pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”** In: Business Horizons, july-august 1991, p. 39-48

CARUANA, Albert (1997), **“Corporate reputation: concept and measurement”** In: Journal of Product & Brand Management, vol. 6, NO. 2, 1997, p.109-118

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. (2001) **Métodos de Pesquisa em Administração** 7ª Ed. São Paulo. Editora Bookman.

CORRÊA, Altir A. M. (2004) **Agenda 21 - Solo Áreas Degradadas Desertificação**. Disponível em: <<http://www.cnps.embrapa.br/search/planets/coluna23/coluna23.html>> Acesso em: 19 de setembro de 2004.

CORRÊA, Stela Cristina Hott. **Projetos de responsabilidade social: a nova fronteira do marketing na construção de uma imagem institucional**. Tese de mestrado COPPEAD/Rio de Janeiro, 1997.

COSTA, A. M.; CARVALHO, J. L .F. S. **Novos Desafios e Velhos Dilemas: A Construção Teórica da Responsabilidade Social à Luz da Dicotomia Imagem-Substância**. In Anais do ENAPG/ANPAD. Rio de Janeiro, novembro de 2004.

CREYER, Elizabeth H., ROSS, William T. (1997), **“The influence of firm behavior on Purchase Intention: Do Consumers Really Care About Business Ethics?”** In: Journal of Consumer Marketing, 14 (6), p. 421-432

Criando Valor: O business case para sustentabilidade em mercados emergentes (2003) Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, SustainAbility & International Finance Corporation (IFC).

ETZEL, Michael J., WALKER, Bruce J., STANTON, William J. (2001) **Marketing**. 11a Ed. São Paulo. Editora Makron –14-16, 93, 613-615

FERREL, O. C.; FRADERICK, John; FERREL, Linda (2000) **Ética Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Reichmann & Affonso, 2001.

FOMBRUN, Charles (1996) **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. Boston: HBS Press, 1996.

FOMBRUN, Charles J, GARDBERG, Naomi A., BARNETT, Michael L. (2000) **Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk**, In: Business and Society Review, 105:1, p. 85-106

FOMBRUN, Charles J, VAN RIEL, Cees B. M. (2003) **Fame & Fortune: How successful Companies Build Winning Reputations**. New Jersey: Financial Times Prentice Hall.

FREEMAN, Edward, GILBERT, Daniel. **"Managing Stakeholder Relationships"** In: Business and Society: Corporate Response to External Pressures, 1987.

FRIEDMAN, Milton. (1970) **The social responsibility of Business is to increase its profits**. In: N.Y.: The New York Times Magazine, September 13, 1970.

FROOMAN, Jeff. **"Stakeholder influence strategies"**. In: Academy of Management Review, vol.24, No.2, p.191-205, 1999.

GOTSI, Santos, WILSON Alan M. (2001) **Corporate Reputation: seeking a definition**. In: Corporate Communications. Vol. 6 Iss. 1, p. 24.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian (2002) **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Publifolha.

HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard (organizadores) (2003) **A organização do futuro: como preparar hoje a empresa de amanhã**. São Paulo: Peter F. Druker Foundation: Editora Futura, 1997.

HOLLIDAY JR, Charles O, SCHMIDHEINY, Stephan, WATTS, Philip (2002) **Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Editora Campus.

INDICADORES INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (2002). São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

INSTITUTO ETHOS (2004) Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em: 05 de março de 2004.

JACOBI, Pedro (2000) **Meio ambiente e redes sociais: dimensões intersetoriais e complexidade na articulação de práticas coletivas** In: RAP - Revista de Administração Pública, Ano 2000, No. 6.

JORNAL DO MEIO AMBIENTE (2000) Disponível em: <http://www.jornaldomeioambiente.com.br/edicoes/downloads/00_abril_maio.pdf> Acesso em: 12 de dezembro de 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. (1997) **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 16ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.

KARSAKLIAN, Eliane (2000) **Comportamento do Consumidor**. 2ª Ed. São Paulo. Editora Atlas

KLINKE, Sandra. **A efetividade de estratégias de acomodação durante uma situação de crise**, Disponível em: <<http://www.mundorp.com.br/sandra.htm>> Acesso em: 5 de janeiro de 2005.

KOTLER, Philip (1998) **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª Ed. São Paulo: Editora Atlas.

KOTLER, Philip. **Competitividade e Caráter Cívico**. In: Frances Hesselbein et al. (editores), Peter F. Drucker Foundation (organização), A organização do futuro: Como preparar hoje as empresas de amanhã, Ed. Futura, 2003.

KRAVUTSCHKE, Angelita C. (2004) **OSCIP e as Organizações Ambientalistas**. Disponível em: < <http://www.planetaverde.org/teses/145-165.pdf> > 8º Congresso Internacional de Direito Ambiental. Acesso em: 19 de setembro de 2004.

LARKIN, Judy (2003) **Strategic Reputation Risk Management**, New York: Palgrave Macmillan.

MACHADO, Cláudio A. P. **Responsabilidade Social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicasos**, São Paulo, 2002. Tese (Doutorado) - FEAUSP.

MADSEN, Henning, ULHØI, John P. (2001) **Integrating enviromental and stakeholder management** (2001) In: Business Strategy and the Environment, Mar/Abr 2001, No. 10, p.77-88.

MARKWICK, Nigel, FILL, Chris (1997) **Towards a framework for managing corporate identity**. In: European Journal of Marketing. No.5/6, p. 396-409.

MCINTOSH et al (2001) **Cidadania Corporativa; Estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark.

MELO NETO, Francisco Paulo de, FROES, Cesar (2002), **Responsabilidade Social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: QualityMark.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, Cesar (2001) **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora QualityMark.

MENDONÇA, Luciana, MACHADO, Cláudio. (2004) **Governança nas organizações do Terceiro Setor – Considerações Teóricas**. In: Enanpad (2004)

MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA (2004). **Balanço Energético Nacional**. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/BEN/tabelas2004.asp>> Acesso em: 03.jan.05

MITCHEL, Ronald, AGLE, Bradley & WOOD, Donna. “**Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts**” In: Academy Management Review, 1997, vol.22, n.4.

O CONSUMIDOR BRASILEIRO E A CONSTRUÇÃO DO FUTURO São Paulo: Instituto AKATU.

ONGs sobem no conceito de todos, Notícia. O Estado de S. Paulo, 23.jan.2003
Disponível: <http://www.estadao.com.br/ext/especiais/forum_social_2003/2.htm>.
Acesso em: 02. set. 2004

PETRICK, Joseph et al., **Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage**. *Academy of Management Executive*. [S.L.]: v.13, n.1 p. 58-69, 1999.

PETROBRAS (2001). **Pesquisas Petrobras** (documento interno). Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras, Rio de Janeiro, RJ, 2001.

PETROBRAS (2003). **Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional**. Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras, Rio de Janeiro, RJ, 2004.

PETROBRAS (2004a). **Balanco Social 2003**. Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras, Rio de Janeiro, RJ, 2004.

PETROBRAS (2004b). **Relatório Anual 2003**. Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras, Rio de Janeiro, RJ, 2004.

PETROBRAS (2004c). **Site corporativo da empresa**. Disponível no sítio <www.petrobras.com.br>, acesso em 01.11.2004

Petrobras. Notícia. Página 20 On-line, Coluna Ancelmo Góis. ,jun.2004. Disponível em <http://www2.uol.com.br/pagina20/02062004/ancelmo_gois.htm> Acesso em: 20.dez.204

Posicionamento do WWF-Brasil em relação ao incidente com a plataforma de petróleo P-36, na Costa Brasileira. WWF-BRASIL. 20.mar.2001. Disponível em <<http://www.wwf.org.br/informa/noticias.asp?action=detail&item=58>> Acesso em: 22.dez.204

PRESTON, Lee E., POST, James. “**Private Management and Public Policy**” In: *California Management Review*, 1981, vol. XXIII, n. 3.

PRIMEIROS PASSOS EM RSE, INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2001.

Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional (2003), Rio de Janeiro: Petróleo Brasileiro S/A (Petrobras).

QUAZI, Ali, O'BRIEN, Dennis. **An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility**. In: *Journal of Business Ethics*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers. V.25, p. 33-51, 2000.

REALIDADE SOCIAL BRASILEIRA – PRINCIPAIS INDICADORES. (2002) Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Responsabilidade Social das Empresas, Percepção do Consumidor Brasileiro - PESQUISAS 2000/2001/2002 São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

RIBEIRO, Maisa de Souza, SOUZA, Ana Lucia B. (2003) **Passivo ambiental: estudo de caso da Petróleo Brasileiro S.A – Petrobrás. A repercussão ambiental dos acidentes ocorridos, nas demonstrações contábeis.**In: Enanpad 2003

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar (2002) **Comportamento do Consumidor.** 6ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos Ltda.

SÍNTESE DE INDICADORES SOCIAIS 2000 (2001) Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

SOLOMON, Michael R. (2002) **Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo** 5ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Bookman.

SROUR, Robert Henry (2003) **Ética empresarial: a gestão da reputação.** Rio de Janeiro: Editora Campus.

TACHIZAWA, Takeshy (2002), **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa** 1ª Ed. São Paulo: Editora Atlas.

VARELLA, Irani. P-36: um divisor de águas. In: ROSA, Mário. **A Era do Escândalo.** São Paulo: Geração Editorial, 2003, p. 327-351.

VASQUEZ, Adolfo S. **Ética.** 19 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

WEBSTER, Frederick E. (2001) **Determining the characteristics of the socially conscious consumer.** In: Journal of consumer research, vol 2, December 1995.

WINTER, Mathias, STEGER, Ulrich. (1998) **Managing Outside Pressure.** Ed. Wiley

YAZIJI, Michael (2002) **Gaining Competitive advantage through partnerships with nongovernmental organizations.** In: INSEAD R&D.

ZYGLIDOPOULOS, Stelios C. (2001) **The Impact of Accidents on Firms' Reputation for social performance** In: Business & Society, Vol. 40, No. 4, 12/2001, p. 416-441.

ANEXOS