

Andrea Cátia Ferreira de Figueiredo

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SETOR PETROLÍFERO**  
**O CASO DA BP E DA CHEVRON**



Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2012



# **A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SETOR PETROLÍFERO**

## **O CASO DA BP E DA CHEVRON**

Andrea Cátia Ferreira de Figueiredo

Orientador: Prof. Dr. Jorge Costa

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Fernando Pessoa como parte dos  
requisitos para obtenção do grau de Mestre em  
Ciências Empresariais.

Porto, 2012

A velocidade é irrelevante quando se vai na direção errada.

(Mahatma Gandhi)

Não fiz o melhor, mas fiz tudo para que o melhor fosse feito.

Não sou o que deveria ser, mas não sou o que era antes.

(Martin Luther King)

## RESUMO

Cresce cada vez mais a consciência de que é necessário posicionar-se proactivamente na sociedade, se o que se deseja é um desenvolvimento social sustentado. Esta consciencialização do consumidor por produtos e práticas que geram melhoria para a sociedade, leva muitas empresas a adotar estratégias de responsabilidade social (RS). E esta consciencialização não se restringe ao espaço em que as empresas estão sedeadas. Embora a RS seja ainda um tema pouco desenvolvido nos países em desenvolvimento, os consumidores a nível mundial têm-se mostrado atentos ao comportamento das empresas nestes países. A título de exemplo cita-se a Shell que após acontecimentos negativos que envolveram a empresa num país em desenvolvimento (Nigéria) sofreu múltiplos boicotes que se materializaram na queda das vendas.

Neste sentido, procura-se nesta dissertação fazer um pequeno enquadramento sobre a responsabilidade social corporativa (RSC); para isso abordaram-se alguns trabalhos recentes no intuito de apresentar uma base teórica consistente. A metodologia adotada é a qualitativa, através de um *design* de pesquisa descritiva, mas especificamente o estudo de casos. Para o estudo foram analisadas as estratégias de atuação de duas petrolíferas, BP e a Chevron, no sentido de verificar como as petrolíferas multinacionais inseridas nos países em desenvolvimento têm promovido nestes países o seu compromisso com a RSC.

Embora sem comprovação estatística, os resultados apurados neste trabalho revelam que as petrolíferas multinacionais envolvidas em países em desenvolvimento têm promovido nestes países o conceito de RSC através de programas de RSC sustentáveis, não se limitando apenas ao que é exigido por lei, e não se deixando influenciar pela cultura e práticas de negócio locais (ainda pouco evoluídas neste sentido), indo assim ao encontro do senso comum presente em países desenvolvidos.

**Palavra-chave:** Responsabilidade social, sector petrolífero, países em desenvolvimento.

## ABSTRACT

There's a growing awareness that it is necessary to position proactively in society, if what you want is a sustained social development. This consumer awareness of products and practices that generate improvement to society leads many companies to adopt strategies for social responsibility (SR). And this awareness is not limited in space where companies are headquartered. Although the RS is still a quite underdeveloped theme in developing countries, consumers worldwide have shown alert to the behavior of companies in these countries. For example, as quote, the company Shell, that after negative events involving the company in a developing country (Nigeria) suffered multiple boycotts that materialized in sales drop.

In this sense, this thesis seeks to make a small framework on corporate social responsibility; for that, it was approached some recent work in order to present a consistent theoretical basis. The adopted methodology is qualitative, through a descriptive research design, but specifically the case study. For this study, it was analyzed the action strategies of two oil companies, BP and Chevron, to check how the multinational oil companies inserted in developing countries have promoted in these countries their commitment to CSR.

Although with no statistical proof, the results obtained in this study reveal that the multinational oil companies involved in developing countries have promoted in these countries the concept of RSC through sustainable CSR programs, not limited only to the extent required by law, and not being influenced by culture and local business practices (still poorly evolved in this sense), thus meeting the common sense in developed countries.

**Keywords:** Social responsibility, oil sector, developing countries.

## **AGRADECIMENTOS**

Sendo Eu crente em Deus, agradeço primeiramente a Deus por ter posto no meu caminho quase sempre pessoas certas que contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Ao Professor Dr. Jorge Costa pela orientação do trabalho.

À professora Dra. Ana Salazar pelos comentários e observações feitos no momento oportuno.

Aos meus pais Lourenço de Figueiredo e Maria Madalena de Figueiredo, que me ensinaram o rigor de estudar e a valorizar o ensino.

As minhas irmãs Cristina de Figueiredo, fonte de motivação e a Sandra de Figueiredo por me proporcionar ajuda necessária e tranquilidade para a conclusão de mas um ciclo da minha vida.

## ÍNCICE GERAL

<b>RESUMO</b> .....	ii
<b>ABSTRACT</b> .....	iii
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iv
<b>ÍNCICE GERAL</b> .....	v
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	vii
<b>SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	viii
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b> .....	2
1.1. Enquadramento .....	2
1.2. Objetivos.....	4
1.3. Metodologia.....	6
1.4. Estrutura da Dissertação .....	7
<b>CAPÍTULO II – A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SUA APLICAÇÃO ÀS EMPRESAS PETROLÍFERAS</b> .....	9
2.1. Introdução .....	9
2.2. A Responsabilidade Social Corporativa .....	9
2.2.1. <i>Conceito e Origem da Responsabilidade Social Corporativa</i> .....	10
2.2.2. <i>Organizações Reguladoras de Boas Práticas</i> .....	19
2.2.3. <i>Importância do Envolvimento com Stakeholders</i> .....	23
2.2.4. <i>A Responsabilidade Social Corporativa como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável</i> .....	28
2.3. A Responsabilidade Social no Sector Petrolífero .....	37
2.3.1. <i>Reservas, Produção e Consumo</i> .....	37
2.3.2. <i>Meio Ambiente e o Setor Petrolífero</i> .....	38
2.3.3. <i>Greenwashing</i> .....	40

2.3.4. <i>Responsabilidade Social no setor petrolífero</i> .....	41
2.4. Conclusão e Implicações para o Estudo .....	42
<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA</b> .....	44
3.1. Introdução .....	44
3.2. Objetivos da Investigação .....	45
3.3. <i>Design</i> da Pesquisa .....	46
3.4. O Estudo de Caso.....	49
3.5. Técnicas de Recolha de Informação .....	49
3.6. Análise dos Dados .....	51
3.7. Seleção dos Sujeitos.....	53
<b>CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DOS CASOS DE ESTUDO BP E CHEVRON</b> .....	56
4.1. Introdução .....	56
4.2. Apresentação das Empresas em Estudo.....	56
4.2.1. <i>Chevron (Chevron Corporate), SA</i> .....	56
4.2.2. <i>BP (British Petroleum), SA</i> .....	59
4.3. Análise dos Relatórios de Sustentabilidade: BP Angola e Chevron Angola.....	61
4.4. Discussão Comparativa dos Resultados .....	75
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÃO</b> .....	80
5.1. Conclusão .....	80
5.2. Limitações da Investigação .....	82
5.3. Pesquisa Futura.....	82
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	85
<b>ANEXOS</b> .....	92
Anexo 1: Modelo Questionário.....	92
Anexo 2: Resposta Petrobras .....	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1: CATEGORIAS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	11
FIGURA 2.2: ALGUMAS INICIATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA RSC.....	15
FIGURA 2.3: DIFERENÇAS ENTRE FILANTROPIA, ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL ....	17
FIGURA 2.4: ÁREAS DE ATUAÇÃO DA RSC.....	18
FIGURA 2.5: MAPEAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i> : MODELO DE INFLUÊNCIA/DEPENDÊNCIA	25
FIGURA 2.6: CARACTERÍSTICA DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS .....	29
FIGURA 2.7: MODELO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	30
FIGURA 2.8: CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DA RSC.....	32
FIGURA 2.9: RESERVAS PROVADAS, PRODUÇÃO E CONSUMO DE PETRÓLEO NO MUNDO EM 2011 .....	38
FIGURA 3.1: PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO .....	44
FIGURA 3.2: TIPOS DE ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O TIPO DE QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO.....	48
FIGURA 3.3: TIPOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO UTILIZADOS .....	50
FIGURA 3.4: PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO INICIAL/ATUAL.....	53
FIGURA 4.1: INVESTIMENTOS POR SETOR CHEVRON .....	65
FIGURA 4.2: ESTRUTURA DA DISCUSSÃO COMPARATIVA DOS RESULTADOS.....	75

## **SIGLAS E ABREVIATURAS**

ANP Brasil – agência nacional do petróleo

API – American Petroleum Institute

BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

CAI – Centro de Apoio Empresarial

CCE – Comissão das Comunidades Europeias

CSR – Corporate social responsibility

EUA – Estados Unidos da América

FNI – Fridtjot Nansen Institute

INE Angola – Instituto Nacional de Estatística

GRI – Global Reporting Initiative

IPIECA – International Petroleum Industrial Environmental Conservation

ONG'S – Organizações não Governamentais

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

RS – Responsabilidade Social

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development (Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável).

UE – União europeia

**Capítulo I**  
**INTRODUÇÃO**

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

### 1.1. Enquadramento

As organizações estão inseridas num ambiente complexo, onde as suas atividades têm um impacto na sociedade como um todo. Consequentemente, tornam-se insuficientes as orientações dos negócios voltadas apenas para os interesses dos acionistas, sendo necessária a incorporação de objetivos sociais no plano de negócios, como forma de integrar as empresas na sociedade.

Os empresários mais conscientes já compreenderam que, seja do ponto de vista ético, seja do ponto de vista pragmático, o mercado global não deve ser impulsionado apenas pelo lucro a curto prazo, mas deve, antes de tudo, criar novos paradigmas capazes de garantir a sobrevivência de todos: homens, natureza e negócio (WBCSD, 2003:2).

Não existem empresas bem-sucedidas numa sociedade falida (WBCSD, 2000). Torna-se assim, fundamental a adoção da RSC pelas empresas, já que ao investir numa sociedade falida dificilmente a empresa terá retorno. Isto é, quando o ambiente ao redor das empresas não é saudável e esta repleto de insegurança e injustiça social, o ambiente empresarial também é afetado.

Veja-se a crise que se atravessa hoje, em que a falta de ética levou à negligência e a erros graves de julgamento. Pode-se dizer que existe uma relação de dependência entre a sociedade e as empresas. Se para a sociedade implica melhor qualidade de vida, criação de oportunidades, entre outras vantagens, para as empresas implicara maior retorno.

Com início na década de 50, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), também designada Responsabilidade Social Corporativa (RSC), é traduzida da expressão anglo-saxónica “*Corporate Social Responsibility*” (CSR), e surgiu nos EUA associada ao tema da ética dos negócios. Embora académicos e profissionais se tenham esforçado para

estabelecer uma definição consensual sobre o conceito de RSC, até aos dias de hoje, não existe uma definição única.

A literatura diverge quanto ao facto de as empresas adotarem ou não o conceito de responsabilidade social. Teixeira (2005: 270) considera duas óticas de abordagem a Responsabilidade Social: a visão clássica e a visão contemporânea. Segundo Milton Friedman um dos mais conhecidos e radicais defensores da visão clássica, as empresas, não têm de assumir qualquer responsabilidade social, sendo da inteira responsabilidade dos governos, mas apenas fazer tantos lucros quanto possível para os seus titulares. Para Friedman as empresas eram socialmente responsáveis ao serem lucrativas já que desta forma possibilitam a criação de emprego, o pagamento de impostos, o pagamento de salários justos, que permitem uma melhor qualidade de vida aos seus trabalhadores e assim contribuir para o bem-estar público. Para os defensores da visão contemporânea, a responsabilidade social empresarial vai muito além da maximização do lucro; as empresas, como membros importantes e influentes da sociedade, são responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar dessa mesma sociedade como um todo. De acordo com Keith Davis defensor desta visão “ a longo prazo, quem não usa o poder de uma forma que a sociedade considere responsável está condenado a perdê-lo”.

A RSC tem vindo a ser amplamente debatida nos últimos anos devido a natural consciência da opinião pública a importância do tema e das múltiplas partes interessadas. Contribuindo deste modo, para a visibilidade desta e conseqüentemente para a evolução do próprio estatuto do conceito.

O facto de a RSC ser um tema atual e muito debatido e, conseqüentemente, fundamental e presente no comportamento de muitas organizações, suscitou atenção. Paralelamente o setor petrolífero, porque se quer estudar o caso particular de Angola e, este setor continua a ser o motor da economia, apoiando a reconstrução do país e promovendo o investimento estrangeiro. E também porque este setor ganha relevância quando debatido o papel das empresas na busca pela sustentabilidade, considerando os impactos inerentes às suas atividades e a enorme dependência deste setor dum recurso natural – o petróleo.

A RSC assume-se como uma componente cada vez mais importante de uma boa prática de negócios. Esta evolução reflete segundo Moura (2009) as preocupações e as expectativas dos cidadãos, dos consumidores, das autoridades públicas e de investidores relativamente à evolução das empresas face a globalização e a reestruturação económica. Para Hopkins (2008a) o público ao ficar mais informado e preocupado com as consequências negativas de algumas empresas socialmente irresponsáveis, fica também alertado para os bons produtos e para as atividades socialmente responsáveis.

No mesmo sentido Moura (2009:258) considera que mesmo as decisões de investimento são afetadas pela maior consciência dos danos provocados no meio ambiente e pela maior visibilidade das atividades empresariais nos meios de comunicação social.

Com efeito, as empresas vão tomando consciência que a promoção de objetivos sociais e ambientais é essencial para o sucesso da sua estratégia económica.

Vários trabalhos académicos, embora ainda poucos devido ao carácter relativamente recente do tema, têm abordado, em diversos níveis, a aplicação do conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Nesses trabalhos são avaliadas práticas empresariais de responsabilidade social e ambiental: Responsabilidade social empresarial- um estudo as práticas das 100 maiores empresas portuguesas (Oliveira, 2010), as práticas de sustentabilidade estratégica nas empresas portuguesas: estudo de caso: corticeira amorim (Gomes, 2009), Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: A incorporação dos Conceitos à Estratégia Empresarial (Sousa, 2006), entre outros. É também sobre esta vertente que se debruça a presente dissertação, verificar se as empresas ao adotarem programas de RSC estes se traduzem em vantagens competitivas.

## 1.2. Objetivos

Atendendo à realidade atual, onde os *stakeholders* estão cada vez mais exigentes e atentos aos problemas sociais, bem como ao exposto no ponto anterior o objetivo da presente dissertação consiste em verificar se a adoção de programas de responsabilidade

social empresarial se traduz em vantagens competitivas para as empresas. Para tal, decidiu-se estudar o caso de três empresas a BP, a Chevron e a Petrobras.

Para responder a esta questão e por se tratar de um tema muito abrangente, de modo a orientar a pesquisa estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- i. Analisar as questões teóricas pertinentes em torno do tema;
- ii. Verificar como a RSC tem vindo a ser tratada por alguns dos principais organismos com poder de normalização;
- iii. Verificar quando foi implementado o conceito de RSC nas empresas em estudo;
- iv. Verificar quais as motivações que levaram a empresa a investir no diálogo com os *stakeholders*;
- v. Verificar quais os motivos que levaram a empresa a integrar na sua estratégia o conceito de RSC;
- vi. Verificar quais são as ações concretas de RSC desenvolvidas nas várias áreas de atividade da empresa;
- vii. Verificar se depois da adoção do conceito de RSC houve valorização da empresa;

Como se poderá verificar ao longo da presente dissertação, foi objetivo inicial verificar se a adoção de programas de responsabilidade social se traduz em vantagens competitivas para as empresas. E para se responder a este objetivo de estudo foi administrado um questionário às empresas em estudo (BP, Chevron e Petrobras) não tendo no entanto sido obtida qualquer resposta por parte destas. A Petrobras orientou para o seu relatório de sustentabilidade, alegando ter dados atualizados e direcionados para a pesquisa (a resposta encontra-se no anexo 2). As outras duas empresas também foram contactadas na tentativa de obter resposta, mas estas desculparam-se usando argumentos que levaram a presumir que também não cooperariam com a pesquisa. Sem a resposta por parte das empresas não foi possível prosseguir com o objetivo inicialmente traçado.

Desta forma, para se ultrapassar esta limitação e poder continuar com o estudo, foram formuladas outras questões de investigação, a saber:

- i. Aferir quais as práticas sociais em que as empresas estão envolvidas.

- ii. Aferir quais os modelos e ferramentas de gestão utilizados pelas empresas para medirem o seu desempenho.
- iii. Aferir quais os meios utilizados pelas empresas para envolver os *stakeholders* nas suas estratégias de RSC.
- iv. Aferir se as iniciativas de RSC desenvolvidas pelas empresas são sustentáveis.
- v. Aferir se as práticas sociais em que as empresas estão envolvidas contribuem para o desenvolvimento local.

### 1.3. Metodologia

Considerando os objetivos desta dissertação, optou-se pela adoção de uma metodologia qualitativa. Dentro do método qualitativo será abordado o *design* de pesquisa descritiva, através do estudo de casos. Para a recolha dos dados considerou-se adequado, o uso de um questionário administrado às empresas em estudo e outros procedimentos como utilização de informação pública e publicada, *site* das empresas, estudos académicos pertinentes à revisão bibliográfica que se pretende nesta dissertação, entre outras. Para além do impacto das questões de investigação na escolha da metodologia adotada, o tempo disponível para a realização da presente dissertação foi também um fator crucial para esta opção.

Como unidade de estudo, a escolha recaiu sobre a BP, Chevron e Petrobras. A escolha da Petrobras deve-se a importância que a empresa tem na América latina e porque o conceito de responsabilidade social já se encontra incorporado na sua estratégia corporativa. A seleção da BP e Chevron justificou-se pelo fato de após uma série de desastres que desgastaram as suas imagens, as empresas mudaram suas estratégias e incorporaram nas novas estratégias o conceito de responsabilidade social e ainda por serem uma das maiores empresas do mundo (ocupam a 11º e 12º posição sucessivamente no *ranking* de 2012 publicado pela revista Americana Forbes).

Entende-se o problema escolhido como relevante, uma vez, que a responsabilidade social empresarial é um conceito recente e com forte tendência para crescimento. Assim, este trabalho é necessário para compreender se a adoção de políticas socialmente responsáveis se traduzem em vantagens competitivas.

Para responder aos objetivos de investigação, a dissertação tem a estrutura que a seguir se apresenta.

#### **1.4. Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. No capítulo introdutório descreve-se o enquadramento do estudo, os objetivos do estudo, o propósito da investigação e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo aborda a revisão teórica, nomeadamente a responsabilidade social corporativa e sua aplicação no sector petrolífero. Nele se descreve a origem e o conceito da responsabilidade social corporativa, a importância do envolvimento com os *stakeholders*, a responsabilidade social como fonte de vantagem competitiva sustentável e ainda faz-se referência a responsabilidade social no setor petrolífero e apresenta-se as implicações da revisão da literatura e as conclusões.

O capítulo três engloba a investigação empírica é apresentado o objetivo de estudo, bem como justificada a metodologia utilizada. Adota-se o tipo de pesquisa descritiva e a estratégia de investigação é a do estudo de caso, tendo as informações sido recolhidas através de dados secundários obtidos principalmente através de relatórios publicados pelas empresas em estudo.

No capítulo quatro, apresenta-se o estudo de caso da Chevron e da BP e responde-se às questões de investigação referidas anteriormente. Esta dissertação termina com a apresentação das conclusões, limitações da investigação e recomendações para estudos futuros (capítulo cinco).

## **CAPÍTULO II**

### **A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SUA APLICAÇÃO ÀS EMPRESAS PETROLÍFERAS**

## **CAPÍTULO II – A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SUA APLICAÇÃO ÀS EMPRESAS PETROLÍFERAS**

### **2.1. Introdução**

O objetivo principal deste capítulo é expor de forma clara a componente teórica que serve de base para a dissertação. Para isso, se apresenta uma abordagem da RSC de um modo geral e, posteriormente no sector do petróleo. Na secção 2.1. faz-se uma introdução ao capítulo. A secção 2.2. descreve a responsabilidade social corporativa: conceito e origem, os organismos reguladores de boas práticas, a importância do envolvimento com os *stakeholders* e a RSC como fonte de vantagem competitiva. A secção 2.3. é dedicada a responsabilidade social no sector do petróleo. E este termina com a secção 2.4. Conclusão e implicações para a pesquisa.

### **2.2. A Responsabilidade Social Corporativa**

Hoje, vive-se num mercado globalizado, onde o acesso fácil a todo o tipo de informação tem formado clientes cada vez mais seletivos e criteriosos. Porém, as empresas sentem necessidade de desenvolver cada vez mais estratégias de melhoria contínua que assegurem a busca pela excelência. Assim, as organizações vêm-se avassaladas por um conceito cada vez mais importante e evidente: a responsabilidade social corporativa.

A RSC tem sido um tema de destaque na sociedade atual. É cada vez maior o movimento em busca da responsabilidade social corporativa. Empresários, governo e sociedade civil percebem a importância das ações socialmente responsáveis para o progresso e o desenvolvimento da economia. A responsabilidade social corresponde a atuação positiva não só do Estado mas da própria sociedade civil e das empresas, logo, é um património importante do interesse público.

Embora as motivações para o exercício da responsabilidade social empresarial sejam de natureza diversa, a mudança do mundo efeitos da globalização, da perspectiva dos consumidores e restantes *stakeholders*, são algumas características que têm contribuído para a adoção da responsabilidade social nas empresas.

### ***2.2.1. Conceito e Origem da Responsabilidade Social Corporativa***

Atualmente tem-se discutido e falado muito sobre o tema de RSE. Entretanto, esse não é um tema muito recente. Os antecedentes académicos da RSE começam na década de 1950 com a publicação seminal de Bowen (*cit in* Ferreira, 2009: 205) sobre as responsabilidades sociais do homem de negócios. Segundo Bowen, as empresas deveriam compreender melhor seu impacto social, e o desempenho social e ético deve ser avaliado por meio de auditorias e incorporado à gestão dos negócios. Os pesquisadores dessa década preocupavam-se com a excessiva autonomia dos negócios e o poder destes na sociedade, sem a devida responsabilidade pelas consequências negativas de suas atividades.

Nos anos 60 os estudos e as pesquisas estiveram direcionadas para a formalização do conceito e definição de RSE, predominava a visão de que a responsabilidade das empresas vai além da responsabilidade de maximizar lucros. Implica a postura pública perante os recursos económicos e humanos da sociedade e a vontade de ver esses recursos utilizados para fins sociais mais amplos e não simplesmente para os interesses privados dos indivíduos (Borger, 2001).

Posteriormente, na década de 1970, a RSC já fazia parte do debate público dos problemas sociais como a pobreza, desemprego, relações raciais, desenvolvimento, crescimento económico, repartição da renda e poluição. Mas a RSC nem sempre foi bem aceite junto da comunidade empresarial. Exemplo marcante foi do economista Milton Friedman que em 1970 defendia numa das suas publicações que o único propósito das empresas é o de fazer tantos lucros quanto possível para os seus titulares, e que as empresas, não têm de assumir qualquer responsabilidade social, sendo da inteira responsabilidade dos governos (Teixeira, 2005).

Ainda nos anos 70, Carroll (1979) propôs um modelo conceptual onde inclui uma variedade de responsabilidades das empresas para com a sociedade, que de uma certa forma contempla um significado mais amplo da RS. O modelo engloba quatro expectativas, que estão além de gerar lucros e obedecer a lei, e que refletem a visão da RS: económica, legal, ética e discriminatória, como mostra a figura 2.1 a seguir apresentada. De acordo com o autor o tamanho dos espaços reservados para cada tipo de responsabilidade representa a sua importância na organização.

**Figura 2.1: Categorias da Responsabilidade Social**

Responsabilidade	Responsabilidade	Responsabilidade	Responsabilidade
Discriminatória	Ética	Legal	Económica

*Fonte: Carroll, 1979: A Three dimensional conceptual model of corporate performance*

Observando a figura 2.1 fica claro que Carroll na sua definição dá maior ênfase à responsabilidade económica e legal. Contudo, a responsabilidade ética fica dependente da compreensão do que são comportamentos éticos e antiéticos. E a responsabilidade discriminatória fica dependente da compreensão do contexto e de situações particulares nos quais se desenvolvem as ações e programas sociais específicos.

a) Responsabilidade económica

As organizações foram criadas como entidades com responsabilidade de natureza económica, e como tal destinadas a produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vende-los com lucro. Produzir bens e serviços para obter lucro é a base do funcionamento do sistema capitalista. Todas as outras responsabilidades são atributos derivados dessa responsabilidade fundamental.

b) Responsabilidade legal

As empresas devem obedecer às leis, visto ser uma das condições para a existência dos negócios na sociedade. A sociedade espera que as empresas realizem sua missão económica dentro dos requisitos legais. Assim, espera-se que as empresas ofereçam produtos que tenham padrões de segurança e obedeçam às regulamentações ambientais estabelecidas pelo governo.

## c) Responsabilidade ética

A sociedade espera que as empresas tenham um comportamento ético e atuem além dos requisitos legais. Essa responsabilidade tem adquirido cada vez mais importância, principalmente porque os níveis de tolerância da sociedade em relação a comportamentos antiéticos são cada vez menores. O que implica de acordo com Borger (2001) análise e reflexão ética e exige que a tomada de decisões seja feita atendendo-se as consequências de suas ações, honrando o direito dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar os outros. Significa também procurar justiça e equilíbrio nos interesses de vários grupos que atuam nas organizações: empregados, consumidores, fornecedores e os residentes da comunidade na qual as empresas operam.

## d) Responsabilidade discriminatória ou filantrópica:

Filantropia são ações tomadas pela organização em resposta às expectativas da sociedade. Essas expectativas são dirigidas pelas normas sociais e ficam por conta do julgamento individual dos gestores e da corporação. São ações discricionárias não legalmente obrigatórias desenvolvidas pelas organizações para promover o bem-estar social e, assim, enquadrar-se em papéis sociais. Estas ações estão a tornar-se cada vez mais em estratégias organizacionais. São exemplos de ações filantrópicas: contribuição para as artes, educação, programas para consumidores de droga, programas de combate a corrupção, benefícios para os familiares dos funcionários, programas comunitários.

A RSE reemergiu nos anos noventa como tática das organizações multinacionais para responder aos protestos antiglobalização e anticapitalismo, sendo agora abordada de uma forma mais positiva, quer na vertente ambiental, quer no envolvimento com a comunidade, gestão de recursos humanos e gestão dos fatores concorrenciais (Ferreira, 2009:207).

Deste então, a maioria da teorização em RSC centra-se nas quatro dimensões principais que resultam da sua focalização em (Garriga e Melé, *cit in* Ferreira, 2009):

- Atingir objetivos que produzam proveitos a longo prazo.
- Utilizar o poder corporativo de uma forma responsável.
- Integrar as necessidades ou questões sociais.
- Contribuir para o bem da sociedade prosseguindo uma conduta ética.

A nível da União Europeia (UE), o ponto alto da evolução da RSC deu-se com a aprovação pela Comissão Europeia, em Julho de 2001, do Livro Verde intitulado “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”. A RSC está agora bem sustentada no diálogo social europeu, enquanto integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas.

Embora académicos e profissionais se esforcem para estabelecer uma definição consensual sobre o conceito de RSC, não existe uma definição única. Desta forma, apresenta-se a seguir algumas definições de RSC, de acordo com alguns autores e entidades.

Segundo o conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD<sup>1</sup>) Responsabilidade social corporativa:

*É o compromisso das empresas com a sua contribuição para o desenvolvimento económico sustentável: trabalhar junto dos seus funcionários, suas famílias, a comunidade local e a sociedade como um todo para melhorar sua qualidade de vida (WBCSD, 2000).*

A responsabilidade social corporativa é segundo o Instituto Ethos<sup>2</sup>:

*A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, de forma a preservar os recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitar a diversidade e promover a redução das desigualdades sociais.*

---

<sup>1</sup> World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) – foi criado em 1995 atualmente é composto por 160 empresas de varias partes do mundo, e pretende ver a responsabilidade social e a ecoeficiência num contexto empresarial e de inovação.

<sup>2</sup> O Instituto Ethos é uma organização sem fins lucrativos, cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

A Comissão das Comunidades Europeias (2001) define RSC como:

*Integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”. A RSE é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, face às pressões que a sociedade exerce cada vez mais às organizações, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.*

O número de empresas que reconhecem de forma gradualmente mais explícita a responsabilidade social que lhes cabe é cada vez maior, considerando-a como parte da sua identidade. Esta responsabilidade manifesta-se em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

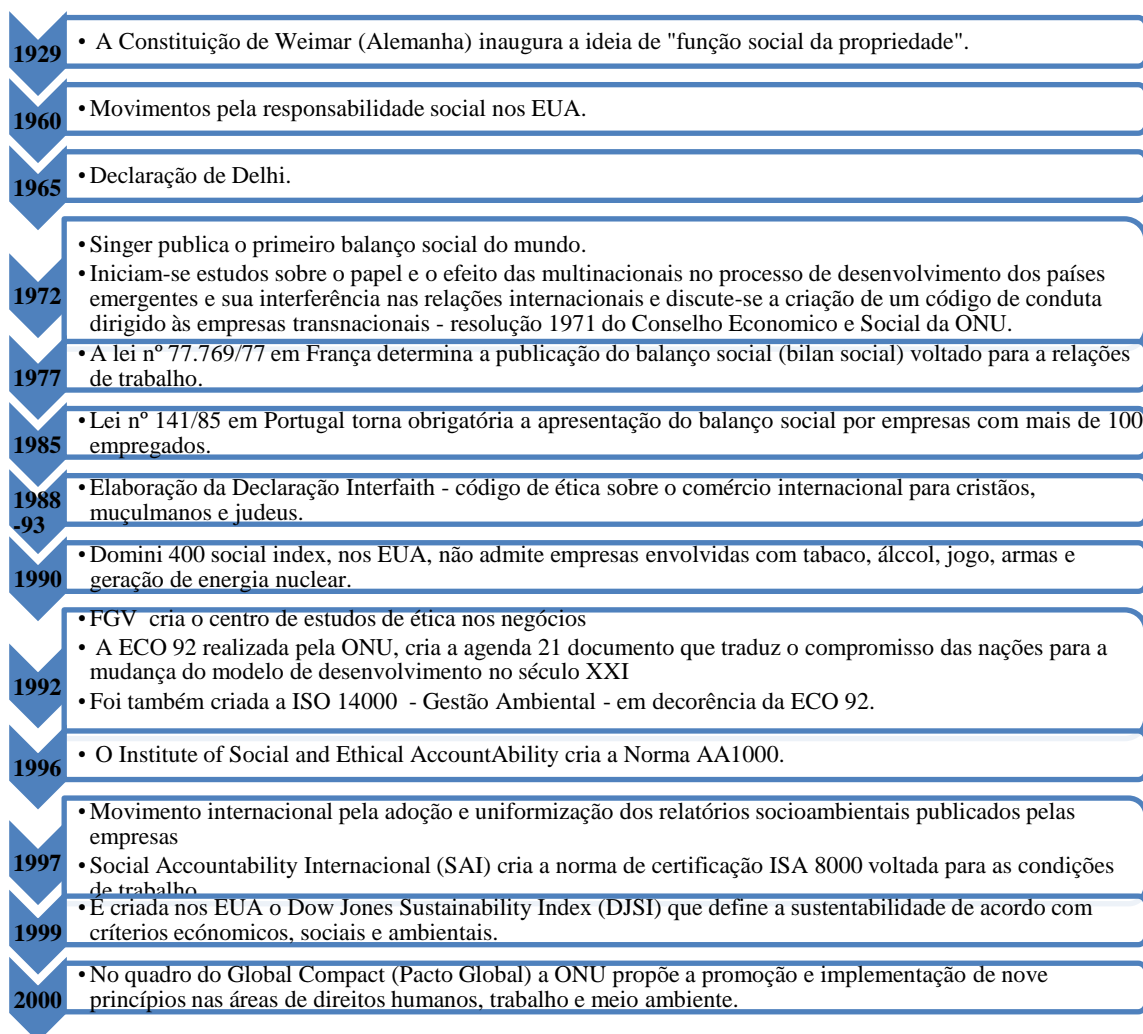
Ao longo dos últimos anos, iniciativas sobre a RSC têm aumentado consideravelmente, como se pode observar na figura 2.2.

Os fatores que motivam esta evolução para a responsabilidade social pelas empresas são vários (CCE, 2001):

- Novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala.
- Critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores.
- A preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades económicas.
- A transparência gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação.

Hopkins (2008b) refere-se à RSC como um fator importante para a motivação do trabalhador, que atrai, motiva e mantém trabalhadores de elevada qualidade. Uma vez que mais de 60% do valor das empresas hoje reside no seu capital intelectual, torna-se vital a preservação desses na empresa. Assim, é cada vez mais necessária, a existência de uma atitude e de um comportamento positivo por parte das empresas.

Figura 2.2: Algumas iniciativas para o desenvolvimento da RSC



Fonte: Adaptado do Guia de Elaboração de Relatório Anual de RSE Instituto Ethos, 2001.

Percebe-se nas definições que a RSC é um conceito que toca em todas as partes da empresa. Ainda que as abordagens apresentadas sejam diferentes, existe um consenso nos temas relevantes. Ou seja, o compromisso das empresas com o desenvolvimento sustentável e seu relacionamento com seus *stakeholders*.

Sendo a RS um processo através do qual as empresas gerem as suas relações com uma série de partes interessadas que podem influenciar efetivamente o seu livre funcionamento, a motivação comercial torna-se evidente. Assim, à semelhança da gestão da qualidade, a responsabilidade social de uma empresa deve ser considerada como um investimento, e não como um encargo.

A aplicação da RSC nas organizações assume dois domínios: interno e externo. (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). São estes domínios que as empresas vão fazer incidir os seus esforços com vista à aplicação dos seus princípios de RSC.

A nível interno, as principais preocupações da empresa estão diretamente relacionadas com os trabalhadores e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança.

No que concerne à dimensão externa, a RSC ultrapassa a esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo, outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, consumidores, autoridades públicas e ONG's que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente.

Para Sousa (2006) a relação e os projetos das organizações com a comunidade ou as melhorias para o público interno são elementos fundamentais e estratégicos para a prática de responsabilidade social. É ainda importante que esse conceito faça parte do planeamento estratégico das empresas e seja divulgado por toda a organização, de modo a ser uma nova forma de gerir negócios.

O conceito de responsabilidade social empresarial é complexo, dinâmico e em desenvolvimento, com significados diferentes para diferentes contextos. Para alguns representa uma obrigação legal, para outros pode significar um comportamento ético, e, para outros pode transmitir a ideia de contribuição social voluntária e associação a uma causa específica.

Existe assim, uma forte tendência de confusão entre filantropia, RS e ética. E responsabilidade social não se baseia apenas em ações filantrópicas, representa muito mais. Filantropia é parte da RS que consiste nas ações discricionárias tomadas pela organização em resposta às expectativas da sociedade (Carroll, 1991). Já a RS engloba preocupações com acionistas, empregados, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, meio ambiente, entre outras. Quanto à questão ética, exige que se siga uma linha de coerência entre a ação e o discurso, justamente por a ética ser a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela organização. A figura 2.3 ilustra as principais diferenças entre a filantropia, ética e responsabilidade social.

**Figura 2.3: Diferenças entre Filantropia, Ética e Responsabilidade social**

Filantropia	Responsabilidade Social	Ética
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação social da organização com a comunidade;</li> <li>• Ações isoladas e reativas;</li> <li>• Ação social externa tendo como beneficiário a comunidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento de gestão;</li> <li>• Ações pró-ativas, integradas e inseridas tanto no planeamento estratégico como na cultura da organização;</li> <li>• Envolve todos os <i>Stakeholders</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base do comportamento moral;</li> <li>• Julgamento do que é certo e errado;</li> <li>• Padrões de conduta para alcançar o bem;</li> <li>• É agir com honestidade, integridade e lealdade.</li> </ul>

As ações isoladas e reativas como as ações esporádicas, doações e outros gestos de caridade não vinculados à estratégia empresarial não são consideradas como atuações de RSC. Deve existir continuidade, comprometimento e responsabilidade para com as causas assistidas.

As empresas ao atuarem com RSC não significa que abandonem os seus objetivos económicos e deixem de atender aos interesses dos proprietários e acionistas. Pelo contrário, uma empresa só é socialmente responsável se desempenhar o seu papel económico na sociedade produzindo bens e serviços, gerando empregos e retorno para os seus acionistas dentro das normas legais e éticas da sociedade.

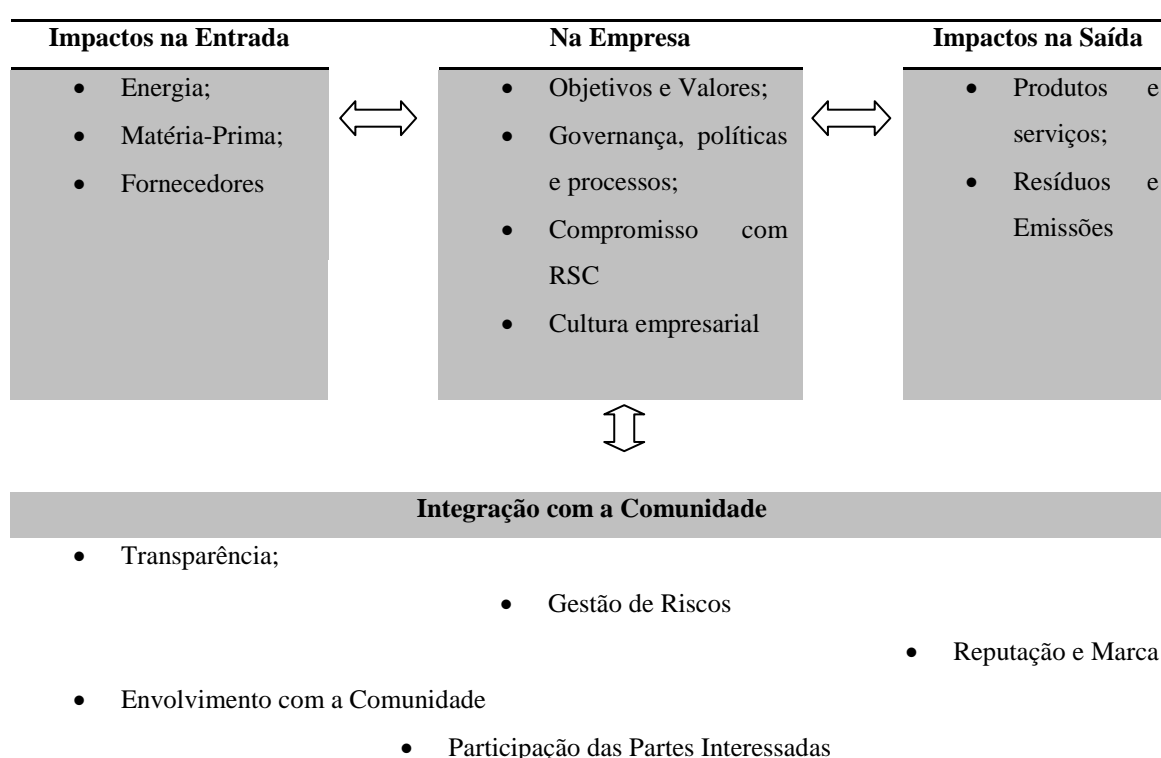
Ser socialmente responsável significa essencialmente incorporar nas suas decisões, estratégias, modo de atuar/produzir, missão, valores/princípios, os três pilares da sustentabilidade (Saraiva, 2008). Porém, para que uma organização seja considerada socialmente responsável é necessário que não faça apenas o que a lei exige. A RS é um valor, uma postura que se reflete nas decisões, atitudes e ações das empresas, empresários, funcionários e parceiros.

Sousa (2006) considera socialmente responsável a empresa que possui capacidade de ouvir os interesses de todos os *stakeholders* e conseguir incorporá-los ao planeamento de suas atividades, procurando atender a procura de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários. O atendimento das necessidades de todos os *stakeholders* passa pelo equilíbrio das dimensões económica, social e ambiental na tomada de decisões e nas operações quotidianas da empresa.

Desta forma, a RSE é essencial para a prosperidade das empresas a longo prazo, uma vez que ela promove a oportunidade de demonstrar o lado humano de uma empresa, uma ligação vital com a sociedade em geral, e em particular, com as comunidades nas quais a empresa atua (WBCSD, 2000).

Para Tachizawa (*cit in* Sousa, 2006) qualquer que seja o segmento económico a RSC torna-se um importante instrumento geral para a captação e criação de competitividade para as organizações. Desta forma, deve estar incorporada em toda a organização.

**Figura 2.4: Áreas de Atuação da RSC**



Fonte: Adaptado de Sousa, 2006: 34

Ao observar a figura acima pode-se verificar que a responsabilidade social é um conceito que se aplica a toda a cadeia produtiva. E portanto, deve ser difundido ao longo de todo e qualquer processo produtivo. Assim como os consumidores, as empresas também são responsáveis pelos seus fornecedores e devem fazer valer seus códigos de ética aos produtos e serviços usados ao longo de seus processos produtivos.

Ao incorporar a RS nos seus princípios, políticas e valores organizacionais e na estratégia empresarial, a empresa tem como base (Borger, 2001:87):

- Visão integrada e sistêmica;
- Filosofia da melhoria contínua;
- Perspetiva de longo prazo na direção dos negócios, o que implica adotar o princípio da precaução e em alguns casos abrir mão de resultados de curto prazo se estes afetam a relação com os *stakeholders* e os resultados no longo prazo;
- Comunicação aberta e transparente com as partes interessadas, adotando princípios de transparência, honestidade, integridade e padrões de conduta ética.

As organizações mudam quando o ambiente, o mercado e as tecnologias mudam. Zadek e MacGillivray (2007) afirmam que:

*“São os mercados que recompensam práticas de negócios que geram melhores resultados sociais, ambientais e económicas, e implicam sucesso económico para as empresas que encorajam essas práticas comerciais através de políticas públicas, normas sociais e ações de cidadania”.*

A seguir faz-se referência a algumas normas de desempenho social para RSC e as entidades que as criam.

### **2.2.2. Organizações Reguladoras de Boas Práticas**

Responsabilidade social empresarial significa mais do que promulgar os valores e princípios de uma empresa, esta depende de como os que são diretamente afetados pela sua operacionalidade compreendem esses valores e princípios (WBCSD, 2000). Ao adotar políticas de responsabilidade social torna-se necessário avaliar constantemente as suas ações, de modo a indicar onde é necessário melhorar. Desta forma, para medir o seu desempenho, alguns modelos e ferramentas de gestão, globalmente aceites, estão disponíveis para os gestores que buscam orientar e/ou aperfeiçoar as suas empresas na gestão responsável de suas atividades. É através dessas ferramentas e modelos que a empresa mostra de forma transparente as suas estratégias e relata o seu desempenho económico, ambiental e social, e principalmente, demonstra de que forma seus valores são praticados. Cada uma destas ferramentas e modelos possuem características

específicas, e é fundamental que os gestores entendam as suas funções antes de adoptá-las em suas empresas.

Dentre as diversas ferramentas de gestão de responsabilidade socio-ambiental adotadas mundialmente por empresas de diversos sectores, aquelas consideradas mais pertinentes para o presente estudo, estão apresentadas a seguir.

- a) “GR3” (Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade): é uma ferramenta criada pela Global Reporting Initiative<sup>3</sup> (GRI) com o objetivo de orientar as empresas na preparação dos seus relatórios de responsabilidade social corporativa ou sustentabilidade, contemplando o desempenho económico, social e ambiental. Esse relatório assume um papel fundamental, uma vez que permite medir e divulgar o desempenho da organização, de modo a facilitar o diálogo com os *stakeholders*, quer internos como externos. E ainda, propicia a comparação com o mercado, já que estabelece indicadores.
- b) Índice Dow Jones Sustainability Index (DJSI): foi lançado em 1999 pela Dow Jones Indexes e a Sustainable Asset Management (SAM). É um conjunto de critérios para seleção de empresas líderes em sustentabilidade. O processo de inclusão de empresas no índice ocorre anualmente e a seleção é feita a partir de um amplo questionário centrado no desempenho ambiental, social e económico. Na dimensão social são abordados temas como: práticas trabalhistas, desenvolvimento de capital humano, atração e retenção de talentos, gestão do conhecimento, cidadania e filantropia e, critérios específicos da indústria. Na dimensão económica: governança corporativa, relações com investidores, relacionamento com clientes, código de conduta, gestão de risco e critérios específicos da indústria. Na dimensão ambiental abordam-se temas como: política ambiental ecoeficiência, relatórios ambientais – Sistema de Gestão Ambiental e critérios específicos da indústria.

---

<sup>3</sup> Global Reporting Initiative (GRI) – criada em 1997, em 2002 tornou-se num organismo independente sem fins lucrativos. O GRI concentra-se mais nas preocupações ambientais do que nas sociais e económicas, mas tem exercido um forte impacto nos relatórios sociais das empresas que tentam seguir as suas orientações, quer para o Reporting, quer para a produção de indicadores.

Uma forma das empresas evidenciarem a prática de ações de responsabilidade social poderá ser através de certificações com base no cumprimento das normas. Estas certificações sociais diferenciarão as empresas umas das outras. Uma vez, que ao converterem-se em informação para o consumidor, esse irá valorizar de forma distinta os produtos destas empresas, além de decidir a favor ou contra uma ou outra empresa.

- c) Norma AA 1000 (*Accountability 1000*): lançada em 1999 pela ISEA<sup>4</sup> (*Institute of Social and Ethical Accountability*), define as melhores práticas para prestação de contas de modo a assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social e ético. Proporciona as organizações um sistema de gestão. A norma prioriza o bom relacionamento da empresa com os *stakeholders*. Pode ser utilizada para avaliar as ações de responsabilidade social, procurando melhorar o desempenho e a qualidade destas.
- d) Norma SA (*Social Accountability*) 8000: primeira norma no domínio específico da RS, produzida e promovida pela *Social Accountability International* (SAI), em 1997 e reavaliada 2001. É cada vez mais reconhecida mundialmente como um sistema de implementação, manutenção e verificação de condições dignas de trabalho e respeito dos direitos fundamentais dos trabalhadores. Nesta norma são abordadas questões relacionadas com as condições de trabalho ou emprego. As principais áreas objeto de atenção dessa norma são (Compêndio para a Sustentabilidade, 2012):
- Trabalho infantil.
  - Trabalho forçado.
  - Higiene e segurança.
  - Discriminação.
  - Direito de reunião (sindicatos).
  - Práticas disciplinares.
  - Horário de trabalho.
  - Remuneração.
  - Sistemas de gestão.

---

<sup>4</sup> ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability) – é uma organização não-governamental sediada em Londres, Reino Unido, que tem como missão promover e dar suporte às organizações na implementação de sistemas de gestão éticos e sociais.

Para obter a certificação, a empresa deverá ser submetida à uma avaliação de auditor independente, de modo a verificar o cumprimento das normas estabelecidas pela SAI.

ISO 9000 (*International Standards Organization*) foi inicialmente publicada em 1987, e desde então já sofreu alterações. As normas ISO 9000 tratam da qualidade em produtos, processos e serviços da empresa. É uma norma certificável, desde a sua publicação tem sido utilizada por muitas empresas e organizações como um marco importante para sinalizar a sua caminhada da qualidade.

A família ISO 9000 é composta pelas normas:

- ISO 9000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário.
- ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.
- ISO 9004 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para Melhorias de Desempenho.

Estas normas ISO 9000 estão entre as mais conhecidas no mundo empresarial. Transformaram-se na referência internacional para os requisitos da gestão da qualidade em negócios. A família ISO 9000 está particularmente preocupada com a “gestão da qualidade”. O que significa que a organização que implemente esta norma deve:

- Atender aos requisitos de qualidade do consumidor.
- Atender aos requisitos regulatórios aplicáveis.
- Melhorar a satisfação dos consumidores.
- Conseguir uma contínua melhoria no seu desempenho em busca desses objetivos.

ISO 14000 (*International Standards Organization*): publicada em 1996, estabelece requisitos e formas de as empresas criarem os seus produtos e gerirem os seus processos de modo a que estes não prejudiquem o meio ambiente. As normas ISO 14000 referem-se à gestão da qualidade ambiental. É uma norma certificável, está principalmente preocupada com a gestão ambiental. Isso significa que a organização que implementar essa norma tem como objetivo:

- Minimizar os efeitos danosos ao meio ambiente causados por suas atividades.
- Conseguir uma melhoria contínua no seu desempenho ambiental.

ISO 26000 (*International Standards Organization*): publicada nos finais de 2010, estabelece um padrão internacional de diretrizes de responsabilidade social. É uma norma não certificável, pelo menos na primeira versão, assim, a sua adoção fica a critério de cada organização. Esta norma poderá ser aplicada a empresas de todos os portes e setores e, visa orientar as organizações no tema RS e pode ser usada como parte de atividades de políticas públicas.

A sociedade está a mudar. E todas estas ferramentas e/ou normas refletem uma mudança cultural no comportamento da sociedade e das empresas e têm contribuído para a difusão prática da RSC.

### **2.2.3. Importância do Envolvimento com Stakeholders**

Um bom sistema de relacionamento com os *stakeholders* é condição indispensável para sustentar a diferenciação ao longo do tempo (Dias, 2008). Nesta seção faz-se referência à importância da inclusão das partes interessadas na estratégia da organização.

A estratégia de uma organização não é apenas afetada pelas forças ambientais e pela capacidade estratégica, mas também pelos valores e expectativas daqueles que têm poder dentro e em volta da organização – *stakeholders* (Johnson *et al*, 2007). Dado o poder efetivo em afetar o desempenho da empresa, torna-se fundamental a análise do comportamento dos *stakeholders*.

A origem da teoria do *stakeholder* é atribuída a Freeman na década de 80 aquando da publicação do primeiro livro dedicado à função do envolvimento com os *stakeholders* na estratégia empresarial (Dias, 2008).

*Stakeholders* são segundo Johnson *et al* (2007:215) pessoas ou grupos que dependem de uma organização para atingir os seus objetivos e de quem, por sua vez, a organização depende. Cada empresa tem o seu conjunto de grupos de interesse que afetam e são afetados pelas atividades das empresas. Esses podem ser clientes, consumidores, fornecedores, comunidade local ou sociedade, comunicação social, acionistas, instituições governamentais ou associações, entre outros.

Freeman (*cit in* Borger, 2001) propõe que as empresas definam amplamente a RS em relação aos grupos de interesse. O mesmo autor classificou os grupos de interesse como primários e secundários. Primários, aqueles que influenciam diretamente o negócio da empresa, sem os quais a empresa não pode subsistir (acionistas, sócios, funcionários, fornecedores, clientes, etc). Secundários, os que indiretamente influenciam a empresa, mas não são diretamente afetados por suas atividades (comunicação social, ONG's, entre outros). Mesmo que os *stakeholders* secundários sejam passivos, podem afetar a reputação das empresas a favor ou contra.

A construção de um relacionamento sólido com os *stakeholders* é fundamental para o sucesso da organização. Assim, para que este seja efetivo é necessário que haja diálogo e que sejam estabelecidas parcerias com todos os *stakeholders*, pois as expectativas de cada grupo podem ser divergentes.

Desta forma, as empresas devem primeiramente definir quais são os seus *stakeholders* e quais as suas áreas de interesse e de atuação.

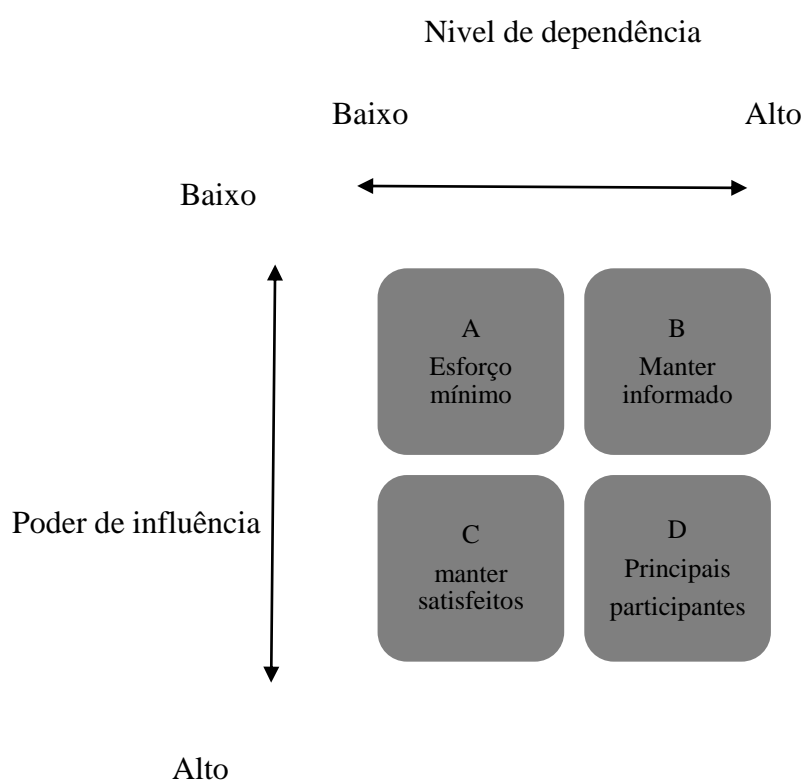
Os *stakeholders* podem estar alinhados de forma diferente na estratégia da empresa. E identificar e priorizar os grupos de interesse pode soar como tarefa fácil. No entanto, o envolvimento efetivo e o diálogo nem sempre são evidentes como pode parecer inicialmente, uma vez, que a gama de agentes que interagem com as empresas é ampla. A WBCSD, no seu relatório de pesquisa realizado em 2000 propõe as empresas que identifiquem os seus *stakeholders* através de três perguntas básicas (WBCSD, 2000:27):

- Legitimidade: um determinado grupo de *stakeholders* é realmente representativo das questões relevantes para o negócio da empresa e responsáveis por aqueles que têm um interesse legítimo de como os negócios são geridos?
- Contribuição/influência: um determinado grupo de *stakeholders* tem uma contribuição real para auxiliar sua empresa a gerir os negócios de maneira responsável ou uma influencia significativa nas atividades da empresa e/ou sobre outros grupos de interesse?
- Resultados: esse envolvimento será produtivo no longo prazo, ou seja, as preocupações estão voltadas para soluções de longo prazo?

Assim, os grupos de interesse que apresentarem respostas positivas devem ser considerados os principais *stakeholders* e receber prioridade no diálogo.

Esta identificação e priorização podem ser melhor entendidas através do mapeamento de *stakeholders*: modelo poder/influência apresentado na figura 2.5. De acordo com Johnson *et al* (2007) o mapeamento de *stakeholders* identifica as expectativas e o poder dos *stakeholders*, e ainda, ajuda a entender as prioridades políticas.

**Figura 2.5: Mapeamento de Stakeholders: modelo de influência/dependência**



Fonte: Adaptado de Johnson *et al* (2007)

A matriz acima apresentada indica o tipo de relação que a organização deve estabelecer com os distintos *stakeholders*. É importante que os *stakeholders* do quadrado D aprovelem as estratégias da organização. Para Johnson *et al* (2007), uma das questões mais difíceis está relacionada aos *stakeholders* do quadrado C. Embora esses possam, de um modo geral, ser considerados passivos, pode ocorrer situações em que o seu nível de dependência é subclassificado e subitamente se reposicionam para o segmento D, pressionando para adoção de uma nova estratégia. Essa priorização é dinâmica, por isso, os *stakeholders* prioritários mudarão conforme a situação. Assim, eles adquirem ou perdem atributos, migrando para outros quadrados. Segundo Dias (2008) a estratégia a

adotar em relação a cada uma das categorias do *stakeholder* deve resultar do posicionamento que o *stakeholder* ocupa enquanto ameaça competitiva.

Destacou-se anteriormente a importância do poder através do entendimento das expectativas dos *stakeholders*. Agora, o objetivo é compreender como este poder pode influenciar as organizações.

Poder é o mecanismo através do qual as expectativas podem influenciar propósitos e estratégias. Johnson *et al* (2007:221) definem o poder como “a capacidade que as pessoas ou grupos têm de persuadir, induzir ou coagir os outros a seguirem certa trajetória”.

Segundo Dias (2008), os *stakeholders* poderão comprometer ativos importantes da organização (capital humano, capital financeiro), e desequilibrar a atividade da empresa. Porém, entender atitudes, percepções, expectativas e comportamentos dos *stakeholders* transformou-se num fator crítico para a gestão.

Relativamente às motivações que levam as empresas a investir no diálogo com os *stakeholders*, a literatura tem sistematizado os seguintes benefícios (Dias, 2008:172):

- i. Gestão do risco e da reputação – o diálogo com os *stakeholders*, possibilita a introdução de *inputs* na empresa e na sua estratégia de negócio, permitindo a gestão de potenciais riscos de reivindicações sobre as ações ou práticas de gestão realizadas pela empresa.
- ii. Produtividade, retenção de talento e inovação no processo produtivo – nos atuais modelos de negócio, onde o capital humano desempenha um papel estratégico para a rentabilidade do negócio, o diálogo com os colaboradores permite, gerir e introduzir expectativas e *inputs* desses, o que pode contribuir para o desenvolvimento de processos produtivos inovadores e para a retenção de talentos.
- iii. Atratividade de capital – o diálogo com os *stakeholders* permite a manutenção ou o potencial aumento da reputação e uma gestão de riscos mais adequada e eficiente.
- iv. Contribui para a redução de custos – ao fortalecer a comunicação e confiança com os *stakeholders*, a empresa pode reduzir custos. Este diálogo permite, por exemplo, uma menor monitorização de fornecedores com os quais se construiu

uma relação de confiança. O que se traduz na redução dos custos de monitorização dos fornecedores conduzindo à criação de potenciais vantagens competitivas em relação à concorrência.

- v. Contribui para o valor acionista – uma pesquisa realizada pelo Boston College Carroll School of Management, conclui que o desempenho financeiro sólido está relacionado com a existência de diálogos eficientes. O estudo conclui ainda que as empresas que tratam bem os seus *stakeholders* são avaliados pelo seu *peer group* como tendo uma melhor gestão.
- vi. Facilita a construção de mercados – o diálogo com os clientes e outros *stakeholders* pode contribuir para que as empresas desenvolvam novos produtos ou serviços, entrem em novos mercados, nomeadamente nos mercados emergentes ou fortaleçam a sua posição competitiva em mercados atuais.
- vii. Aumenta a eficiência organizacional – estabelecer diálogos e parcerias com os *stakeholders* pode contribuir para que as empresas alinhem a sua estratégia e processos operacionais de acordo com as expectativas e perceções das partes interessadas.
- viii. Gestão de expectativas – permite à empresa incorporar os contributos como variáveis para o sucesso do negócio. É importante em negócios de investimento de capital intensivo, como aqueles em que interagem com recursos naturais sensíveis, comunidades pobres, negócios que, por lei, estão obrigados a desenvolver negociações com alguns *stakeholders*.

No âmbito de determinado diálogo é fundamental que o *stakeholder* tenha capacidade de influência, dado que a sua ausência transformará o diálogo numa ação destrutiva e dececionante. Neste sentido, a empresa deverá ser responsável pelos recursos necessários para a realização de um diálogo eficiente (Dias, 2008), uma vez que os meios e instrumentos de comunicação são fundamentais para a eficiência do diálogo.

Para Naidoo e Fiaromonti (2007), nos países em que o diálogo empresa-sociedade civil e RSC são baixas, são também aquelas na qual a sociedade civil é menos apta a manter as empresas responsáveis.

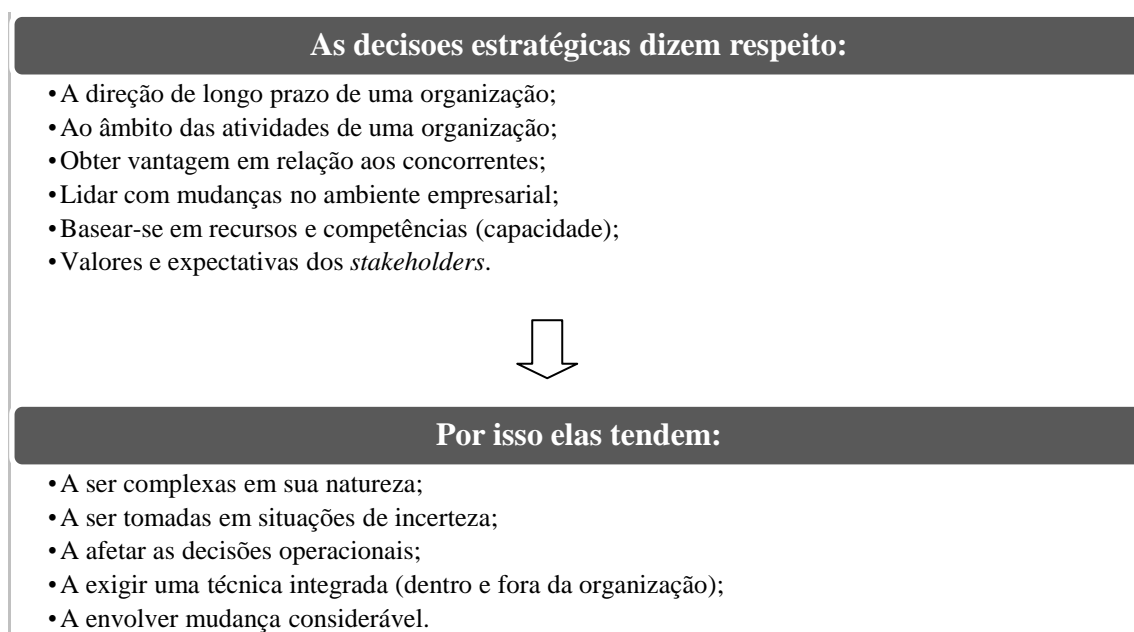
Muitas empresas socialmente responsáveis já perceberam que para terem sucesso nas suas estratégias de RS, precisam de envolver eficazmente os seus *stakeholders*, já que

nenhuma organização pode ser bem-sucedida sem comprometimento (Sousa, 2006). Desta forma, a seguir são apresentadas as vantagens da adoção de programas de RS e como a incorporação ineficiente de programas de RSC se podem traduzir em desvantagens para as empresas que optam por esta “camuflagem”.

#### ***2.2.4. A Responsabilidade Social Corporativa como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável***

Escândalos corporativos têm-se multiplicado em todo o mundo. Organizações até então consideradas sólidas, trouxeram prejuízos e instabilidades económicas e políticas em diversos países (Faria e Sauerbronn, 2008). E a recuperação tem sido muito cruel. A indiferença ética levou à negligência e a erros graves. Recorde-se o caso BPP, BPN, Lehman Brothers, da Enron, Parmalat. Em resposta, muitas organizações passaram a procurar a recuperação de legitimidade e reputação por meio de estratégias de RSE. O foco está em tomar decisões tendo em conta o futuro da organização.

A estratégia é sobretudo um meio para atingir um fim. Requer frequentemente avaliações e possíveis ajustes. Quando se cria uma estratégia, procura-se atingir objetivos a longo prazo. Segundo Johnson *et al* (2007), as decisões estratégicas estão normalmente relacionadas com a tentativa de obter vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. E num mundo cada vez mais competitivo, a RSE torna-se fundamental para as organizações que queiram preservar a sua existência e, conseqüentemente, a sua competitividade (Seabra *et al.*, 2009), na medida em que fortalece a confiança dos *stakeholders*. A figura 2.6 mostra algumas características das decisões estratégicas.

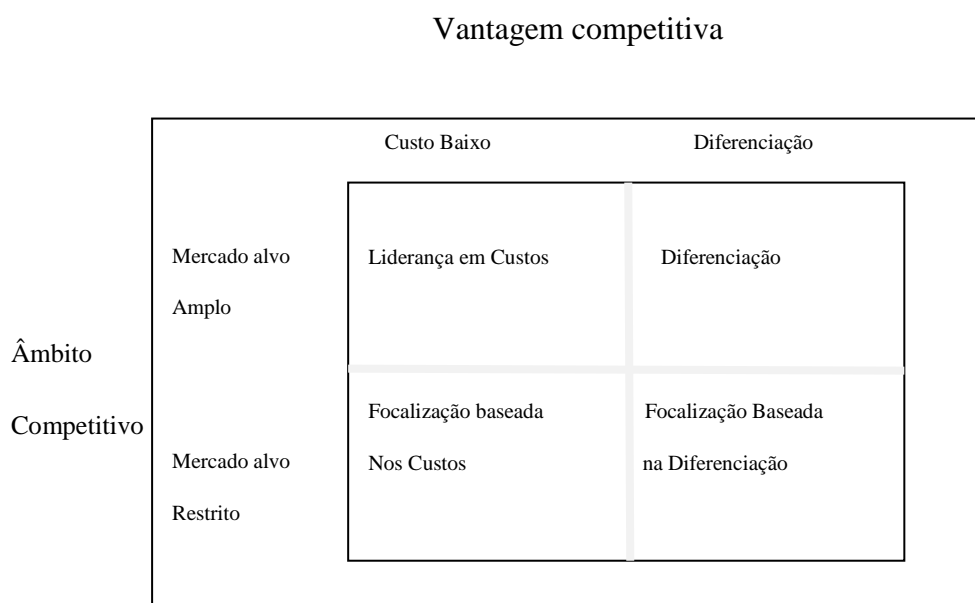
**Figura 2.6: Característica das decisões estratégicas**

Fonte: Adaptado de Johnson *et al.*, 2007:46

A base fundamental para que uma empresa tenha um desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável (Porter, 1989:9). Esta procura mostra como a estratégia escolhida pela organização – custo e diferenciação – e o valor que consegue criar para os seus clientes podem determinar e sustentar o seu sucesso competitivo. As organizações procuram atingir vantagem competitiva através de três estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação e focalização. Tendo esta última duas variantes: focalização no custo e focalização na diferenciação.

Segundo o mesmo autor as estratégias de liderança em custo e as estratégias de diferenciação procuram a vantagem competitiva num mercado alvo amplo, enquanto a estratégia de focalização visa obter vantagem competitiva num mercado restrito (ver figura 2.7).

Para Porter, a organização deve escolher de forma clara uma das hipóteses, isto é, ou a liderança em custos, ou a diferenciação, ou a focalização. Não deve haver ambiguidades se assim for não há vantagem competitiva.

**Figura 2.7: Modelo das Estratégias Genéricas de Porter**

Fonte: Adaptado de Porter (1989:10)

A liderança em custos é ter o nível de custos mais baixo do sector em que a empresa atua. A base competitiva é o custo baixo e não necessariamente o preço. A estratégia de liderança em custos é orientada para dentro.

Na estratégia de diferenciação a empresa procura proporcionar produtos ou serviços únicos e distintos dos concorrentes e que sejam muito valorizados pelos clientes. Esta estratégia é recompensada pela elevada rentabilidade resultante da lealdade à marca e baixa sensibilidade ao preço. É uma estratégia orientada para o mercado, e não para dentro, como a estratégia de liderança nos custos.

Focalizar é atuar para grupos homogéneos. A estratégia de focalização é diferente das outras, porque é baseada na escolha de um mercado alvo específico. Como por exemplo: grupo de clientes, nicho. Essa focalização pode ter como posicionamento o baixo custo ou a diferenciação.

A vantagem competitiva das empresas resulta de vários fatores, como maior satisfação dos consumidores, fidelidade do consumidor, participação no mercado, desempenho financeiro e operacional (Borger, 2001). Deste modo, para que uma organização obtenha vantagem competitiva, deve atender as necessidades e expectativas de seus clientes. Como refere Obmae (1998) “*estratégia não é só superar os concorrentes, (...) é atender às necessidades reais de seus clientes*”.

Atualmente é inegável que as atividades e as operações das empresas afetam a sociedade como um todo. Os consumidores começam a evitar produtos que provenham de empresas que tenham alegadamente agido sem atender ao interesse da sociedade. Por sua vez, milhares de investidores estão mais propensos a investir em empresas que possuem uma reputação superior, devido aos menores riscos percebidos e potencialmente maiores oportunidades de marketing. Desta forma, as empresas têm de ficar consciencializadas para o facto de não só os consumidores mas todos os *stakeholders*, estarem bem informados e de um modo crescente.

Devido a estes comportamentos, muitas empresas têm incorporado a responsabilidade social nas suas estratégias por a considerarem positiva para o seu negócio.

Mais, as mudanças organizacionais são sempre complexas e têm por base acontecimentos significativos. Algo de importante tem de acontecer para que o negócio ambicione realmente esta mudança. Não se pode esperar que uma empresa efetue uma mudança que a leve à falência. Assim, ou a mudança é rentável ou tem de ser algo que passe a ser obrigatório.

A RSC tem um valor estratégico para o negócio ao permitir, por exemplo, que os consumidores desenvolvam um grau mais elevado de identificação com empresas que tenham boas práticas e boas políticas. Fatos sociais negativos como: má política interna de recursos humanos, despedimentos em massa, um desastre ambiental causado por questões industriais ou uma condenação por crime corporativo, terão efeitos negativos quer no retorno do investimento como no lucro da empresa (Hopkins, 2008a). Com a globalização e a consciencialização dos *stakeholders* estes factos ficam cada vez mais difíceis de se ocultar. E ainda, nenhuma organização, hoje, pode mostrar-se indiferente em relação à transparência e responsabilização, que têm vindo a entrar nas organizações através da responsabilidade social corporativa.

As empresas que têm práticas de negócio transparentes, que respeitam e protegem os direitos humanos no local de trabalho e trabalham contra a corrupção são, de acordo com Hopkins (2008a:201), para além de altamente respeitadas, uma opção mais atrativa para os *stakeholders*. Ao relatar de forma transparente e credível as suas operações aos financiadores, acionistas e restantes *stakeholders* estes ganham confiança. E no contexto atual a confiança é a palavra-chave para o sucesso empresarial.

Ser simplesmente responsável não implica competitividade. Para que se verifiquem os resultados desejados é necessário “inteligência” no modo como se implementa os vários aspetos de responsabilidade corporativa. Segundo um estudo da WBCSB (2000), a RSC é eficiente se entrelaçada aos conceitos filosóficos e operacionais da empresa. Logo, deve ser encarada como qualquer outro investimento, do qual se espera retornos e gestão/redução de riscos.

Pesquisas e estudos têm demonstrado que a RSC não é uma restrição à maximização de lucros, mas uma variável de valor estratégico empresarial (Borger, 2001). Para Leyen (2008) as ações de responsabilidade social podem gerar retorno para as empresas. Imagem, reputação, relacionamento, vendas, produtividade dos funcionários e lucro são algumas formas de obter vantagem competitiva através de ações empresariais sustentáveis.

A imagem da organização depende, particularmente, da perceção dos seus *stakeholders*. Assim, a RSC é segundo Sousa (2006) uma ferramenta importante que possibilita a gestão da reputação, uma vez que tem por base o diálogo franco e aberto com os *stakeholders*. Esta perceção, quando positiva, traduz-se em valor para a empresa, como se verifica na figura 2.8.

**Figura 2.8: Criação de valor através da RSC**



Fonte: Machado e Filho (*cit in* Sousa, 2006).

A RSC é uma ferramenta eficaz que facilita o relacionamento com os diversos *stakeholders*, na medida em que incentiva o diálogo entre estes. Ao impor o cumprimento da legislação vigente, minimiza, muitas vezes o conflito entre as empresas e o Estado. Devido ao seu diálogo com as partes interessadas, a empresa consegue antecipar-se a potenciais crises e evitar deste modo maiores desgastes com estes

públicos de interesse, tornando-se, assim, a RSC num novo modelo de gestão de riscos dos negócios. E num momento de crise, a resposta rápida e eficiente pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização. Como refere Porter (1989) uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável.

A empresa que valoriza os seus recursos humanos propicia motivação no seu ambiente interno, cria uma relação de confiança que se converte em dedicação, empenho, aumento da autoestima e da produtividade.

Um estudo da Fortune sobre as 100 empresas mais admiradas mostrou que a pontuação média relativa a reputação das empresas que assumem expressamente compromissos éticos, é cerca de cinco por cento mais elevada do que de empresas que não assumem esse compromisso (BCSD, sd:9).

Por outro lado, quando a organização apenas se interessa com ganhos no curto prazo, e age sem ética e RS, pode sofrer diversas perdas empresariais como a seguir se apresenta:

- i. Má imagem e diminuição das vendas – devido ao enfraquecimento da marca na sociedade.
- ii. Baixa produtividade – Maior exploração, insatisfação ou desmotivação dos empregados.
- iii. Desvalorização da empresa na sociedade e no mercado – queda das ações e afastamento dos investidores.
- iv. Pagamento de multas e indemnizações – causadas por desastres ao meio ambiente, danos morais e físicos aos funcionários e consumidores, incumprimento das leis.
- v. Danos à reputação da empresa – cobertura desfavorável pela comunicação social.
- vi. Reclamações de clientes e perda de futuros consumidores – devido a propaganda enganosa.

Para Neto (*cit in* Bertoncello e Júnior, 2007) uma ação social se bem conduzida garante a empresa posição de destaque na sociedade onde atua, fator decisivo na auto preservação empresarial. Com uma imagem reforçada a empresa torna-se mais

conhecida e conseqüentemente vende mais; os seus produtos, serviços e sua marca ganham maior visibilidade e aceitação; os clientes sentem-se orgulhosos de comprar produtos de uma empresa socialmente responsável; os fornecedores sentem-se motivados em trabalhar como parceiros de uma empresa desta natureza; os concorrentes reconhecem o ganho de valor desta empresa; os seus funcionários orgulham-se e sentem-se motivados por trabalhar nesta empresa. Com uma imagem empresarial fortalecida, sujeita a riscos reduzidos, a empresa pode então canalizar a busca da competitividade para fatores como preço, qualidade, marca, serviços e tecnologia.

Assim, embora as organizações tenham como obrigação primeira a obtenção de lucros, estas podem, ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objetivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Segundo um estudo do WBCSD (2000), uma estratégia de RSE coerente, baseada na integridade, valores sólidos e uma abordagem a longo prazo oferece claramente benefícios às empresas. Como é o caso relatado por Gerald Levin, Presidente e CEO da Time Warner, Inc.

*“A posição que ocupamos hoje – de empresa número 1 em mídia e entretenimento – não teria sido alcançada, e nem poderia ter sido mantida, unicamente com nosso sucesso nos negócios. Essa posição está igualmente apoiada sobre nossa tradição de responsabilidade social e de envolvimento com a comunidade. Bem no coração desta empresa, junto com o firme propósito de obter lucros, encontra-se a determinação de tornar o mundo melhor”.*

Desta forma, é fundamental que este conceito faça parte do planejamento estratégico das empresas e seja comunicado por toda a organização, de modo a ser uma nova abordagem de gerir negócios.

De acordo com o mesmo estudo, os benefícios identificados na ocasião têm-se tornado cada vez mais óbvios para muitos líderes empresariais:

- i. Melhor alinhamento das metas das empresas com as metas da sociedade, bem como com as metas estabelecidas pelos próprios gerentes dessas empresas.
- ii. Manutenção da reputação das empresas.

- iii. Garantia da continuidade da licença de funcionamento.
- iv. Redução de riscos e de custos operacionais.

Segundo um estudo da Morgan Stanley, empresas com um bom desempenho de RSC têm resultados financeiros superiores, em cerca de um quarto, aos de outras empresas de mesma dimensão e sector (Nissan, 2008).

Com estas vantagens, o número de empresas que se esforçam para associar a sua marca à responsabilidade social é cada vez maior. Gradualmente, a responsabilidade social tem-se tornado uma questão de sobrevivência empresarial e estratégia financeira. Mas a RSC ainda tem sido desvalorizada, segundo Silva (2009), como um elemento secundário e, percecionada como uma forma de marketing, mesmo que de forma demasiada redutora.

Centralizar a RSC no setor de marketing constitui um risco elevado. Para Sousa (2006) quando a RSC é utilizada apenas como uma ação de marketing ela esgota-se e a empresa expõe-se à alguns riscos como: descrédito, atrito com os *stakeholders*, boicote dos consumidores, gastos em ações sociais desnecessárias. Já que esta é uma ferramenta de gestão a ser aplicada a toda a organização.

Mesmo sabendo das potenciais desvantagens da má aplicabilidade do conceito de RSC, existem ainda organizações que apenas adotam algumas ações sociais isoladas para tentarem passar por socialmente responsáveis. Este tipo de posicionamento empresarial, que dá preferência a ações de menor envolvimento com a sociedade, pode ser compreendido pelo mercado, segundo Sousa (2006), como oportunismo e, consequentemente a empresa será punida por esse tipo de “maquilhagem” social. Esta tentativa de as empresas camuflarem as suas ações é o chamado *Greenwashing* que será discutido no ponto 2.3.3.

Empresas que investem em responsabilidade social, são hoje vistas como mais atrativas para os investidores. Índices como o Dow Jones da Bolsa de nova York tratam de forma diferenciada as empresas socialmente responsáveis, destacando-as numa lista específica.

Muitas destas empresas socialmente responsáveis conquistam ainda títulos e certificações como: “melhores empresas para trabalhar”, “empresa cidadã”, entre outros títulos, que quando conhecidos pelo consumidor geram excelentes resultados

destacando-se assim, das suas concorrentes. Uma vez que o consumidor esta cada vez mais atento às ações empresariais.

Ainda, a literatura tem revelado que empresas socialmente responsáveis são atração de talentos. Mesmo que tenham que ganhar salários inferiores à média, hoje, alguns funcionários preferem trabalhar em empresas que possuem bons padrões de conduta e que se preocupam com o social. Por outro lado, muitas empresas procuram saber em entrevistas de seleção, se os candidatos estão dispostos a desenvolver trabalho voluntário e a envolver-se nos projetos sociais que a empresa apoia.

Nem todas as empresas consideram a RSC uma alta prioridade na sua agenda empresarial (WBCSD, 2000). Em contrapartida, muitas iniciativas desenvolvidas pelas organizações não incorporam verdadeiramente o conceito de responsabilidade social. Desta forma, empresas conhecidas mundialmente que utilizam campanhas publicitárias para levar a sociedade a crer que possuem um bom desempenho social e ambiental quando esta não condiz com a sua realidade, são destacadas anualmente nos Estados Unidos pela ONG the Green Life Publica no seu relatório designado Don't Be Fooled: the ten worst Greenwashers.

RSC é mais do que gestos ou práticas isoladas motivadas pelo marketing social, ou outros benefícios (Borger, 2001). Deve ser parte integral dos negócios e do processo de tomada de decisões, requer uma filosofia e um compromisso articulados na afirmação da missão, manual dos empregados, marketing e comunicação com todas as partes interessadas. Ou seja, deve fazer parte da cultura organizacional.

Ao estudar a evolução do conceito de RSC, observa-se que partindo de uma visão clássica, defendida por Milton Friedman – de que a empresa é socialmente responsável ao responder às expectativas dos seus acionistas, chega-se à situação atual de que a empresa só é socialmente responsável se responder as expectativas de todos os *stakeholders*. Porém, a RSC se implementada com rigor é um trunfo para as empresas que querem diferenciar-se no mercado e atingir vantagens competitivas sustentáveis sobre os seus concorrentes.

Perante o exposto e sendo objeto do estudo o setor petrolífero o objetivo do ponto seguinte é aferir como este conceito tem sido tratado neste setor.

### 2.3. A Responsabilidade Social no Sector Petrolífero

Atualmente, mesmo com as tecnologias e recursos energéticos disponíveis, ainda não há possibilidade de se buscar a sustentabilidade sem incluir, de alguma forma, o petróleo no processo dinâmico de promoção do desenvolvimento (Machado, 2008).

A indústria do petróleo tem um papel fundamental na economia mundial, devido à dependência que a sociedade moderna tem do petróleo. Porém, pesquisas realizadas em todo o mundo têm demonstrado que os consumidores estão mais exigentes com relação ao que as empresas contribuem para a sociedade.

Atendendo ao contexto das preocupações em termos mundiais com as alterações climáticas e com os aspetos sociais, é expectável que o sector petrolífero passe a ter um papel cada vez mais ativo neste âmbito.

#### 2.3.1. Reservas, Produção e Consumo

A sociedade moderna estabeleceu uma crescente dependência em relação ao petróleo. Embora com tendência decrescente ao longo do tempo, esta dependência deverá manter-se expressiva por vários anos, como pode-se verificar na figura 2.9.

De acordo com o relatório estatístico de energia mundial de 2012, publicado pela BP (BP, 2012), as reservas mundias durariam cerca de 54,2 anos, desconsiderando-se novas descobertas e mantendo-se o nível de produção de 2011, conforme mostra a figura 2.9. O que significa que o mundo ainda tem à sua disposição reservas que permitem que o petróleo cru seja fornecido por mais 54,2 anos.

Relativamente à produção mundial do petróleo, pode-se verificar na figura 2.9 que aumentou ligeiramente em relação a 2010, ou seja, 1.3%. em contrapartida o consumo global de petróleo também cresceu em relação ao ano anterior em aproximadamente 0.7% mostrando-se regularmente crescente ao longo da última década (BP, 2012).

**Figura 2.9: Reservas provadas, produção e consumo de petróleo no mundo em 2011**

	Reservas (R)		Produção (P)			Consumo (C)			R/P*
	Thousand million barris	Share of total	Thousand million barris	Change over 2010	Share of total	Thousand million barris	Change over 2010	Share of total	Anos
<b>América do Norte</b>	217,5	13,2%	14.301	3%	16,8%	23.156	-1,4%	25,3%	41,7
<b>América do Sul e Central</b>	325,4	19,7%	7.381	1,3%	9,5%	6.241	2,9%	7,1%	+100
<b>Europa e antiga URSS</b>	141,1	8,5%	17.314	-1,8%	21,0%	18.924	-0,6%	22,1%	22,3
<b>Média Oriente</b>	795	48,1%	27.690	9,3%	32,6%	8.076	1,8%	9,1%	78,7
<b>Ásia (Pacífico)</b>	41,3	2,5%	8.086	-2,0%	9,7%	28.301	2,7%	32,4%	14
<b>Africa</b>	132	8%	8.804	-12,8%	10,4%	3.336	-1,4%	3,9%	41,2
<b>Total</b>	1.652,6	100	83.576	1,3%	100%	88.034	0,7%	100%	54,2

Fonte: BP Statistical Review of World Energy, June de 2012.

(\*) Tempo de duração das reservas, sem novas descobertas e com o nível de produção de 2011.

### 2.3.2. Meio Ambiente e o Setor Petrolífero

Parte das mudanças climáticas verificadas nas últimas décadas, tem sido atribuída ao aumento da concentração de gases derivados da atividade petrolífera. Os mais problemáticos são o dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), o metano (CH<sub>4</sub>) e o óxido nítrico (N<sub>2</sub>O). Neste sentido, o setor do petróleo tem sido alvo de constantes críticas por parte dos defensores do meio ambiente.

Em termos ambientais a indústria do petróleo é poluente em praticamente todas as fases do seu processo de produção, e fonte de elevados riscos de acidentes de grande porte,

acidentes de trabalho em geral e dos mecanismos de contaminação humana e da vida animal (ANP, 2008).

O crescimento da consciência ecológica tem provocado pressões para as mudanças de atitudes por parte das petrolíferas. Assim, de forma a minimizar as expectativas da sociedade algumas empresas petrolíferas estão a melhorar os seus produtos. Face as exigências da sociedade (diminuição do efeito poluidor do setor) e no sentido de adequar a atividade petrolífera aos princípios de desenvolvimento sustentável estas empresas têm apostado na adoção de tecnologias menos poluentes, tanto no processo produtivo como na expressão de um compromisso público corporativo preocupado com o meio ambiente.

Com esta mudança de mentalidades, o setor petrolífero começa a verificar que atender às preocupações sociais e públicas sobre o meio ambiente torna-se estratégico para agregar valor e rentabilidade aos negócios e manter a competitividade no mercado. O caso da Shell ilustra bem esta mudança; Sob o impacto de dois desastres ambientais de grande proporção, a empresa procurou limpar a sua imagem na sociedade priorizando a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social.

Acidentes por derramamento de óleo causam sérios danos ao meio ambiente e à imagem das empresas. Além disso, obriga a empresa a pagar indemnizações elevadas a comunidade e aos indivíduos lesados, e pode ainda sofrer boicotes organizacionais por grupos ambientalistas. Estas consequências têm levado às empresas petrolíferas a rever as suas estratégias no campo da responsabilidade social e ambiental e a um real comprometimento destas com o meio ambiente e a sociedade. O objetivo é diminuir a emissão de poluentes sobre o meio ambiente. Uma vez, que a adoção de uma política socialmente responsável significa não ser multado, não sofrer boicotes e não ter a imagem deteriorada.

Segundo Silva e Costa (2009) na tentativa de mudar a sua imagem desgastada por liderança na emissão de CO<sub>2</sub>, as petrolíferas disputam hoje a primazia de possuir as melhores tecnologias e atingir as melhores marcas na redução de emissões de gases poluentes. Assim, o conceito restrito de proteção ambiental no setor petrolífero paulatinamente ganhou forma e conceito mais abrangente, tornando-se hoje a questão ambiental uma prioridade incontornável neste setor (ANP, 2008).

Neste contexto, pode-se concluir que atender as questões ambientais e sociais representa cada vez mais para as petrolíferas, oportunidades de negócios. Uma vez, que responder a estas expectativas da sociedade passa a ser essencial para manter-se competitivo no mercado.

### 2.3.3. *Greenwashing*

O principal meio pelo qual uma empresa é conhecida no mercado é o seu comportamento organizacional (Carvalho, 2002:7). Neste sentido, o consumidor consciente tem pressionado as organizações no sentido de reconhecerem não só as suas responsabilidades económicas, legais, sociais e ambientais, mas também para assegurar que não há contradições nas suas práticas. O que significa que a organização que não põe em prática o que diz pode ter problemas de creditação, e ainda, ser acusada de praticar *Greenwashing*.

*Greenwashing* é definido por Hager e Burton (*cit in* Carvalho, 2002) como a maneira através da qual uma organização que destrói o meio ambiente se apresenta como “verde” e procura distrair a atenção do público de suas atividades.

Organizações que praticam *Greenwashing* normalmente empregam estratégias de relações públicas para se apresentarem como social e ecologicamente responsáveis, ao mesmo tempo que escondem os abusos que praticam em relação à biosfera e a saúde pública. Segundo Bruno (*cit in*, Carvalho, 2002) as petrolíferas praticam *Greenwashing* através de campanhas publicitárias, associando a sua marca a belezas naturais ou imagens ambientais, embora a sua atividade possua um alto risco de acidentes ambientais e os seus produtos estejam diretamente relacionados com a poluição.

A crescente pressão exercida pelos *stakeholders* e o medo que as organizações têm em comprometer a imagem da organização perante a sociedade, fez com que cada vez mais as empresas buscassem diferença em relação a sua postura dentro da responsabilidade social.

### 2.3.4. Responsabilidade Social no Setor Petrolífero

Alguns autores não acreditam que as petrolíferas possam ser socialmente responsáveis pela forma como as suas atividades afetam o meio social e ambiental. Por sua vez, o setor petrolífero acredita que apesar de trabalhar com matérias-primas e produtos de origem não renovável, é possível empregar práticas e ações preventivas que reduzam consideravelmente o impacto de suas ações, particularmente, melhorar a utilização dos recursos naturais e minimizar os desperdícios, e apostar no uso de fontes alternativas de energia.

Neste sentido, as petrolíferas estão a mudar gradualmente o seu ambiente de negócios, de formas distintas, para minimizar as expectativas dos diversos *stakeholders*, com o intuito de manter a sua sobrevivência no mercado. Um estudo realizado em 2006 pela Fridtjof Nansen Institute (FNI) concluiu que as empresas petrolíferas têm sofrido mudanças importantes e interessantes no seu comportamento. Estas têm traduzido responsabilidades em políticas corporativas e estratégias e, incorporado diversos instrumentos de RSC no desempenho das suas funções.

Para Carvalho (2002) esta mudança não é voluntária, mas essas empresas tiveram que mudar e adaptar-se às procuras e exigências do público e do mercado. Uma das maiores motivações para mudar as suas estratégias foi a série de desastres que desgastaram a imagem desse setor. Isto reforça a ideia de que as petrolíferas expressam uma grande preocupação com a sua legitimidade e imagem.

Algumas empresas petrolíferas já foram alvo de protestos e boicotes, é o caso por exemplo da SHELL, BP, CHEVRON e PETROBRAS, o que levou muitas dessas empresas a rever às suas políticas e condutas de modo a limpar a sua imagem no mercado, uma vez que a falta de legitimidade é vista por essas empresas como uma grande ameaça à sua sobrevivência no mercado. Como refere Carvalho (2002), para muitas empresas petrolíferas, a gestão das suas responsabilidades sociais e ambientais tem-se tornado uma estratégia prioritária a fim de proteger as suas reputações, seus mercados e atuar de maneira que satisfaça todos os seus *stakeholders* ou minimize as expectativas destes.

## 2.4. Conclusão e Implicações para o Estudo

Qualquer empresa ou negócio precisa de um contexto social estável que propicie um clima previsivelmente favorável ao investimento e ao comércio, pois em uma sociedade desestruturada não é possível manter um negócio por muito tempo. A RSC constitui o meio pela qual as empresas contribuem para essa estabilidade ao invés de se afastar dela. Assim, ao estabelecer e apegar-se a uma agenda empresarial que reconhece as prioridades sociais e que se adequa a elas, as empresas demonstram o seu lado humano aos consumidores, às comunidades e aos formadores de opinião.

A pesquisa efetuada foi orientada no sentido de formar um corpus teórico sobre a responsabilidade social empresarial que servisse de base para o presente estudo.

Da investigação realizada no sentido de compreender se as empresas petrolíferas são socialmente responsáveis, surge a ideia de que tal vertente de discussão é ainda limitada na literatura investigada, sendo poucos os autores a referenciar estas empresas como socialmente responsáveis ou irresponsáveis, mais estas por sua vez afirmam ser socialmente responsáveis. Neste sentido, é objetivo deste estudo verificar se a adoção de programas de RSC se traduzem em vantagens competitivas para estas organizações.

Neste contexto, as questões julgadas pertinentes para a clarificação do estudo são as que se apresentam de seguida:

- i. Verificar quando foi implementado o conceito de RSC nas empresas em estudo;
- ii. Verificar quais os fatores que motivaram a evolução das empresas para a RSC;
- iii. Verificar quais as motivações que levaram as empresas a investir no diálogo com os *stakeholders*;
- iv. Verificar quais as ações concretas de RSC desenvolvidas nas várias áreas de atividade das empresas;
- v. Verificar se depois da adoção do conceito houve valorização da empresa, nomeadamente ao nível de vantagens competitivas.

Com este ponto encerra-se a análise teórica dos conceitos base desta dissertação. O capítulo seguinte irá expor a metodologia utilizada no presente estudo.

**CAPITULO III**  
**METODOLOGIA**

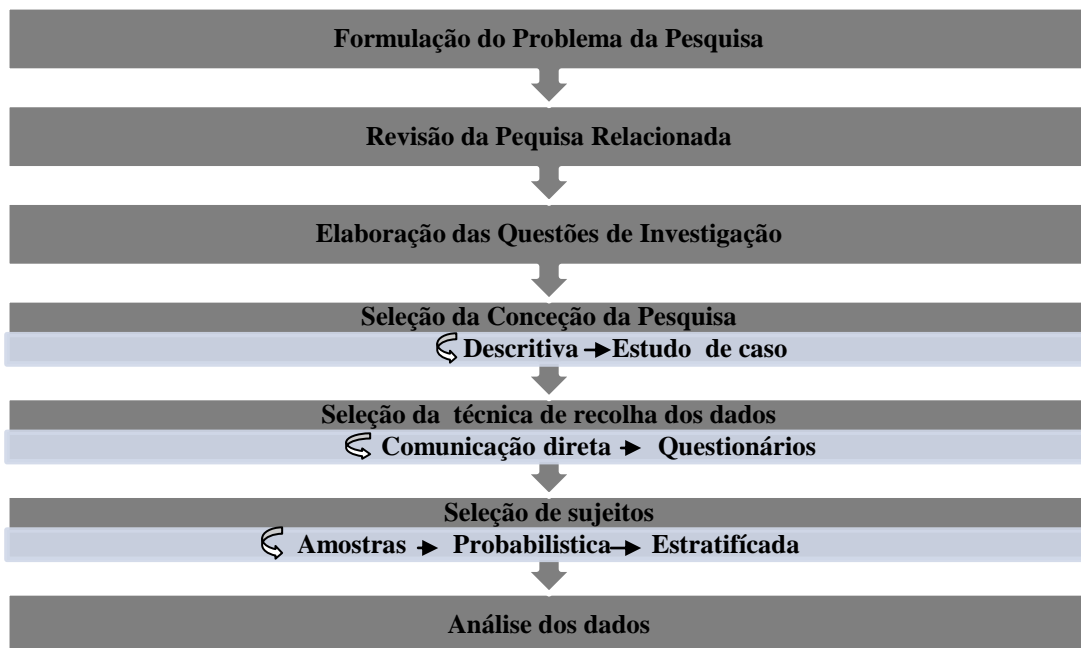
## CAPÍTULO III – METODOLOGIA

### 3.1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada para realizar o presente estudo. Pizam (1994) identifica três requisitos, a objetividade, a reprodutibilidade e sistematização, para fundamentar a metodologia de uma investigação e as suas conclusões (ver figura 3.1).

Assim, para que uma investigação atinja os três requisitos de investigação é necessário que seja convenientemente planeada de forma antecipada.

**Figura 3.1: Processo de Investigação**



Fonte: Adaptado de Pizam, 1994

De acordo com o mesmo autor, a objetividade requer uma abordagem que é independente da perspetiva pessoal do investigador por forma a que as conclusões encontradas não sejam distorcidas. Já a reprodutibilidade tem a ver com a possibilidade de outros pesquisadores, adotando os mesmos procedimentos que o investigador,

obterem os mesmos resultados. Finalmente, a sistematização, o requisito mais importante dos três, é materializado pelo planeamento da pesquisa, a sua sequência e os recursos necessários para o seu desenvolvimento.

Este capítulo está organizado de acordo com a seguinte estrutura: introdução, objetivos de investigação, tipos de *design* da pesquisa, técnicas de recolha de informação e estudo de casos.

### 3.2. Objetivos da Investigação

A integração da RSE na estratégia da empresa é representada pela adoção dos princípios da RS, a sua integração nas atividades e práticas de gestão diárias da empresa, compreendendo que o papel das empresas na sociedade inclui a responsabilidade nas suas dimensões económica, social, legal e ética. Assim, o objetivo principal do presente estudo consiste em verificar se a adoção de programas de responsabilidade social se traduzem em vantagem competitiva. As empresas estudadas são a Petrobras, Chevron e a BP, embora com atividades em diversas partes do mundo estas têm a sua sede no Brasil, Estados Unidos da América e Reino Unido respetivamente.

Para melhor compreender a questão de investigação, definiram-se ainda as seguintes questões complementares:

- i. Quando foi implementado o conceito de RSC nas empresas?
- ii. Quais são as ações concretas de RSC desenvolvidas nas várias áreas de atividade das empresas?
- iii. Quais às motivações que levaram as empresas a investir no diálogo com os *stakeholders*?
- iv. Quais foram os fatores que motivaram a evolução das empresas para a RSC?
- v. Considera que a atuação das empresas no âmbito da RSC tem impacto na sua imagem? Em que medida.
- vi. Após a adoção do conceito houve valorização das empresas?

Será com base nestas questões de investigação que se determinará a estratégia da investigação, uma vez que estas condicionam o tipo de dados a recolher e o tipo de metodologia a adotar.

Apresenta-se a seguir e de forma detalhada as opções metodológicas que estiveram na base da investigação empírica.

### **3.3. Design da Pesquisa**

Como já verificamos o tipo de problema a estudar esta intimamente ligado ao tipo de investigação a adotar. Pizam (1994) classifica as conceções de uma pesquisa em três tipos: exploratória, descritiva e casual.

#### a) Pesquisa exploratória

Serve para familiarizar o investigador com as características do problema de pesquisa. Esta tem como propósitos: formular um problema para uma investigação mais precisa numa data posterior, generalizar as hipóteses para mais estudos, familiarizar com o problema, e clarificar conceitos. A pesquisa exploratória procura relações em vez de prever relações como a pesquisa descritiva e casual (Pizam, 1994).

#### b) Pesquisa casual

Para Pizam (1994) em ciências sociais, o uso da pesquisa experimental é o único caminho viável para determinar a causalidade entre variáveis. Desta forma, a partir de uma pesquisa experimental o investigador tenta demonstrar a existência de uma relação de causalidade entre uma ou mais variáveis independentes e uma ou mais variáveis dependentes. Assim o investigador para além de ter controlo sobre as variáveis independentes, tem-no também sobre o ambiente em que a experiência é conduzida e sobre a composição dos grupos de experiência e de controlo.

## c) Pesquisa descritiva

Aplica-se quando o objetivo é a descrição sistemática, fatural e precisa, de fatos e características de uma determinada população ou área de interesse. De acordo com Pizam (1994) é usada para:

- Descrever as características de determinados grupos.
- Estimar a proporção de pessoas numa determinada população que se comportam de determinada maneira.
- Prever ou descobrir relações e interações entre variáveis.

Este tipo de pesquisa não se encontra limitada a um único método ou tipo de recolha de dados e o investigador não tem qualquer controlo direto sobre as variáveis, uma vez que estas já ocorreram ou, então, não são manipuláveis.

Segundo o mesmo autor os principais métodos de recolha de informação são, as sondagens e o estudo de casos. Assim, as sondagens são estudos de populações através da seleção e estudo de amostras para descobrir a incidência, distribuição e inter-relações de variáveis. As sondagens de amostra são conduzidas quando o estudo da população é impossível, difícil ou dispendioso. Já o estudo de casos consiste numa investigação profunda de uma dada unidade social tendo como resultado uma imagem completa e bem organizada dessa unidade.

De acordo com Yin (1994:6) depois de definidos os diferentes tipos de pesquisa é importante que se defina as estratégias possíveis para a sua concretização, as quais emergem de três condições, nomeadamente o tipo de pergunta de pesquisa, a extensão do controlo que o investigador tem sobre o comportamento dos acontecimentos e o fato de este serem ou não contemporâneos. A figura 3.2 ilustra essas três condições e mostra como cada uma está relacionada com os cinco tipos de estratégias de investigação em ciências sociais: experiência, sondagem, análise de arquivos, estudo histórico e estudo de casos.

**Figura 3.2: Tipos de estratégia de investigação e sua relação com o tipo de questão de investigação.**

<b>Estratégia</b>	<b>Forma de pergunta de pesquisa</b>	<b>Necessidade de controlo sobre acontecimentos</b>	<b>Acontecimentos contemporâneos</b>
<b>Experiencia</b>	Como? Porquê?	Sim	Sim
<b>Sondagem</b>	Quem? O quê? Onde? Quantos? Quanto?	Não	Não
<b>Análise de arquivos</b>	Quem? O quê? Onde? Quantos? Quanto?	Não	Sim/Não
<b>Estudo histórico</b>	Como? Porquê?	Não	Não
<b>Estudo de casos</b>	Como? Porquê?	Não	Sim

Fonte: adaptado de Yin, 1994

Observando a figura 3.2 verifica-se que para Yin situações de investigação em que a pergunta é quem? o quê? onde? quantos? quanto? podem ser utilizadas qualquer de duas estratégias, sondagem ou análise de arquivos. Quando a pergunta de investigação é como? porquê? O autor sugere três tipos de estratégias, experiencia, estudo de casos e estudo histórico. Contudo optamos por uma ou outra conforme os objetivos de estudo e ainda, conforme o conteúdo informativo da terceira e quarta coluna. Assim, se os acontecimentos são contemporâneos e o investigador tem necessidade de controlar o comportamento dos acontecimentos então a estratégia a seguir é a experimental, caso contrário a estratégia a seguir é a do estudo de casos.

Desta forma, para o presente estudo, adotou-se a pesquisa exploratória e descritiva através do estudo de casos. Exploratória porque permitiu recolher a informação necessária para um melhor entendimento do tema estudado, especialmente no momento da construção da fundamentação teórica. E descritiva porque a pesquisa tem como propósito conhecer diretamente a realidade de determinada organização, e o estudo de casos porque não é objetivo da investigadora da presente dissertação influenciar ou controlar o comportamento dos acontecimentos.

### 3.4. O Estudo de Caso

O estudo de casos é uma abordagem qualitativa específica de recolher, organizar e analisar os dados, com o propósito de juntar informações de modo compreensivo, sistemático e profundo com vista a abranger a totalidade da situação. Por esta razão socorre-se de técnicas variadas de recolha de informação, observações, entrevistas, questionários, documentos Lessard-Hébert *et al* (1990).

Como já foi referido anteriormente este trabalho para responder aos objetivos em que se propôs investigar irá socorrer-se de um estudo de casos com três empresas do setor petrolífero (BP, Chevron e Petrobras) já que segundo Yin (1994) o mesmo estudo pode conter mais de um caso único. O estudo de casos é uma estratégia preferível quando são propostas questões tipo: Como? ou Porquê? e quando o investigador não tem controlo sobre o comportamento dos acontecimentos.

O fato de a questão de investigação ser Como? Ou Porquê? e do estudo ser de um fenómeno contemporâneo e a investigadora não ter controlo sobre os comportamentos dos acontecimentos, e porque se pretende evidenciar os motivos porque foram adotados princípios de RSC e como estes se traduzem em vantagens competitivas, a estratégia de investigação indicada para o estudo é o estudo de casos.

Pizam (1994) apresenta como limitações da pesquisa de estudo de casos a reduzida possibilidade de generalização e o risco de subjetividade do investigador na avaliação do objeto de análise. E como vantagens a flexibilidade nas técnicas de recolha de dados, pouco dispendiosos e o fato de poderem ser conduzidos em qualquer contexto social.

### 3.5. Técnicas de Recolha de Informação

Para alcançar os objetivos a que nos propusemos investigar nesta dissertação, foi necessário consultar diferentes fontes de dados. Assim, a investigação foi desenvolvida com recurso a fontes como: comunicação direta através da aplicação de um questionário

e informação secundária como documentos internos das empresas em estudo, sítios na internet, relatórios de sustentabilidade das empresas e informação pública e publicada.

**Figura 3.3: Tipos de recolha de informação utilizados**

Modos de recolha	Tipos de informação	Opções técnicas implicadas
<b>Questionário</b>		Formação das questões: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fechadas (opções reduzidas de resposta);</li> <li>• Abertas (conteúdo e forma livre de respostas);</li> <li>• Preformadas (compromisso entre questões abertas e fechadas).</li> </ul>
<b>Informação secundária</b> – fontes: privadas ou públicas (arquivos, relatórios, estatísticas).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatos;</li> <li>• Atributos;</li> <li>• Comportamentos;</li> <li>• Tendências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise qualitativa do conteúdo;</li> <li>• Análise quantitativa do conteúdo.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Hébert, Goyette e Boutin, 1990.

As técnicas de recolha de informação que se relacionam com a comunicação direta materializam-se nos questionários e nas entrevistas. Os questionários são um instrumento de medida e servem para de uma forma estruturada, sistematizada e pormenorizada, recolher por escrito informação de terceiros. Todos os questionários desempenham pelo menos duas funções: descrição de características individuais ou de grupos; e medição de variáveis individuais e/ou de grupos como valores, atitudes, opiniões (Pizam, 1994). Assim, o objetivo de um questionário é providenciar informação completa, válida e confiável dos respondentes. Por outro lado, as entrevistas são usadas como grandes meios de recolha de dados ou como suplemento de outros métodos. Estas podem obedecer ou não a estruturação, sistematização ou pormenorização dos questionários. Obedecendo a estes requisitos estaremos na presença de uma entrevista estruturada, não obedecendo está-se na presença de uma entrevista não estruturada.

Para responder diretamente os objetivos definidos no presente estudo, considerou-se adequado para a recolha de dados, o uso de um questionário. O questionário teve como intuito responder aos objetivos de investigação e foi composto por questões abertas.

Os questionários têm a desvantagem de ter baixo ratio de resposta e só permitem análise através de comportamentos verbais, existindo por parte do investigador ausência de controlo sobre a forma como a pessoa que responde interpreta as perguntas (Yin, 1994).

A investigação foi também documental, porque para a fundamentação teórico-metodológica da dissertação, foi realizada uma investigação nacional e internacional em livros, dissertações, teses, artigos científicos e publicações sobre o tema. Segundo Yin (1994) a documentação é uma das fontes de informação secundária mais importantes. De acordo com o mesmo autor este tipo de informação tem como vantagens o fato de poder ser consultada repetidamente e permitir que o investigador possa analisar períodos longos, acontecimentos e outros tipos de informações.

Para Pizam (1994) o investigador deve assegurar-se de que a informação secundária é fidedigna e autêntica. “ *Um investigador tem a responsabilidade de analisar a validade, a confiança e a sensibilidade dos seus instrumentos antes de os usar*”. As informações obtidas através desta fonte de recolha de informação (informação secundária) foram consideradas fidedignas, visto que a maior parte destas são provenientes de publicações feitas por organizações credenciadas, ou seja, organizações que promovem a RSC e pelas próprias organizações em estudo.

### **3.6. Análise dos Dados**

Para a qualidade de uma investigação é essencial que exista uma estratégia de análise dos dados (Yin, 1994). Para Pizam (1994), o propósito da análise da informação é resumir os dados recolhidos de tal modo que produza respostas para as questões de investigação. Uma estratégia possível é criar essa estratégia nas proposições teóricas em que se basearam as questões de investigação, uma vez que são as questões de investigação que orientam a recolha e análise de dados, permitindo dar relevância a uns dados e ignorar outros.

Para o presente estudo a análise da informação recolhida seguiu a mesma grelha de questões conforme os objetivos do estudo.

Cada caso será descrito separadamente, só numa etapa posterior à análise dos casos serão feitas comparações e contrastes entre as empresas.

Como já foi referido anteriormente na introdução não será possível continuar com o estudo a que nos propusemos investigar inicialmente, porque este estava dependente da resposta das empresas em estudo, e a não colaboração destas pôs fim ao objetivo inicialmente traçado.

Neste sentido, para se poder continuar com o estudo foram formuladas outras questões de investigação, não fugindo do então contexto inicial.

Assim, para análise dos dados e respetiva discussão definiu-se como novo objetivo principal verificar se as petrolíferas multinacionais inseridas nos países em desenvolvimento têm promovido nestes países o seu compromisso com a RSC.

É relevante referir que a RS nos países em desenvolvimento ainda é um tema pouco desenvolvido. E a prática da RSC nestes países esta geralmente relacionada com os desafios socioeconómicos destes países como a redução da pobreza, acesso à saúde, educação e desenvolvimento de infraestruturas. O que contrasta com o mundo ocidental em que a prática de RSC está nitidamente relacionada, como se teve oportunidade de verificar na componente teórica, com a proteção dos consumidores, respeito pelos trabalhadores, comércio justo, marketing verde, preocupações com as mudanças climáticas e investimentos socialmente responsáveis.

Para melhor responder a questão de investigação, definiram-se os seguintes objetivos complementares:

- vi. Aferir quais as práticas sociais em que as empresas estão envolvidas.
- vii. Aferir quais os modelos e ferramentas de gestão utilizados pelas empresas para medirem o seu desempenho.
- viii. Aferir quais os meios utilizados pelas empresas para envolver os *stakeholders* nas suas estratégias de RSC.
- ix. Aferir se as iniciativas de RSC desenvolvidas pelas empresas são sustentáveis.
- x. Aferir se as práticas sociais em que as empresas estão envolvidas contribuem para o desenvolvimento local.

Nesta nova abordagem, o estudo será realizado apenas num país, Angola, uma vez que as empresas que se pretende estudar se encontram aí instaladas e com atividade operacional, com exceção da Petrobras que não tem atividade operacional em Angola, logo deixa de fazer parte deste estudo.

Para atingir o objetivo atual de investigação será aplicada a mesma metodologia descrita anteriormente com a única diferença de, na recolha dos dados, se utilizar apenas informação secundária como se pode verificar na figura 3.4.

**Figura 3.4: Processo de Investigação Inicial/Atual**

	Inicial	Atual
<b>Formulação do problema de investigação</b>	SIM	SIM
<b>Revisão da literatura relacionada</b>	SIM	SIM
<b>Elaboração das questões de investigação</b>	SIM	SIM
<b>Seleção da conceção da pesquisa</b>	Descritiva – Estudo de caso	Descritiva – Estudo de caso
<b>Seleção da técnica de recolha dos dados</b>	Comunicação Direta – Questionários	Dados Secundários – Relatório de Sustentabilidade
<b>Seleção de sujeitos</b>	SIM	SIM
<b>Análise dos dados</b>	SIM	SIM

### 3.7. Seleção dos Sujeitos

Uma vez selecionadas a metodologia a adotar e as técnicas de recolha de dados, o próximo passo é selecionar os sujeitos aos quais se vai extrair a informação.

As empresas selecionadas para o estudo são a BP e a Chevron. A escolha recai sobre estas petrolíferas porque praticamente atuam nas mesmas áreas e, por terem incorporado já na sua estratégia o conceito de responsabilidade social e por ambas terem atividade operacional em Angola (segundo maior produtor de petróleo da Africa austral a seguir a Nigéria, o setor petrolífero é neste país o motor da economia apoiando a reestruturação

do país e promovendo o investimento estrangeiro). Particularmente, a escolha da Chevron justifica-se pelo fato desta ser considerada uma das maiores empresas de energia do mundo. E a seleção da BP justifica-se pelo fato de após graves acidentes que mancharam a sua imagem, esta, mudar gradualmente o seu comportamento para a responsabilidade social corporativa e, por ser considerada uma empresa *benchmark* no contexto social e ambiental.

A seguir far-se-á apresentação das empresas, análise dos relatórios de sustentabilidade e respetiva discussão comparativa dos resultados obtidos na análise dos mesmos.

**CAPÍTULO IV**  
**APRESENTAÇÃO DOS CASOS DE ESTUDO**

## CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DOS CASOS DE ESTUDO BP E CHEVRON

### 4.1. Introdução

Neste capítulo são apresentados os casos de estudo, analisados os relatórios de sustentabilidade das empresas referentes aos anos de 2010 e 2011 e informação publicada nos *sites* das empresas (seção 4.3) e termina com a discussão comparativa dos resultados (seção 4.4).

### 4.2. Apresentação das Empresas em Estudo

A informação apresentada ao longo deste ponto é resultado de uma pesquisa realizada no *site* das empresas em estudo, e levada a cabo com base em alguns aspetos considerados mais relevantes para o estudo, nomeadamente, a evolução das empresas para a responsabilidade social e o seu envolvimento com a comunidade. Esta caracterização vai servir de suporte para análise dos relatórios de sustentabilidade que será efetuado no ponto 4.2, assim como para ajudar a dar resposta a algumas questões em estudo.

#### 4.2.1. Chevron (*Chevron Corporate*), SA

Inicialmente conhecida como *Standard Oil California*, ou *Socal*, a Chevron é uma das empresas líderes de energia integrada, com subsidiárias que realizam negócios mundialmente. Tem a sua sede nos Estados Unidos e atua em praticamente todos os aspetos da indústria de energia.

- a) Explora, produz e transporta petróleo bruto e gás natural.
- b) Refina, comercializa e distribui combustíveis para transporte e lubrificantes.
- c) Fabrica e vende produtos petroquímicos.
- d) Gera energia e produz energia geotérmica.
- e) Fornece soluções de eficiência energética e desenvolve os recursos energéticos do futuro, incluindo biocombustíveis.

Assim, pode-se dizer que os produtos da Chevron estão presentes em praticamente todas as áreas da vida moderna desde o combustível que move carros e aviões até o gás liquefeito de petróleo (GLP), utilizado nas cozinhas de casas e estabelecimentos comerciais. *Diesel*, gasolina, lubrificantes, nafta, biodiesel, óleo combustível e querosene de aviação, entre outros, complementam o portfólio da companhia.

A Chevron é movida pelo desafio de promover energia capaz de impulsionar o desenvolvimento e garantir o futuro da sociedade com competência, ética, cordialidade e respeito à diversidade. A missão da empresa já integra uma postura responsável tanto na esfera ambiental como social:

*Encontrar e produzir energia necessária para o mundo de hoje e de amanhã, atuando de maneira social e ambientalmente responsável.*

A Chevron quer torna-se na melhor companhia global de energia, admirada pela qualidade dos seus empregados, parceiras e desempenho. Para que este objetivo seja conseguido a companhia conduz os seus negócios de maneira socialmente responsável e ética. Respeitando a lei, defendendo os direitos humanos, protegendo o ambiente e beneficiando as comunidades onde trabalha (Relatório de Responsabilidade Corporativa, 2011). No que respeita aos valores corporativos a Chevron define a integridade, confiança, diversidade, criatividade, parceria, engenho, proteção das pessoas e do ambiente e o desempenho superior.

Ao longo dos últimos anos a Chevron tem desenvolvido, políticas, códigos e procedimentos que refletem o seu comprometimento com temas como a sustentabilidade, ética nos negócios, valorização dos seus empregados entre outros. Este esforço foi reconhecido pelo Conselho Mundial do Petróleo (WPC) que considerou a Chevron numa das três maiores empresas da indústria de energia na excelência empregue nas práticas de responsabilidade social.

A Chevron atua em Angola desde 1930. Segundo informações publicadas em seu *site* a companhia é um dos maiores produtores de petróleo de Angola. Investe bilhões de dólares em importantes projetos de energia destinados a aumentar a produção de petróleo e a conservar o gás natural para uso em Angola. Segundo a Companhia alguns dos mais importantes investimentos em Angola são:

- Projeto de Modificação de Alívio e Queima de Gás do Malongo.
- Projeto Mafumeira Sul.
- Fábrica de gás natural liquefeito no Soyo com uma capacidade de 5,2 milhões de toneladas métricas por ano.
- Projeto Benguela Belize – Lobito Tomboco.

De acordo com o *site* da companhia é a maior empregadora estrangeira da indústria de petróleo em Angola (mais de 88% da mão de obra no país é angolana). O seu compromisso com Angola assenta numa longa relação de benefício mútuo, pois a Chevron acredita que as empresas e a sociedade são interdependentes (relatório de responsabilidade corporativa, 2011).

A Chevron tem lançada uma iniciativa de parceria com Angola com o objetivo de promover a paz, melhoria da saúde e melhores oportunidades educacionais para as populações das comunidades onde atua.

Segundo informação publicada em seu *site* em Angola a Chevron esta comprometida em melhorar o sistema de saúde, educação e os meios de subsistência. A companhia investiu desde 1989, mais de 180 milhões de dólares em programas de apoio às necessidades de saúde, educação, economia, ambientais e sociais.

Para o seu envolvimento com a comunidade a Chevron adota uma abordagem holística. Todos os fatores são considerados: melhoria do acesso às necessidades básicas, educação, apoio às fontes de rendimento sustentáveis, agricultura, pescas e desenvolvimento de pequenas empresas.

Relativamente à saúde a Chevron aloca recursos para ajudar a reduzir as principais causas de doença e morte. No que diz respeito a educação a companhia apoia iniciativas de ensino nas áreas em que atua. Na agricultura a Chevron promove a produção mais sustentável e facilita as relações comerciais sustentáveis entre produtores, fornecedores, bancos, transformadores e distribuidores de culturas de subsistência. Os seus programas

oferecem assistência técnica a milhares de agricultores organizados, ajudando a aumentar a taxa de rendimento. A Chevron ajuda a promover através de programas de desenvolvimento empresarial as micro, pequenas e médias empresas. Estes programas promovem a competitividade, oferecendo formação e aconselhamento.

#### **4.2.2. BP (*British Petroleum*), SA**

A BP (*British Petroleum*) é uma multinacional sediada no Reino Unido que atua no setor de energia, fornecendo energia a partir do petróleo, gás e outras fontes com baixo teor de carbono para transportes, aquecimento e iluminação, serviço de distribuição de marcas e produtos usados no dia-a-dia.

Embora a sua história remonte de 1901, foi a partir de 1998 após a sua fusão com a Amoco (uma das maiores petrolíferas dos Estados Unidos e a maior produtora de gás natural da América do Norte) e na sequência de múltiplas aquisições que ocorreram posteriormente que a BP tornou-se no enorme grupo que é hoje e na sexta maior companhia de petróleo do mundo em 2011, segundo a *Petroleum Intelligence Weekley*.

Segundo o relatório de sustentabilidade de 2010, a BP tem atividade empresarial e clientes em mais de 90 países espalhados pelos 5 continentes, e está presente em 29 países na área de exploração e produção.

Para a BP num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, não basta ter uma excelente performance financeira para ser bem-sucedido. Por isso desenvolveu ao longo dos últimos anos, um código de conduta que representa o seu compromisso com a ética e integridade. Com o objetivo de proporcionar a todos os seus empregados, clientes, fornecedores, sociedades e comunidades onde se integra e com quem se relaciona, uma interação baseada na honestidade e na integridade, assente em elevados valores éticos.

O código de conduta da BP exige que os seus colaboradores, ou outros que trabalham em nome da companhia, não se envolvam em subornos ou corrupção de qualquer tipo, tanto no setor público como no privado. Esta exigência é apoiada através de formações anticorrupção, ministradas diretamente ou através da web, os colaboradores da

Companhia em Angola e tornam essa formação extensiva a alguns dos seus empreiteiros.

A natureza das suas operações em Angola leva a BP a desenvolver uma vasta rede de relações. Estas incluem, o governo, comunidades, líderes de opinião, organizações não governamentais, fornecedores e parceiros comerciais. É com estes grupos de interesse que a BP pretende estabelecer relações mutuamente vantajosas, através do diálogo e compromisso.

A BP diz-se fortemente comprometida com a sociedade onde se insere e com a sustentabilidade das suas atividades. Por isso todos que trabalham com a companhia são responsáveis por assegurar uma correta gestão dos fatores associados à saúde, segurança e ambiente em todos os aspetos do negócio.

A BP está presente em Angola há mais de 40 anos. E para além dos seus objetivos em Angola pretende paralelamente, ser uma destacada companhia de energia angolana. Para atingir este objetivo a companhia adota uma estratégia de âmbito nacional, que visa conciliar as suas estratégias empresariais e o progresso do país.

Segundo informação publicada no seu *site* o volume de investimentos que está a efetuar posicionam a companhia entre as maiores empresas a investir em Angola, tendo investido mais de 11 mil milhões de dólares.

A BP Angola pretende estar envolvida com a comunidade a todos os níveis e trazer benefícios reais para o país. Segundo a companhia este envolvimento é possível através do diálogo com as partes interessadas (governo, organizações não governamentais, académicos, entre outros) para que esta saiba como trabalhar para obter resultados vantajosos para todas as partes.

Segundo informação publicada no seu *site* o programa de investimento na comunidade da companhia em Angola centra-se essencialmente na educação, desenvolvimento do espírito de iniciativa e acesso a energia. O apoio à educação inclui projetos em diversas escolas em quatro províncias (distritos) do país e um orfanato para rapazes. Nos que diz respeito ao desenvolvimento empresarial, a BP Angola ajudou a estabelecer e a lançar um Centro de Apoio Empresarial (CAE) como parte de uma iniciativa do setor que visa ajudar pequenas e médias empresas angolanas a desenvolver as suas capacidades.

Por acreditar que a transparência e a boa governação são aspetos importantes de uma gestão económica sã. A BP tenta usar a sua influência para garantir que a riqueza derivada dos recursos naturais seja utilizada de uma forma produtiva. Pois segundo a empresa para se atingir um desenvolvimento sustentável são indispensáveis esforços no sentido de uma maior responsabilidade, eficácia, eficiência e a definição de um enquadramento jurídico claro e consistente, que promova o respeito pelas tradições democráticas e desencoraje a corrupção.

Reconhecendo que existem muitas formas de promover a transparência e a boa governação no setor do petróleo e gás, a BP concedeu apoio financeiro, técnico e administrativo à criação de curso de *Master's of Law* (LLM) em petróleo e gás, na Faculdade de Direito da Universidade Agostinho Neto, comprometendo-se a financiar os primeiros três anos do curso, num custo estimado de 2.3 milhões de dólares americanos. O curso visa demonstrar as vantagens de conduzir os negócios de uma forma ética e transparente.

#### **4.3. Análise dos Relatórios de Sustentabilidade: BP Angola e Chevron Angola**

Esta seção visa responder às questões de investigação a partir da análise dos relatórios de sustentabilidade das empresas em estudo e da informação publicada sobre estas empresas.

Hoje em dia as empresas são chamadas pela sociedade a assumirem a sua responsabilidade social. Assim, o relato da responsabilidade social das organizações corresponde a uma exigência da sociedade. Essa necessidade de relatar as ações socioambientais levou a criação do conceito de relatório de sustentabilidade. Atualmente este é o meio mais indicado, de comunicar às ações e projetos desenvolvidos pelas empresas no âmbito da RS.

O relatório de sustentabilidade é segundo o Instituto Ethos a principal ferramenta de comunicação do desempenho social, ambiental e económico de uma organização. O modelo de relatório da Global Reporting Initiative (GRI) é atualmente o mais completo, reconhecido e utilizado mundialmente (Instituto Ethos). Definiu-se relatório de

sustentabilidade como uma prática de medição, divulgação, e prestação de contas para os *stakeholders* internos e externos, do desempenho de uma organização a fim de atingir o objetivo do desenvolvimento sustentável (GRI, 2006).

Hoje há uma grande preocupação das empresas do setor do petróleo em divulgar para sociedade a sua preocupação social. Esta divulgação é feita através do relatório de sustentabilidade.

De forma a compreender em que medida a BP e a Chevron integram a responsabilidade social na sua estratégia, procurou-se nos relatórios de Sustentabilidade aferir a dinâmica destas instituições relativamente aos seus *stakeholders*.

Esta variável é importante visto que através desta é possível ter internamente uma visão alargada e integrada da empresa, externamente poderá melhorar a reputação e credibilidade da empresa.

Procuramos nesta seção analisar os resultados da pesquisa concernentes a duas empresas. A pesquisa realizada questionou se as petrolíferas multinacionais inseridas nos países em desenvolvimento têm promovido nestes países o conceito de RSC. Esta análise será feita como já foi referido anteriormente através da informação contida nos relatórios de sustentabilidade das empresas em estudo. Cabe ainda referir que esta análise seguirá a grelha de questões, conforme os objetivos do presente estudo. E os dados aqui apresentados resultam da análise dos relatórios de sustentabilidade das empresas em estudo em Angola concernentes aos anos de 2010 e 2011.

Para cada questão são analisados os dados e tiradas as respetivas conclusões.

### **1. Quais as práticas sociais em que as empresas estão envolvidas. Se obteve os seguintes resultados:**

A nível interno a preocupação de ambas as companhias está diretamente relacionadas com os trabalhadores e prende-se fundamentalmente com questões como investimento na qualificação dos funcionários com oportunidade de ascensão profissional, plano de saúde e segurança.

A nível externo as preocupações estendem-se para a comunidade como podemos verificar a seguir:

### **1.1. BP**

As práticas sociais em que a BP está envolvida centram-se essencialmente na educação, e desenvolvimento empresarial. Segundo o relatório de sustentabilidade (2011), entre 1996 e 2011, a companhia apoiou e implementou aproximadamente 67 projetos sociais, com um valor superior a 28 milhões de dólares americanos.

Na implementação dos seus projetos, a BP procura conseguir o envolvimento direto dos potenciais beneficiários dos projetos para que tenham um interesse e responsabilidade efetivos no sucesso dos mesmos. Assim, apresenta-se a seguir alguns programas abraçados pela BP.

#### 1.1.1. Educação

##### a) Projeto de Formação de Jornalistas (CEFOJOR)

O programa visa contribuir para a melhoria da qualidade de formação dos angolanos, através da modernização do centro de formação de jornalistas e a qualificação dos jornalistas em assuntos relacionados com a indústria do petróleo e gás. O projeto tem uma duração de dois anos.

##### b) Projeto Estágios na Comunidade

O objetivo do projeto é proporcionar aos estudantes uma experiência valiosa e sensibilizá-los para questões ligadas às comunidades locais e ao desenvolvimento social e institucional. O projeto abrange as províncias de Luanda, Huambo, Cabinda, Zaire e Huila. Beneficiam deste projeto os estudantes universitários e a comunidade.

##### c) Apoio à Engenharia e a Ciência

Neste projeto a BP colabora com a Universidade Agostinho Neto. Esta iniciativa presta apoio financeiro para a criação de bolsas internas, a compra de manuais e equipamento laboratorial e programas destinados a melhorar a qualidade do ensino. Nos últimos dois anos, o programa contribui para aumentar significativamente o número de licenciados em engenharia.

#### d) Apoio ao Desenvolvimento da Capacitação Jurídica

Em colaboração com a faculdade de Direito da Universidade Agostinho Neto implementaram um programa de pós-graduação em direito de petróleo e gás (LLM). Este programa tem como objetivo promover a formação e educação de especialista na área de direito de petróleo e gás, a fim de criar um grupo de profissionais qualificados que possam servir os interesses do povo angolano, do Estado e da indústria petrolífera.

#### e) Projeto a Casa dos Rapazes

Este projeto tem como objetivo dar abrigo a rapazes de rua. Que perderam contato com a família devido aos deslocamentos ou que sejam órfãos.

### 1.1.2. Desenvolvimento empresarial

#### a) Projeto CAE – Centro de Apoio Empresarial

Este projeto tem a colaboração de outras companhias petrolíferas, como a Chevron. O objetivo do projeto é capacitar as empresas angolanas para participarem mais ativamente e com maior sucesso na indústria petrolífera e de gás como fornecedores chave de produtos e serviços de qualidade – a fim de criar postos de trabalho, promover a transparência de competências e gerar um crescimento económico local. São beneficiários deste projeto as pequenas e médias empresas. Desde a sua criação o projeto conseguiu 311 contratos entre PME angolanas locais e a indústria petrolífera, avaliados em mais de 302 milhões de dólares americanos e a criação de um número estimado de postos de trabalho superior a 4.200, tendo prestado serviços de formação e consultadoria a cerca de 1.530 empresas.

#### b) Projeto Microcrédito

Projeto implementado com a colaboração da ADRA (Ação para o Desenvolvimento Rural e Ambiente) e do Banco Sol. O projeto visa ajudar mulheres envolvidas no setor informal da economia, dando-lhes acesso ao micro financiamento. Os beneficiários do projeto são os cidadãos da província de Benguela e Huambo. O projeto visa aumentar a capacidade de geração de rendimentos e a autoestima de um setor da população economicamente desfavorecida.

### 1.1.3. Saúde

#### a) Projeto Sobre Saúde Reprodutiva e Educação Sexual

Este projeto visa capacitar as instituições sanitárias, educacionais e comunitárias locais de Lubango e abordar o tópico das DST e do planeamento familiar junto das populações vulneráveis.

Outros projetos desenvolvidos pela BP estão muito direcionados para o desenvolvimento da própria companhia, por isso não foram aqui considerados. Como por exemplo, a construção de estaleiro, fábricas.

## 1.2. Chevron

A Chevron está envolvida em práticas sociais de melhoria do acesso às necessidades básicas, educação, serviços de saúde e apoio aos meios de subsistência sustentáveis através de investimentos na agricultura, pescas e desenvolvimento de pequenas e médias empresas. Os investimentos em 2010 foram avaliados em mais de 26 milhões de dólares americanos e, em 2011 cerca de 20 milhões de dólares, distribuídos de acordo com a figura abaixo.

**Figura 4.1: Investimentos por setor Chevron**

Investimentos por setor		
Setor	%	
	2010	2011
Saúde	44%	17%
Educação	24%	39%
Agricultura e Pesca	6%	8%
Pequenas e Médias Empresas	5%	3%
Reforço de Capacitação	4%	3%
Água, Ambiente, Saneamento e Segurança	1%	5%
Doações e Filiações	16%	25%

Fonte: adaptado relatório de sustentabilidade Chevron, 2010 e 2011

### 1.2.1. Educação

Objetivo: Expandir o acesso à educação de qualidade e melhorar as taxas de registo escolar, através de novas escolas, melhores instalações e melhores recursos. Em 2010 a

companhia despendeu cerca de 6.6 milhões de dólares americanos no setor e 7 milhões em 2011. Aplicados nos seguintes projetos:

a) Projeto Escola de Buco Zau

Este projeto visa a construção de uma escola no município de Buco Zau, em Cabinda. A instituição facultará cursos de literacia e oportunidades de aprendizagem com qualidade para mais de 1.500 estudantes, que a frequentarão em três sessões diárias de aulas. Inauguração prevista para 2012.

b) Projeto Chimbicado

Tem como objetivo à construção e fornecimento de equipamentos para uma escola secundária com capacidade para 1.500 alunos no município do Kilamba Kiaxi, em Luanda. A escola foi inaugurada e aberta em 2011.

c) Centros de Recursos de Educação

Este projeto tem como objetivo à construção de um centro de professores nas províncias de Luanda e do Cunene, para facultar espaços para os professores melhorarem as suas aptidões de informação tecnológica. Estes centros incluem uma biblioteca de *software* de computadores para autoaprendizagem, uma sala de computadores, formação essencial na utilização de *software* de texto e de cálculo e outras instalações de apoio. As instalações foram inauguradas em 2011.

d) Projeto Reabilitação e Remodelação

Este é um projeto da iniciativa da Chevron e de alguns parceiros, o objetivo é a reabilitação total da escola secundária das Irmãs Doroteias, na província do Namibe. A escola recebe mais de 650 estudantes.

e) Projeto Aprenda Brincando

Projeto com investimento anual de 80.000 dólares americanos. Promove a aprendizagem fora da sala de aulas por meio de sessões interativas entre escolas de debate na rádio sobre vários temas. Em 2010, os estudantes e professores participaram em 16 sessões, totalizando mais de 345 estudantes de 15 escolas por toda a província de Cabinda.

f) Programa de Atribuição de Bolsas de Estudo em Cabinda

Com investimento de 250.000 dólares americanos, o programa tem como objetivo financiar as propinas de 60 alunos em Cabinda com elevados rendimentos escolar que frequentam as universidades privadas locais. O objetivo geral do programa é contribuir para o incremento de profissionais qualificados para trabalharem para o desenvolvimento sustentável da província. Os alunos que se distinguem são premiados pelo seu esforço e nessa linha foram entregues 3 computadores portáteis e 1 computador de secretária, bem como certificados de mérito, aos 4 alunos com melhor desempenho no programa de 2010.

Em 2011, a Chevron continuou a investir na construção e apetrechamento de escolas. E continua apoiar os projetos abraçados e 2010.

1.2.2. Saúde

A Chevron tem consciência do seu papel social e reconhece a necessidade de apoiar os esforços governamentais para melhorar as condições de saúde da população. Assim, no setor da saúde o objetivo da Chevron é criar uma população saudável para Angola. Reduzindo a mortalidade infantil e melhorar os cuidados de saúde materna. Para isto investiu cerca de 11,5 milhões neste setor em 2010 e 3.5 milhões em 2011. Os fundos foram aplicados nos seguintes projetos:

a) Programa de Erradicação do Vírus Selvagem da Pólio

A Chevron trabalha com as autoridades nacionais de saúde para erradicar a transmissão dos vírus selvagem da pólio.

b) Programa Sangue Seguro

É um programa já com 20 anos em que a Chevron trabalha com vários parceiros. O objetivo do programa é combater às doenças transmitidas pelo sangue na província de Cabinda. Em 2010 foram realizadas aproximadamente 11,800 transfusões seguras de sangue. As transfusões seguras de sangue contribuíram para reduzir a transmissão do VIH/SIDA e de outras doenças infecto-contagiosas.

- c) Apoio para a Prevenção da Transmissão do VIH/SIDA de Mãe para Filho
- d) Programa luta contra a tuberculose

Este programa teve início em 2001, e em 2010, mais de 600 pessoas receberam tratamento adequado, beneficiando do fornecimento de medicamentos e consumíveis para os laboratórios e equipamento de raios-x. Este programa permitiu garantir o acesso a serviços de diagnóstico e tratamento de elevada qualidade na província de Cabinda.

- e) Programa Luta Contra a Malária

Este programa tem como objetivo o tratamento de crianças em Cabinda com idade inferior a cinco anos, com uma terapia à base de Artemisina (ACT) e mães grávidas com o Tratamento Preventivo Intermitente (IPT). Desde 1994 a companhia já distribuiu pela comunidade 154.000 redes mosquiteiras impregnadas com inseticida.

- f) Programa Servindo a Comunidade

O programa tem como objetivo dar formação a ativistas comunitários da área da saúde na província de Malanje, para a disseminação da informação e das melhores práticas sobre as doenças evitáveis e as maiores questões de saúde pública, caso da malária e do VIH/SIDA, e encorajar as melhores práticas de higiene.

- g) Projeto Clinicas Móveis em Cabinda

Este programa tem como objetivo, através de duas clinicas moveis, apoiar as autoridades provinciais na prestação de assistência sistemática de saúde em locais remotos dos municípios de Cacongo e Belize. O projeto contribuiu para a redução da mortalidade facultando a cerca de 42.000 pessoas acesso a cuidados primários de saúde.

- h) Projeto Centro Materno-Infantil

O objetivo deste projeto é melhorar as condições e os serviços de cuidado de saúde pré-natal e na maternidade, de forma a reduzir a taxa de mortalidade materna e infantil em Cabinda. A inauguração foi realizada em 2011.

i) Projeto Primeira Linha de Defesa contra Anemia Falciforme

O projeto teve início em 2011, e terá uma duração de 4 anos. O objetivo do programa é reduzir os efeitos potencialmente fatais de anemia falciforme no país através do diagnóstico precoce dos recém-nascidos e subsequente tratamento.

1.2.3. Agricultura e Pesca

O objetivo da Chevron é promover a diversidade da economia através de programas agrícolas e de pescas.

1.2.3.1. Agricultura

Através dos seus programas agrícolas, a Chevron trabalha com os seus parceiros para promover a produção mais sustentável e facilitar as relações comerciais sustentadas entre produtores, fornecedores, bancos, transformadores de culturas de subsistência.

Os programas oferecem assistência técnica a milhares de agricultores organizados, ajudando a aumentar a taxa de rendimento.

a) Projeto Pro-Agro Angola

É um projeto que tem a colaboração da USAID, Agencia Americana para o Desenvolvimento Internacional. O projeto visa apoiar as relações de atividades sustentáveis entre os produtores, fornecedores, bancos, processadores e distribuidores de culturas de rendimento. O projeto faculta assistência técnica a mais de 5.500 agricultores organizados e tem como objetivo a produção de 32 toneladas métricas por hectare. Entre 2007 e 2009 a projeto ajudou os agricultores a aumentar a sua produção de uma média de 17 para 32 toneladas por hectare.

b) Projeto de Agricultura Integrada

O objetivo deste programa é promover culturas que melhoram a segurança alimentar e reduzem a pobreza entre as famílias rurais. O programa incentiva a produção, transformação e comercialização que promove uma produção mais orientada para a procura.

### 1.2.3.2. Pescas

A Chevron apoia programas que promovem a segurança e melhoram o poder aquisitivo dos pescadores locais que trabalham nas águas em torno das nossas operações em alto mar. Mais de 2.700 famílias de pescadores fizeram parte dos programas.

### 1.2.4. Promover as Pequenas Empresas

O objetivo da Chevron é proporcionar apoio empresarial dinâmico para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas.

A Chevron ajuda a promover às micro, pequenas e médias empresas em Angola através de programas de desenvolvimento empresarial. Os seus programas promovem a competitividade, oferecendo formação e aconselhamento.

### 1.2.5. Capacitação das Comunidades

O objetivo dos programas é aumentar as capacidades dos indivíduos e das organizações.

### 1.2.6. Água, Ambiente, Saneamento e Segurança

#### a) Programa de Água e Saneamento

O objetivo deste programa é fornecer água potável a população. Assim, em 2010 a Chevron estendeu o abastecimento de água às comunidades vizinhas às suas operações no Tungo e Tchimbingo, fornecendo água potável para cerca de 500 pessoas. E na província de Cabinda o projeto beneficiou 2.500 pessoas.

#### b) Programa de Prevenção Rodoviária

Com a colaboração da Direção Nacional de Viação e Trânsito o programa visa sensibilizar a população de Cabinda através da rádio, televisão e jornais para os perigos na estrada. Os condutores, passageiros e peões recebem informação sobre adoção de comportamentos de segurança apropriados na estrada. A campanha originou um novo Código de Estrada em Angola.

#### c) Ambiente

Entre as iniciativas da Chevron para preservação do ambiente contam-se vários projetos que visam eliminar a queima rotineira de gás. Mediante a reinjeção de gás natural

excedentário em reservatórios, os projetos reduziram, em 2011, a queima rotineira de gás natural em 70 milhões de pés cúbicos. Além dos benefícios ambientais, os projetos ajudaram a cumprir com o compromisso da Chevron perante o governo angolano de reduzir a queima de gás e ajudaram a companhia a gerar valor comercial no presente ao mesmo tempo que conserva o gás natural para o futuro.

#### 1.2.7. Doações Filantrópicas

Em 2010 as doações filantrópicas atingiram o valor de cerca de 4 milhões de dólares americanos e beneficiaram cerca de 36000 pessoas no país e 5 milhões de dólares americanos em 2011.

## **2. Relativamente a análise do objetivo as iniciativas de RSC desenvolvidas pelas empresas são sustentáveis. Os resultados foram:**

Angola ainda enfrenta desafios sociais significativos, pois revela ainda uma pobreza visível e deficiências sociais agudas. Onde 33,6% da população ainda vive abaixo do limiar da pobreza, a taxa de mortalidade infantil abaixo dos cinco anos é de 193,5 por 1000 nados vivos. E ainda estima-se que 41% da população sofre de subnutrição (Instituto Nacional de Estatística (INE), 2011). A pobreza que avassala a vasta gama da população do país prova o contraste total em relação à riqueza extraordinária que surge do setor do petróleo.

Angola é um país em reconstrução, saída de um conflito armado que tornou inoperáveis a maioria das infraestruturas básicas do país, como o abastecimento de energia elétrica e água, rede rodoviária e ferroviária e os sistemas de saúde e educação. Logo o esforço do governo e das organizações devem ser orientados para estas deficiências para que possa ser criada uma sociedade mais próspera. Estes são assim os principais desafios para o país, que contribuem ativamente para o não desenvolvimento deste.

As empresas em estudo têm procurado investir em programas que tenham relevância para o desenvolvimento da sociedade, tais como: educação, saúde, desenvolvimento empresarial, entre outros. As iniciativas estão fundamentalmente ligadas a áreas que ainda são precárias no país.

O sistema de saúde em Angola apresenta enormes deficiências de estruturação e funcionamento, o que leva a baixa resolubilidade dos seus serviços. Grande percentagem da população não tem acesso a educação. Logo todos os projetos direcionados a educação contribuem para a erradicação do analfabetismo.

Como se verificou anteriormente as iniciativas desenvolvidas pelas companhias em estudo estão muito direcionadas para estas deficiências, com programas orientados para a educação, saúde, desenvolvimento empresarial, agricultura e pescas.

Desta forma, é seguro dizer-se que as práticas sociais adotados pelas empresas são sustentáveis, porque vão de encontro com as principais necessidades do país e porque estas não são esporádicas, mais sim vinculadas à estratégia empresarial das empresas. Como se pode verificar na estratégia destas no país.

*Desenvolver um negócio de grande relevância altamente eficiente e sustentável que seja vantajoso para o país e para os acionistas, constituída e liderada predominante por angolanos. Pretendemos maximizar o valor a longo prazo, através de operações seguras e fiáveis, recuperação de recursos (.....) para que estes objetivos sejam atingidos a BP pretende conciliar as suas atividades empresariais quotidianas com o progresso do país (Relatório de Sustentabilidade, 2011 – BP Angola).*

*(.....) Continuamos a alinhar a nossa estratégia com a agenda nacional, com o objetivo de melhorar a vida dos Angolanos hoje e no futuro (Relatório de Sustentabilidade, 2010 Chevron Angola).*

### **3. A análise do objetivo quais os modelos e ferramentas de gestão utilizados pelas empresas para medirem o seu desempenho:**

Ambas as companhias adotam indicadores estabelecidos pelo Global Reporting Initiative (GRI) versão G3 para divulgarem a seu desempenho social, ambiental e económico. Os relatórios das empresas por apresentarem informação sobre todos os indicadores de desempenho definidos como essenciais nas diretrizes GRI, atingem o nível A+. Ambas as companhias adotam ainda as diretrizes da *American Petroleum*

*Institute (API) e International Petroleum Industry Environmental Conservation (IPIECA).*

**4. Analisando o objetivo quais os meios utilizados pelas empresas para envolver os *stakeholders* nas suas estratégias de RSC. Chegou-se aos seguintes resultados:**

#### **4.1. BP**

A BP Angola pretende estar envolvida com a comunidade a todos os níveis e trazer benefícios reais para o país. Segundo o relatório de sustentabilidade 2010 a BP interage regularmente com grupos muito diversificados, governo, comunidades, trabalhadores, fornecedores e parceiros comerciais. Através do diálogo com estes grupos de interesse, a BP pretende estabelecer relações mutuamente vantajosas.

Com os trabalhadores o envolvimento mantém-se de múltiplas formas. Desde a comunicação direta até eventos mais formais, como “*townhalls*”. Neste relacionamento são utilizados ainda *e-mails*, newsletters, revistas, vídeos e a *intranet*.

Através do seu relacionamento com o governo a BP identifica e avalia situações suscetíveis de afetar o negócio da companhia. Estas podem ter um carácter estratégico, como a avaliação das implicações comerciais da adesão de Angola à Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEC) ou a resposta à política do governo de trabalhar com outras companhias petrolíferas nacionais, que são novos intervenientes no mercado angolano. Através deste relacionamento a BP colabora com o governo, a fim de promover a transferência das receitas e uma boa governação.

No relacionamento com a comunidade a BP pretende determinar às necessidades da comunidade, através de estudos e projetos a fim de identificar formas de reduzir às necessidades da comunidade.

#### **4.2. Chevron**

A Chevron Angola definiu como seus *stakeholders* o governo, a comunidade, a Sonangol (petrolífera estatal de Angola) e os implementadores de programas. No entanto, esta não divulga o seu sistema de relacionamento com esses *stakeholders*.

### **5. Relativamente a questão as práticas sociais em que as empresas estão envolvidas contribuem para o desenvolvimento local? Chegamos as seguintes conclusões:**

Como já se verificou anteriormente os programas sociais adotados pelas empresas em estudo são sustentáveis, por estarem de acordo com as necessidades do país, não serem esporádicos e por serem estrategicamente planeados pelas empresas. Desta forma, contribuem para o desenvolvimento local porque ajudam a colmatar as principais deficiências do país, trazendo benefícios reais tangíveis. Como podemos verificar na exposição abaixo:

A taxa de acidentes rodoviários no país é elevada, segunda maior causa de morte a seguir a malária. Logo sensibilizar nesta área é fundamental para fazer face a esta problemática.

A falta de uma força de trabalho local qualificada e a existência de um ambiente legal e regulamentar em fase de desenvolvimento criam obstáculos adicionais ao investimento estrangeiro, ao empreendedorismo nacional e ao desenvolvimento empresarial.

Estes programas promovem o desenvolvimento da capacitação através do apoio das empresas as instituições de ensino. Estas práticas serão também vantajosas para as empresas na medida em que aumenta a participação local nas atividades empresariais e reforça a capacitação das comunidades locais, para qua possam desenvolver um papel de relevo na melhoria do contexto socioeconómico das empresas.

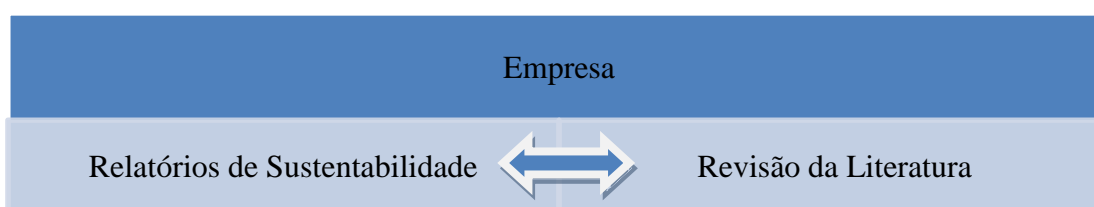
Assim, estas empresas no âmbito da sua responsabilidade social têm contribuído para o desenvolvimento local. Investindo na sociedade para que posteriormente possam obter benéficos destes investimentos, como:

- Maior oferta de mão- de- Obra capacitada e qualificada (diminuindo os encargos da contratação externa).
- Sistema de saúde sustentável (diminuindo a necessidade de recorrer a outro país para a tratamento de seus funcionários, logo menos encargos).

#### 4.4. Discussão Comparativa dos Resultados

Nesta seção será feita a discussão comparativa dos resultados obtidos no processo de investigação empírica. Essa discussão tem por base os resultados obtidos da análise dos relatórios de sustentabilidade e os apresentados na revisão da literatura, como se pode verificar na figura abaixo.

**Figura 4.2: Estrutura da discussão comparativa dos resultados**



Comparando os resultados obtidos ao longo desta dissertação são destacados os seguintes aspetos:

##### 4.4.1. Práticas Sociais

A RSC tem sido um tema de destaque em todo o mundo, embora com menos ênfase nos países em desenvolvimento. Da revisão da literatura apresentada encontramos a mudança da perspectiva dos consumidores e restantes *stakeholders* como um dos fatores que mais tem contribuído para a adoção da responsabilidade social nas empresas. Nos países em desenvolvimento a RSC não está presente no seio de muitas organizações embora já exista algum debate em torno do tema. Daí a necessidade de se verificar como as multinacionais têm promovido este conceito nestes países. A revisão da literatura aponta dois domínios interno e externo sobre os quais as empresas devem fazer incidir os seus esforços de RSC. É também sobre estes domínios que as companhias em estudo fizeram incidir as suas práticas sociais.

Internamente ambas as companhias adotam programas sociais diretamente relacionados com os seus trabalhadores e estes não divergem muito entre as duas companhias. As iniciativas visam melhorar a qualidade de vida dos seus trabalhadores e obter maior segurança no trabalho. Mais nenhuma das companhias nos seus relatórios refere-se ao pagamento de salário justo que também é uma das componentes da RSC. No entanto, tem havido no país muitos debates em volta das disparidades salariais entre nacionais e estrangeiros no setor petrolífero em Angola. Segundo o Jornal de Economia e Mercado (E&M), um engenheiro recém licenciado nacional pode auferir 4 mil dólares americanos por mês, e o cidadão estrangeiro chega a receber um salário de 20 mil dólares americanos. Segundo o ministro dos petróleos, Botelho de Vasconcelos, a discrepância reside no fato de os trabalhadores estrangeiros terem direito a subsídios adicionais inerentes à sua deslocação e os nacionais não. Entretanto esta diferença salarial tem aumentado o clima de insatisfação no seio dos trabalhadores das petrolíferas.

Estamos diante de um país onde as estruturas legais não oferecem possibilidade para a sociedade manter as empresas responsáveis, não existe iniciativas por parte da população para mostrar o seu descontentamento com as injustiças sociais, como: greves, boicotes. Segundo Naidoo e Fiaromonti (2007), nos países em que o diálogo empresa-sociedade civil e RSC são baixas, são também aqueles na qual a sociedade civil é menos apta a manter as empresas responsáveis.

Relativamente aos programas sociais externos, ambas as companhias estão sintonizadas com as necessidades do país. Segundo as companhias o objetivo da adoção destes programas é o desenvolvimento do país. Os programas da BP estão fundamentalmente relacionados com a educação e desenvolvimento empresarial, e os programas da Chevron relacionados com a educação, saúde e apoio aos meios de subsistência sustentáveis através de investimentos na agricultura, pescas e desenvolvimento de pequenas e médias empresas.

Comparando os projetos de educação abraçados pelas duas companhias verifica-se que os seus esforços estão centrados essencialmente na capacitação das pessoas para que estas possam prestar um contributo válido ao desenvolvimento do país. Os projetos da Chevron estão fundamentalmente direcionados a melhoria da qualidade do ensino nas escolas elementares e secundárias. Enquanto que os projetos implementados pela BP

estão fundamentalmente relacionados com a formação superior essencialmente nas áreas da atividade petrolífera.

Estes programas sociais por sua vez mostram-se sustentáveis na medida em que estão projetados de modo a não criar dependências, uma vez que podem prosperar à longo prazo e contribuir para erradicar as principais deficiências do país. E consequentemente contribuem para o desenvolvimento local uma vez que promovem aptidões e capacidades que darão um contributo para o crescimento económico e a estabilidade socioeconómica nas comunidades onde são implementados os projetos. Para Hopkins (2005), a melhor maneira de promover o desenvolvimento é melhorar as capacidades das pessoas.

#### **4.4.2. Ferramentas de Gestão**

Ao adotar políticas de responsabilidade social torna-se necessário avaliar constantemente as suas ações de modo a identificar onde é necessário melhorar. Tanto a BP como a Chevron apresentam como ferramenta de gestão os indicadores estabelecidos pela GRI. É através destes indicadores que as companhias têm mostrado de forma transparente às suas estratégias de RSC e relatado o seu desempenho económico, social e ambiental e principalmente demonstrar de que forma os seus valores são praticados. Através desta ferramenta a empresa mede e divulga o seu desempenho, de modo a facilitar o diálogo com os *stakeholders* internos e externos e ainda efetuar comparações com o mercado.

#### **4.4.3. Relacionamento com os *Stakeholders***

Verifica-se na revisão da literatura que os *stakeholders* são pessoas ou grupos que dependem de uma organização para atingir os seus objetivos e de quem, por sua vez, a organização depende. Estes são essenciais para a implementação de qualquer estratégia, uma vez que esta é afetada pelos valores e expectativas dos *stakeholders*.

Assim, para um bom relacionamento com todos os *stakeholders* é necessário que haja diálogo e que sejam estabelecidas parcerias com todos estes grupos de interesse, uma vez que as expectativas divergem entre estes.

Na tentativa de se compreender como as duas companhias em estudo envolvem os *stakeholders* nas suas estratégias verifica-se que a Chevron não divulga nos seus relatórios de sustentabilidade Angola 2010 e 2011 o seu sistema de relacionamento com os *stakeholders* em Angola. Tal situação verifica-se porque nestes relatórios a companhia dá mais ênfase à divulgação das suas práticas sociais, omitindo temas como envolvimento com os *stakeholders* e questões ambientais. Já os relatórios da BP apresentam-se mais completos neste sentido. Estes já incluem as temáticas omitidas pelos relatórios da Chevron. Como se teve oportunidade de verificar anteriormente a BP estabelece o diálogo com os seus *stakeholders* através de diferentes meios de comunicação. Tal insinua que os contributos dos *stakeholders* são fundamentais para a definição da sua estratégia no âmbito da RSC.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSÃO**

## CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

### 5.1. Conclusão

Sendo a responsabilidade social um conceito em crescimento e já incorporado na estratégia corporativa de algumas organizações, este estudo pretendeu verificar se as petrolíferas multinacionais inseridas nos países em desenvolvimento têm promovido nestes países o seu compromisso com a RSC. Como já se verificou anteriormente, a investigação empírica recaiu sobre duas empresas: a BP e a Chevron.

Embora este tema tenha vindo assumir nos últimos anos uma relevância crescente, da literatura analisada verifica-se que ainda não existe consenso sobre o fato de as empresas adotarem o conceito de RS. No entanto alguns empresários já compreenderam que, seja do ponto de vista ético seja do ponto de vista pragmático, o mercado global não deve ser impulsionado apenas pelo lucro a curto prazo. A título de exemplo cita-se a crise que atravessamos hoje, em que a falta de ética levou a negligência e a erros graves de julgamento. Assim, conclui-se também deste trabalho que é objetivo da RSC contribuir para o desenvolvimento tanto da sociedade como das empresas, já que não existem empresas bem-sucedidas numa sociedade falida.

Da revisão da literatura conclui-se ainda que a tentativa de enganar a sociedade com ações vagas tende a repercutir negativamente para a imagem empresarial e expor a empresa a alguns riscos como: descrédito, atrito com os *stakeholders*, boicote por parte dos consumidores, gastos em ações sociais desnecessárias.

A RSC é muito mais do que uma questão de relações públicas e terá de fazer parte da estratégia das empresas. Uma vez, que o custo de gerir conflitos sociais pode ser mais alto do que o custo de “fazer a coisa certa”.

A estratégia de RSC adotada pelas companhias em estudo em Angola traduz-se em múltiplas ações sociais com alcance interno e externo. A nível interno direcionadas diretamente aos seus funcionários e a nível externo a comunidade. As práticas sociais

externas adotadas pelas companhias complementam à assistência social prestada pelo governo do país, promovendo o bem-estar, logo o desenvolvimento local. Pois as suas práticas são contínuas e promovem as principais deficiências encontradas em Angola.

A escassez de recursos humanos a nível empresarial e institucional limita grandes problemas de contratação. Desta forma, os programas direcionados a educação são fundamentais para a capacitação dos angolanos para que futuramente possam fazer face a esta problemática. O que nos leva a concluir que a motivação para estes programas sociais prendem-se também com a vantagem que as companhias poderão obter futuramente com estes. Isto é, no futuro ter-se-á mais mão-de-obra qualificada e capacitada e ainda reconhecimento por parte da comunidade, sendo estas companhias posteriormente mais atrativas para o pessoal da comunidade.

*Para criar um negócio sustentável em Angola, reconhecemos a necessidade de desenvolver as competências e experiência das pessoas da região criando um ambiente que oferece oportunidades para todo o pessoal. Visto que as capacidades das pessoas são fundamentais para a sustentabilidade de qualquer negócio (Relatório de Sustentabilidade BP, 2011).*

Para a BP a importância da relação com os *stakeholders* encontra-se evidenciada nos seus relatórios de sustentabilidade e nas suas ações. Enquanto que para a Chevron a importância dos *stakeholders* só estão evidenciadas nas suas ações.

Na BP o envolvimento com os *stakeholders* é fundamental para o seu negócio, pois ajuda a gerir riscos devido a fatores externos ao seu controlo e a entender melhor os impactos ambientais e sociais no seu negócio. Dai a necessidade de estabelecer relações construtivas com estes *stakeholders*.

Diante dos fatos e evidências apresentados sobre a RSC para se perceber se as petrolíferas multinacionais têm promovido nos países em desenvolvimento em que se encontram inseridas o conceito de RSC, a resposta é positiva. As petrolíferas multinacionais inseridas nos países em desenvolvimento têm promovido nestes países o conceito de RSC através de programas de RS sustentáveis.

Acredita-se que esta investigação possa ser útil para outras empresas, na medida em que é feita aqui uma extensa análise de como as petrolíferas multinacionais têm promovido o conceito de RSC nos países em desenvolvimento e, ainda, permiti-lhes conhecer as

vantagens obtidas da adoção de programas de RS, e consequentemente desenvolverem estratégias ou reestruturar as suas estratégias de RS de modo a obter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

## **5.2. Limitações da Investigação**

A metodologia utilizada no estudo é apresentada como limitação do estudo pelo fato de analisar uma amostra reduzida e basear-se apenas na análise de dados secundários. Devido a metodologia adotada vale ressaltar que as conclusões a que se chegou são válidas apenas para os dois casos estudados.

## **5.3. Pesquisa Futura**

Após apresentadas as conclusões e limitações do estudo, espera-se suscitar o interesse de outros investigadores para retomar o objeto de estudo e aprofundá-lo. Ou seja, efetuar um estudo noutros países em desenvolvimento de modo a verificar até que ponto as conclusões aqui obtidas podem ser generalizadas.

Foi objetivo inicial da presente dissertação verificar se a adoção de programas de responsabilidade social se traduz em vantagens competitivas para as empresas. E para tal foi administrado um questionário as empresas (BP e Chevron) como não se obteve resposta por parte destas empresas não foi possível continuar com este objetivo inicialmente traçado e assim tivemos que reestruturar a dissertação e formular o então objetivo atual.

Deste modo, recomenda-se que em futuras investigações se investigue o anterior objetivo da dissertação, ou seja, verificar se a adoção de programas de responsabilidade social se traduz em vantagens competitivas. Efetuando um estudo junto de uma amostra representativa e abordar uma metodologia diferente como a pesquisa quantitativa. Seria ainda interessante o estudo ser feito noutros setores de atividade, e fazer uma comparação entre estes setores como por exemplo: o petrolífero e o de construção – não

apenas em termos de responsabilidade social, mais ainda de desenvolvimento sustentável.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANP, Brasil. Impacto da indústria petrolífera sobre o ambiente. [em linha]. Disponível em “<http://www.anp-stp.gov.st/pt/wp-content/uploads/2009/11/Boletim-ANPSTP-6.pdf>”. [Consultado em 20/06/2012].

BCSD Portugal. (sd). Marketing e Desenvolvimento Sustentável. [em linha]. Disponível em “<http://www.bcsdportugal.org/marketing-e-ds/474.htm>”. [Consultado em 24/05/2012].

Bertoncello, S. Júnior, J. (2007). A importância da responsabilidade social corporativa como fator de diferenciação. FACOM – nº17, 1º semestre de 2007.

Borger, F. (2001). Efeitos de Atuação Social na Dinâmica Empresarial. Tese de Doutorado. São Paulo, Brasil.

BP (2012). [em linha]. Disponível em “<http://www.bp.com/sectionbodycopy.do?categoryId=7500&contentId=7068481>”. [Consultado em 21/06/2012].

BP Angola. Relatório de Sustentabilidade 2010. [em linha]. Disponível em “[http://www.bp.com/liveassets/bp\\_internet/globalbp/STAGING/global\\_assets/e\\_s\\_asset/e\\_s\\_assets\\_2010/downloads\\_pdfs/Angola\\_sustainability\\_review\\_2010\\_Portuguese.pdf](http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/STAGING/global_assets/e_s_asset/e_s_assets_2010/downloads_pdfs/Angola_sustainability_review_2010_Portuguese.pdf)”. [Consultado em 17/08/2012].

Carroll, Archie B. (1979). A Three dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review* 1979, vol4, nº4: 497-505.

Carroll, Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 1991, vol.34, issue 4:39-48.

Carvalho, R. (2002). Responsabilidade Social Empresarial: Shell e BP. [em linha]. Disponível em

“[http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2002/Congresso2002\\_Anais/2002\\_NP5C ARVALHO.pdf](http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2002/Congresso2002_Anais/2002_NP5C ARVALHO.pdf)”. [Consultado em 20/06/2012].

Chevron Angola. Relatório de Sustentabilidade 2010. [em linha]. Disponível em “<http://www.chevron.com/documents/pdf/2010-AngolaCR-Portuguese.pdf>”. [Consultado em 17/08/2012].

Chevron Angola. Relatório de Sustentabilidade 2011. [em linha]. Disponível em “<http://www.chevron.com/documents/pdf/2011-AngolaCR-Portuguese.pdf>”. [Consultado em 17/08/2012].

Comissão das Comunidades Europeias (2001). Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social empresarial. COM 366. Bruxelas.

Compêndio para a Sustentabilidade. [em linha]. Disponível em “<http://www.compendiosustentabilidade.com.br/2008/default.asp?actA=1>”. [Consultado em 28/03/2012].

Dias, R. (2008). Envolvimento com Stakeholders e Criação de Valor. In Santos, S. Dias, A. *Sustentabilidade, Competitividade e Equidade Ambiental e Social*. Coimbra. Almedina, (Pag. 169 à 175).

Faria, A. Sauerbronn, F. (2008). A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *RAP – Rio de Janeiro* 42 (1): 07-33, jan/fev. 2008.

Ferreira, P. (2009). Responsabilidade Social: Uma Via para a Inovação. In *Cadernos Sociedade e Trabalho XI. Responsabilidade Social das Organizações*. Lisboa, (Pag. 205 à 216).

GRI. (2006). Diretrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade. [em linha]. Disponível em “<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>”. [Consultado em 15/03/2012].

FNI. [em linha]. Disponível em “<http://www.fni.no/doc&pdf/FNI-R0906.pdf>”. [Consultado em 22/06/2012].

Forbes. [em linha]. Disponível “<http://www.forbes.com/global2000/>”. [Consultado em 25/08/2012].

Hopkins, M. (2005). Medidas de Responsabilidade Social Corporativa em Países em Vias de Desenvolvimento. In Santos, S. Dias, A. *Sustentabilidade, Competitividade e Equidade Ambiental e Social*. Coimbra. Almedina, (Pag. 201 à 206).

Hopkins, M. (2008a). Corporate Social Responsibility: Uma Nova Estratégia Organizacional. In Santos, S. Dias, A. *Sustentabilidade, Competitividade e Equidade Ambiental e Social*. Coimbra. Almedina, (Pag. 87 à 93).

Hopkins, M. (2008b). O Crescimento e a Ascensão da Responsabilidade Social das Empresas. In Santos, S. Dias, A. *Sustentabilidade, Competitividade e Equidade Ambiental e Social*. Coimbra. Almedina, (Pag. 99 à 111).

Instituto Ethos. [em linha]. Disponível em “<http://www3.ethos.org.br/>”. [Consultado em 18/04/2012].

Instituto Ethos. (2001). Guia de Elaboração e Balanço Anual de Responsabilidade Social Empresarial. [em linha]. Disponível em “[http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/guia\\_relatorio/relatorio\\_anual.pdf](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/guia_relatorio/relatorio_anual.pdf)”. [Consultado em 09/05/2012].

INE-Angola. [em linha]. Disponível em “[http://www.ine-ao.com/PDFS/IBEP\\_Relat%C3%B3rio%20de%20Tabelas%20Vol.%20II.pdf](http://www.ine-ao.com/PDFS/IBEP_Relat%C3%B3rio%20de%20Tabelas%20Vol.%20II.pdf)”. [Consultado em 02/09/2012].

Johnson, G. Scholes, K. Whittington (2007). *Explorando a Estratégia Corporativa: Texto e Casos*. ARTIMED EDITORA S.A. São Paulo. Brasil.

Lessard-Hébert, M. Goyotte, G. Boutin, G. (1990). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa. Instituto Piaget.

Leyen, B. (2008). Eco- Eficiência na Exploração e Produção de Petróleo e Gás em Regiões de Florestas Tropicais Húmidas: O Caso da Petrobras na Amazônia. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Brasil.

Machado, C. (2008). Avaliação de Critérios de Distribuição e de Utilização de Recursos das Participações Governamentais no Brasil. In Szklo, A. Magrini, A. *Geopolítica e Gestão Ambiental de Petróleo*. Rio de Janeiro. Interferência, (Pag. 65 à 83).

- Moura, R. (2009). Da Responsabilidade Social à Governação das Empresas e ao Desenvolvimento Sustentável: Um Novo Compromisso. In *Cadernos Sociedade e Trabalho XI. Responsabilidade Social das Organizações*. Lisboa, (Pag. 251 à 268).
- Naidoo, K. Fiaremonti, L. (2007). O Estado da Competitividade Responsável. [em linha]. Disponível em “[http://www.accountability.org/images/content/0/9/097/AccountAbility\\_O%20Estado%20da%20Competitividade%20Responsavel20.pdf](http://www.accountability.org/images/content/0/9/097/AccountAbility_O%20Estado%20da%20Competitividade%20Responsavel20.pdf)”. [Consultado em 05/03/2012].
- Nissan, S. (2008). A importância dos mercados financeiros como drivers da sustentabilidade. In Santos, S. Dias, A. *Sustentabilidade, Competitividade e Equidade Ambiental e Social*. Coimbra. Almedina, (Pag. 241 à 244).
- Obmae, K. (1998). Voltando à Estratégia. In Montgomery, C. Porter, M. *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro, (Pag. 67 à 81).
- Petroleum Intelligence Weekley. [em linha]. Disponível em “<http://www.highbeam.com/doc/1G1-275576636.html>”. [Consultado em 15/09/2012].
- Pizam, A. (1994). Planning a Tourism Research Investigation. In Ritchie, J. e Goeldner, C. (ED.). *Travel, Tourism and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*. Chichester, John Wiley & Sons, (pag.91 à 104).
- Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro. Elsevier Editora.
- Saraiva, P. (2008). Investimentos Socialmente Responsáveis. In Santos, S. Dias, A. *Sustentabilidade, Competitividade e Equidade Ambiental e Social*. Coimbra. Almedina, (Pag. 235 à 239).
- Seabra, M. Rodrigues, J. (2008). *Responsabilidade Social das Organizações*. Portugal. Edições Pedagogo.
- Seabra, F. Rolo, A. Vieira, A. (2009). Barómetro de Responsabilidade Social das Organizações e Qualidade – Inquérito à Perceção dos profissionais de Gestão sobre a Responsabilidade Social Praticada em Portugal. In *Cadernos Sociedade e Trabalho XI. Responsabilidade Social das Organizações*. Lisboa, (Pag. 57 à 74).
- Silva, A. Costa, S. (2009). Indicadores Ambientais: um estudo das práticas que impactam em companhias de petróleo. [em linha]. Disponível em

“[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8\\_0161\\_0861.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0161_0861.pdf)”. [Consultado em 20/06/2012].

Silva, J. (2009). Responsabilidade Social das Empresas: Um Imperativo Ético. In Cadernos Sociedade e Trabalho XI. *Responsabilidade Social das Organizações*. Lisboa, (Pag. 7 à 9).

Sousa, A. (2006). Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: A incorporação dos conceitos à estratégia empresarial. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro, Brasil.

Szklo, A. Schaeffer, R. (2008). Fontes Alternativas de Energia ou Sistemas de Energia Alternativa Integrados? O Petróleo como Lança de Peleus Moderna para a Transição Energética. In Szklo, A. Magrini, A. *Geopolítica e Gestão Ambiental de Petróleo*. Rio de Janeiro. Interferência, (Pag. 159 à 173).

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Portugal. McGraw-Hill.

WBCSD. (2000). Responsabilidade social empresarial: bom senso aliado a bons negócios. [em linha]. Disponível em “<http://www.crescer.org/glossario/doc/73.pdf>”. [Consultado em 21/03/2012].

WBCSD. (2003). Negócios com Inclusão Social: Guia Prático para Empresas. [em linha]. Disponível em “[http://cebds.org.br/media/uploads/pdf-capas-publicacoes-cebds/responsabilidade-corporativa/negocios-com-inclusao-social\\_guia-pratico-para-empresas\\_traduzido-por-wbcds.pdf](http://cebds.org.br/media/uploads/pdf-capas-publicacoes-cebds/responsabilidade-corporativa/negocios-com-inclusao-social_guia-pratico-para-empresas_traduzido-por-wbcds.pdf)”. [Consultado em 22/05/2012].

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2ª Ed., London. Sage Publications.

Zadek, S. MacGillivray, A. (2007). O Estado da Competitividade Responsável. [em linha]. Disponível em “[http://www.accountability.org/images/content/0/9/097/AccountAbility\\_O%20Estado%20da%20Competitividade%20Responsavel20.pdf](http://www.accountability.org/images/content/0/9/097/AccountAbility_O%20Estado%20da%20Competitividade%20Responsavel20.pdf)”. [Consultado em 05/03/2012].



## **ANEXOS**

## ANEXOS

### Anexo 1: Modelo Questionário

Estamos a efetuar um estudo no âmbito da dissertação de mestrado em ciências empresariais da Universidade Fernando Pessoa (Porto – Portugal), que pretende verificar se a adoção de programas de responsabilidade social corporativa traduz-se em vantagens competitivas para as empresas. Estamos a estudar o **caso particular da vossa empresa**, deste modo, para validar um conjunto de questões pedimos que nos respondam as 6 questões a seguir apresentadas. Por favor, responda com o máximo de sinceridade, as suas respostas são fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa e não deixe

1. Quando foi implementado o conceito de RSC na vossa empresa?
2. Quais são às ações concretas de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas nas várias áreas de atividade da vossa empresa?
3. Quais às motivações que levaram a vossa empresa a investir no diálogo com os stakeholders?
4. Quais foram os fatores que motivaram a evolução da vossa empresa para a responsabilidade social corporativa?
5. Quais os benefícios resultantes da adoção da estratégia de responsabilidade social corporativa na vossa empresa?
6. Considera que a atuação da vossa empresa no âmbito da responsabilidade social corporativa tem impacto na sua imagem? Em que medida?

**Obrigada pela sua colaboração e disponibilidade.**

**Anexo 2: Resposta Petrobras**

Prezada Sra. Andrea Cátia,

Em resposta à sua manifestação, recebida pelo nosso Serviço de Atendimento ao Cliente através do seu e-mail, orientamos acessar site [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br) /Investidores/Divulgação e Resultados/ Relatório de Sustentabilidade (download do arquivo), onde poderá obter dados atualizados e direcionados para pesquisa, é de domínio público e podem ser impressos, de acordo com a necessidade de cada um e o respeito ao meio ambiente.

A Petrobras agradece pelo seu contato e encontra-se à sua disposição.

Atenciosamente,

Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC

PETROBRAS

0800789001

[sac@petrobras.com.br](mailto:sac@petrobras.com.br)