

Copyright 2004, Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás - IBP

Este Trabalho Técnico Científico foi preparado para apresentação no 3º Congresso Brasileiro de P&D em Petróleo e Gás, a ser realizado no período de 2 a 5 de outubro de 2005, em Salvador. Este Trabalho Técnico Científico foi selecionado e/ou revisado pela Comissão Científica, para apresentação no Evento. O conteúdo do Trabalho, como apresentado, não foi revisado pelo IBP. Os organizadores não irão traduzir ou corrigir os textos recebidos. O material conforme, apresentado, não necessariamente reflete as opiniões do Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás, Sócios e Representantes. É de conhecimento e aprovação do(s) autor(es) que este Trabalho será publicado nos Anais do 3º Congresso Brasileiro de P&D em Petróleo e Gás

METODOLOGIA DE ANÁLISE DE INICIATIVAS DE RSC: APLICAÇÃO AO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE DERIVADOS PETRÓLEO

Bezerra, R.B.¹, La Rovere, E.L.², Sousa, D. S.³, Barata, M.M.L.⁴

¹ LIMA/COPPE/UFRJ, Centro de Tecnologia, Bloco I 2000, sala 208, Ilha do Fundão
rodrigo@lima.ufrj.br

² LIMA/COPPE/UFRJ, Centro de Tecnologia, Bloco C, sala C211, Ilha do Fundão
emilio@ppe.ufrj.br

³ LIMA/COPPE/UFRJ, Centro de Tecnologia, Bloco I 2000, sala 208, Ilha do Fundão
denise@lima.coppe.ufrj.br

⁴ LIMA/COPPE/UFRJ, Centro de Tecnologia, Bloco I 2000, sala 208, Ilha do Fundão
barata@lima.coppe.ufrj.br

Resumo – O objetivo deste trabalho é apresentar uma ferramenta que apóie a análise das iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), baseada na definição de critérios norteadores, identificação de partes interessadas e de benefícios a serem alcançados com a implantação de um efetivo Plano de Responsabilidade Social Corporativo (PRSC). Para tal, foram definidos os critérios, referenciados alguns modelos a serem adotados para identificação de partes interessadas e elencados possíveis benefícios decorrentes da implementação do PRSC. Em seguida, é apresentada a metodologia de análise de iniciativas de RSC consolidada em uma matriz. O artigo termina com uma discussão dos resultados obtidos com a aplicação da metodologia, suas limitações e sugestões de melhoria. Este artigo é fruto da iniciativa pioneira desenvolvida pela equipe LIMA/PPE/COPPE/UFRJ de se trabalhar a RSC em uma empresa de distribuição de derivados de petróleo.

Palavras-Chave: RSC; RSA; responsabilidade; petróleo; sustentabilidade.

Abstract – The objective of this paper is to present a tool that aids in the analysis of Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives. This tool was constructed on the definition of guiding criteria, identification of stakeholders and the benefits resulting from the implementation of an effective Corporate Social Responsibility Plan (CSRPlan). To this end, the criteria are defined, models for the identification of stakeholders are referenced and a summary of possible benefits due to the implementation of the CSRPlan are determined. Following this, the authors present a methodology for the analysis of CSR initiatives consolidated in a matrix. The paper concludes with a discussion of the results obtained with the application of the methodology, its limitations, and suggestions for improvement. This paper is the result of a pioneer initiative developed by the LIMA/PPE/COPPE/UFRJ project team and its work on CSR in a petroleum derivative distribution company.

Keywords: CSR; CSRPlan; responsibility; petroleum; sustainability

1. Introdução

O histórico de acidentes da indústria de petróleo, bem como os grandes impactos associados a suas atividades em toda a cadeia produtiva, atraíram a atenção da mídia e da opinião pública para suas atividades. Este fato fez surgir, ainda na década de oitenta, fortes pressões sobre esta indústria, para uma atuação mais responsável.

Recentes escândalos causados por fraudes e irresponsabilidade corporativa, em outros setores, a exemplo dos casos da Enron, Parmalat e NIKE, contribuíram ainda mais para o aumento das pressões, ampliando o escopo das exigências que restringiam-se a questões ambientais.

Esta ampliação se reflete na necessidade da incorporação dos princípios do Desenvolvimento Sustentável, ao dia-a-dia dos negócios das empresas. Ou seja, a integração da dimensão econômica, ambiental e social no seu processo de gestão – gestão *triple bottom-line* – que é o conceito fundamental da Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Entretanto, hoje muitas empresas assumiram uma postura semelhante àquela adotada no início do movimento ambientalista, conhecida como “Green Wash”, que tinha por objetivo maquiar o real comportamento ambiental da companhia.

Da mesma forma, diversas companhias, para atenderem as demandas de diferentes partes interessadas e com o intuito de obter ganhos rápidos imagem por afirmarem uma suposta postura socialmente responsável, passaram a financiar uma série de ações filantrópicas.

A grande questão é que a RSC vai muito além da filantropia, envolvendo uma série de ações intra-muros, com uma atuação direta em diferentes processos de sua cadeia produtiva. Em outras palavras, é necessário primeiro “arrumar a casa” para depois agir fora dela.

Companhias de petróleo em todo o mundo têm alcançado grandes avanços na incorporação da RSC em suas atividades, sobretudo na área de E&P. No Brasil, apesar dos esforços empenhados, ainda se observa um enfoque muito ligado à filantropia, ao papel de substituição do estado e a ações não diretamente voltadas a atividade fim do negócio.

O objetivo deste trabalho é apresentar uma ferramenta que apóie a análise das iniciativas de RSC a ser adotada por empresas deste setor, baseada na definição de critérios norteadores, identificação das partes interessadas e dos benefícios a serem alcançados com a implantação de um efetivo Plano de Responsabilidade Social Corporativa (PRSC).

Este artigo é fruto da iniciativa pioneira desenvolvida pela equipe LIMA/PPE/COPPE/UFRJ de se trabalhar a RSC em uma empresa de distribuição de derivados de petróleo.

2. Definição de Critérios Norteadores de um PRSC

Para a análise das iniciativas de RSC, é necessária preliminarmente a definição de critérios norteadores balizadores de seu plano de ação que se fundamenta na atuação prioritariamente voltada para a sua atividade fim. Assim sendo, propõe-se que as empresas atendam aos seguintes requisitos:

- cumprimento legal;
- demandas específicas das partes interessadas;
- princípios nacionais e internacionais de RSC.

2.1 Cumprimento legal

O atendimento a legislação aplicável é condição básica e prioritária na adoção de um PRSC.

Para que a empresa atenda a este critério, é necessário que ela tenha mecanismos para conhecer, ao longo do tempo, toda a legislação ambiental e social que lhe é aplicável, e implemente ações que lhe possibilitem atendê-la. Salienta-se que a empresa deve estar apta a agir de maneira pró-ativa, de forma a apoiar seus parceiros (clientes, fornecedores, etc.) a cumprirem este requisito – responsabilidade na cadeia produtiva.

Ressalta-se ainda que o atendimento a legislação trás redução dos riscos ao “negócio”, uma vez que evita retaliações de consumidores e órgãos reguladores, dentre outros, previne interrupções do processo produtivo e diminui riscos de danos a imagem e de incoerência em penalidades.

2.2 Atendimento a demandas específicas das partes interessadas

Atender a demanda das partes interessadas estratégicas é outro ponto chave de qualquer PRAS. O Quadro 1. apresenta exemplos de demandas que podem ser atribuídas a algumas das possíveis partes interessadas na atividade da companhia. Cabe mencionar que este não é estático, e deve ser validado e adaptado de acordo com as mudanças nas demandas das partes interessadas, que podem ser identificadas ao longo do tempo.

Quadro 1. Demandas específicas das partes interessadas

Partes interessadas	Exemplo de demandas
Comunidade do entorno	-Mitigação dos impactos negativos causados pelas

	atividades da empresa; -Ações sociais na comunidade; -Admissão, demissão e remuneração da força de trabalho local; - Desenvolvimento de fornecedores locais;
Governo e sociedade	-Combate à pobreza e a desigualdade social (investimentos em educação, saúde e inclusão social); -Geração de emprego e renda; -Pagamento de impostos e tributos; -Transparência; -Diversidade;
Consumidores	-Bom atendimento; -Transparência; -Qualidade dos produtos e serviços; -Preço;
Clientes	-Qualidade nos serviços; -Qualidade dos produtos; -Transparência; -Garantia de entrega; -Preço;
Acionista	-Certificações (ISO, SA, BS, AA); -Identificação de novos clientes, consumidores e fornecedores; -Desempenho financeiro; -Fidelização do consumidor; -Governança corporativa;
Força de Trabalho	-Condições adequadas de trabalho; -Educação, capacitação e treinamento; -Políticas claras de admissão, demissão e remuneração; -Garantia de seus direitos;
Fornecedores	-Garantias de contrato (prazo, equidade); -Seleção de fornecedores -Apoio para seu desenvolvimento
Meio Ambiente	-Mitigação de impactos -Preservação dos recursos naturais -Estudo do ciclo de vida do produto

Vale salientar que a atuação nos aspectos geradores e mitigação dos impactos decorrentes das atividades da empresa sobre cada uma das partes interessadas deve ser sempre considerada uma demanda estratégica.

2.3 Atendimento aos princípios nacionais e internacionais de responsabilidade ambiental e social

Os princípios (Pacto Global, Metas do Milênio, Agenda 21, etc) do desenvolvimento sustentável revelam os problemas mundiais que ameaçam o bem-estar, e mostram caminhos para minimizá-los, sendo fontes inspiradoras para a reflexão sobre a missão e os valores das empresas. Ao ser signatária de princípios relacionados à RSC, isto é que tenham como objetivo a preservação e proteção ambiental e a redução das desigualdades e desequilíbrios sociais, dentre outras, é necessário que a empresa implemente mecanismos e ações que lhe possibilitem atendê-los.

3. Identificação das Partes Interessadas

Para a identificação e monitoramento das partes interessadas estratégicas da companhia existem diversos modelos, dentre os quais se cita os propostos por Preston & Post, Freeman & Gilbert, R. Mitchel, B. Agle & D. Wood (LETTIERI, C. C. DOS SANTOS, 2003).

De acordo com a autora, cada modelo apresenta vantagens e desvantagens. Desta forma a “conjugação de modelos, permitiria àqueles empenhados nesta tarefa, não somente identificar e priorizar os grupos de interesse, mas também de dotar a empresa de capacidade de adaptação constante em sua interação com seus públicos”.

4. Benefícios de iniciativas de RAS

É importante ainda, na análise das iniciativas, incorporar o levantamento dos possíveis benefícios alcançados para empresa com a adoção do PRSC. Esta incorporação possibilita identificar os resultados efetivamente atingidos pelas iniciativas e os pontos estratégicos a serem trabalhados.

Keeble, J; Eagar, R & Mühlhäuser M. (2003), classificam os principais benefícios obtidos pelas companhias comprometidas com o desenvolvimento sustentável em quatro níveis apresentados no Quadro 3.

Quadro 3. Benefícios obtidos com as iniciativas de RAS

Níveis	Benefícios operacionais
Redução de custos -maximizando a redução de gastos por meio de melhorias ambientais, como o consumo d'água, utilização de materiais e eficiência energética.	-Reduz custos de atendimento legal; -Reduz a dependência e o uso de matéria prima; -Reduz resíduo; -Reduz franquias de seguro; -Reduz o uso de energia; -Desenvolve a eficiência operacional;
Redução de risco ao negócio -gerindo riscos de longo prazo, antecipando-se a interrupções e paralisações na cadeia de suprimento.	-Preveni interrupções e atrasos; -Evita processos judiciais e penalidades; -Reduz retaliações; -Preveni interrupções na cadeia de suprimentos; -Desenvolve a gestão do risco do negócio; -Previne custo contingente (externalidade);
Criação de oportunidades -criando novos métodos de operação com vantagens comerciais	-Desenvolve vantagens competitivas; -Desenvolve novos métodos de operação e novas formas de trabalho; -Facilita o acesso a novas oportunidades de mercado por meio do crescimento da confiança do consumidor; -Aumenta custos de entrada de concorrentes;
Preferência das partes interessadas -aumentando a preferência das partes interessadas e melhorando a reputação, por intermédio da construção de um relacionamento mais forte com as partes interessadas.	-Assegura licença de operação; -Mantém e constrói um bom relacionamento com as partes interessadas; -Atrai melhor cadeia de suprimentos e melhores parceiros de negócios; -Atrai recursos, pessoas e investimentos; -Retêm empregados; -Desenvolve a moral e a motivação dos empregados; -Desenvolve a reputação da empresa; -Facilita aprovações regulatórias;

4. Metodologia para análise das iniciativas de RS

A metodologia desenvolvida permite analisar as iniciativas à luz dos critérios norteadores estabelecidos, das partes interessadas estratégicas identificadas e dos possíveis benefícios a serem alcançados e identificar o direcionamento atual, além de orientar futuros investimentos da companhia em RSC, consolidando-se na forma de uma matriz.

A matriz deve ser assim constituída:

- Nas colunas devem estar dispostos ações de RSC da companhia, subdivididos em ações direta e indiretamente ligadas à atividade fim da empresa;
- Nas linhas devem estar dispostas as partes interessadas estratégicas identificadas, os critérios norteadores do PRSC definidos, e os possíveis benefícios a serem obtidos com adoção das iniciativas.

Observa-se que, para fins de entendimento da metodologia, é apresentada uma matriz preenchida de forma genérica, conforme pode ser visualizado no Quadro 4.

Quadro 4: Modelo de matriz para análise das iniciativas de RS

Aspecto sob análise	Iniciativas	Investimentos em projetos sociais	Combate ao trabalho infantil	Canais de comunicação com as partes interessadas	Inserção social	Preservação da natureza	Políticas de não discriminação	Novos produtos	Novos serviços	Política de gestão da qualidade	Certificação de unidades	Programas de SMS	Ciclo de vida do produto	Modernização de instalações	Projetos voltados a mitigação de impactos	Projetos voltados a qualidade de vida do trabalhador	Ecoeficiência	
		Ações não diretamente ligadas a atividade							Ações diretamente ligadas a atividade									
		Partes Interessadas																
Comunidade do entorno																		
Governo e sociedade																		
Consumidor																		
Cliente																		
Acionista																		
Funcionário																		
Meio ambiente																		
Critérios norteadores																		
Cumprimento legal																		
Atendimento de demandas específicas																		
Princípios internacionais																		
Benefícios																		
Redução de custo																		
Redução de risco																		
Criação de oportunidade																		
Preferência das partes interessadas																		

7. Resultados e Discussão

A matriz, apesar de ter sido elaborada utilizando iniciativas genéricas, permite tecer algumas conclusões importantes no tocante aos grupos de ações de RSC, discriminadas a seguir:

- De um modo geral, iniciativas de RSC que não estejam voltadas diretamente à atividade fim da companhia, influenciam menos diferentes partes interessadas e trazem menos benefícios à empresa (que não sejam os relacionados a ganhos de imagem).
- Observa-se uma forte correlação entre as iniciativas voltadas ao cumprimento legal e os benefícios de redução de riscos e custos ao negócio.
- Ações de introdução de ferramentas de gestão (certificações de qualidade, certificações ambientais, SMS e eco-eficiência), atingem ótimos resultados, no que diz respeito às partes interessadas afetadas, objetivos atendidos e benefícios alcançados.

As principais limitações da ferramenta desenvolvida estão ligadas ao fato do seu preenchimento ser binário (atende ou não atende), impossibilitando uma comparação quantitativa entre as iniciativas. Isto significa que, por não terem sido estabelecidas escalas quantitativas, ponderando o grau de importância daquela iniciativa para aquele aspecto analisado, não se pode dizer que uma ação de RS é mais importante que a outra.

8. Conclusão

É cada vez maior a necessidade do desenvolvimento de uma cultura de RSC sem maquiagens que se traduza em ganhos efetivos para a sociedade e para empresa.

A matriz mostrou-se uma ferramenta útil para análise das iniciativas de RSC, segundo os critérios definidos, e acabou por endossar o pressuposto de que ações relacionadas à atividade fim da companhia trazem maiores benefícios para a empresa e para a sociedade.

A introdução de uma escala quantitativa ou semi-quantitativa à matriz, na medida em que possibilitaria a mensuração de variáveis, como por exemplo, abrangência da iniciativa, importância do aspecto em que ela atua ou a forma com que a iniciativa está implantada, enriquecerá ainda mais a ferramenta e, conseqüentemente, a análise.

Apesar de ter sido desenvolvida para aplicação em uma empresa de distribuição de derivados de petróleo, a metodologia pode ser perfeitamente utilizada em empresas de outros setores.

9. Referências

- BROWN, D.: 2000, The Accountable Business: Managing Corporate Responsibility in Practice (Arthur D. Little).
- CARVALHO, A.B.M. DE E CARVALHO, M.A.B. de. A Determinação dos Impactos e a Gestão do Desempenho Social. Revista Meio Ambiente Industrial, Edição Setembro/Outubro. São Paulo: Editora Tocalino, 2000.
- Development into Practice- A guide for organizations, 2003. www.projectsigma.com.
- DIPIAZZA, S.^a AND R.G.ECCLES: 2002, Building Public Trust: The Future of Corporate Reporting(John Wiley and Sons Inc.).
- HERZOG A. L. Guia Exame 2004, Boa Cidadania Corporativa, dezembro de 2004.
- KEEBLE, J; EAGAR, R & MÜHLHÄUSER M.. Prism First Semester 2003, Back to Basics, Arthur D. Little,2003 on www.adl.com.
- LETTIERI, C C DOS SANTOS. Quem Realmente Interessa as Empresas? Contribuição Analítica da Teoria dos Stakeholders ao Estudo da Responsabilidade Corporativa. Premio Valor Ethos, 2003 on www.ethos.org.br .
- MITCHEL, R., ANGLE, B. &WOOD, DONNA. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the Principle of Who What Really Counts, in Academy Management Review, 1997,vol XXIII, n.3
- THE SIGMA PROJECT, Putting Sustainable Development into Practice- A Guide for Organisations. The Sigma Guidelines,2003, on www.projectsigma.com
- LUETKENHORST, W. UNIDO, Working Paper No13, Corporate Social Responsibility and the Development Agenda: Should SMEs Care?, 2004
- VASSALLO, C. Guia Exame 2004, Boa Cidadania Corporativa, dezembro de 2004.