

**Relações com Stakeholders Externos e Sustentabilidade:
Caso de Vazamento de Óleo da empresa BP no Golfo do México**

Mariana Galvão Lyra

Especialista em Gerenciamento de Projetos pela FGV.
Professora Substituta da UFES, Vitória/ES, Brasil.

Mário Henrique Trentim, PMP®

Especialista em Administração Financeira pelo CEDEPE.
Professor da CBS – CEDEPE, Recife-PE, Brasil.

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o caso de vazamento de óleo no Golfo do México ocorrido em junho de 2010 sob o contexto de gerenciamento das expectativas dos *stakeholders*. A empresa BP, responsável pela plataforma que afundou, cometeu erros de estratégia para a solução do problema e também em relação ao gerenciamento dos *stakeholders*. Já foram gastos mais de US\$2 bilhões e o problema não foi resolvido. Os *stakeholders*, principalmente o governo americano e a opinião pública, estão pressionando a BP para limpeza do Golfo do México e indenização pelos danos causados. A população está realizando boicote comercial a empresa e seus produtos, enquanto os investidores, preocupados com a saúde financeira da BP, estão se desfazendo das ações.

Palavras-chave: Stakeholders; Estratégia; Sustentabilidade

1. Partes interessadas, por que se preocupar com elas?

O sucesso de todo empreendimento depende da percepção das partes interessadas, ou *stakeholders*. Não é suficiente atingir os objetivos do projeto, o resultado deve agradar aos *stakeholders*, atendendo suas expectativas. WIDEMAN (2004) afirma que se deve fazer tudo o que for possível para envolver, informar e influenciar os *stakeholders*.

No passado, os projetos eram gerenciados com base na restrição tripla: escopo, tempo e custo. Posteriormente, foi adicionada a dimensão Qualidade e, atualmente, a dimensão Satisfação do Cliente. KERZNER (2001) chega a afirmar que o gerenciamento de projetos moderno deve ter foco na geração de valor, perpassando várias outras dimensões, incluindo os aspectos sociais e de sustentabilidade.

1.1 Quem são os *stakeholders*?

Stake – aposta, risco, interesse, parte, ação. *Holder* – aquele que possui.

Stakeholders ou partes interessadas, portanto, são aqueles que possuem interesse no projeto ou que são afetados positiva ou negativamente por seus resultados, dentre eles:

- Cliente e consumidores
- Usuários e beneficiários diretos ou indiretos
- Patrocinador e Diretores Seniores
- Escritório de Projetos, Gerente de programa e de projeto, Equipe de projeto
- Autoridades e órgãos de regulamentação e fiscalização
- Comunidade, grupos sociais e a população em geral
- Mídia e meios de comunicação
- Associações e grupos de interesses específicos

WIDEMAN (2004) menciona a dificuldade em se identificar todos os *stakeholders* no início do projeto, o que pode trazer riscos futuros ao mesmo.

2. Gerenciando *Stakeholders* em Projetos Externos

Para WIDEMAN (2004), a grande diferença no gerenciamento de *stakeholders* em projetos internos e externos está nas comunicações, uma vez que os projetos externos estão sujeitos a contratos e regulamentações jurídicas, além de poderem ter reflexos em *stakeholders* públicos. WIDEMAN menciona Jack Lemley¹: “Hoje, gerenciar a imagem pública de grandes projetos de engenharia é tão importante quanto a sua execução física. Uma imagem ou percepção pública ruim pode criar resistências, prejudicando e até inviabilizando o projeto.”

Portanto, em projetos externos, é um grande erro focar apenas no cliente como *stakeholder*, pois outras partes interessadas podem ter grande impacto no projeto:

- Contratados e subcontratados
- Competidores e Fornecedores
- Bancos, instituições financeiras e investidores
- Agências Governamentais e comissões
- Comunidade local, associações e população em geral

WIDEMAN (2004) ressalta que os *stakeholders* públicos podem ter um grande impacto na organização, devendo ser identificados e analisados para o desenvolvimento de estratégias de gerenciamento e integração.

2.1 Identificando e Desenvolvendo Estratégias para Gerenciar *Stakeholders* Públicos (adaptado de WIDEMAN, 2004)

2.1.1 Examinar o Ambiente

O primeiro passo é analisar e avaliar o ambiente em que será realizado o projeto, atentando para as peculiaridades locais. Assim, é possível identificar as pessoas ou grupos que potencialmente serão afetadas pelo projeto e buscar obter suas opiniões a respeito do mesmo.

A coleta de opiniões tem um impacto muito positivo, pois:

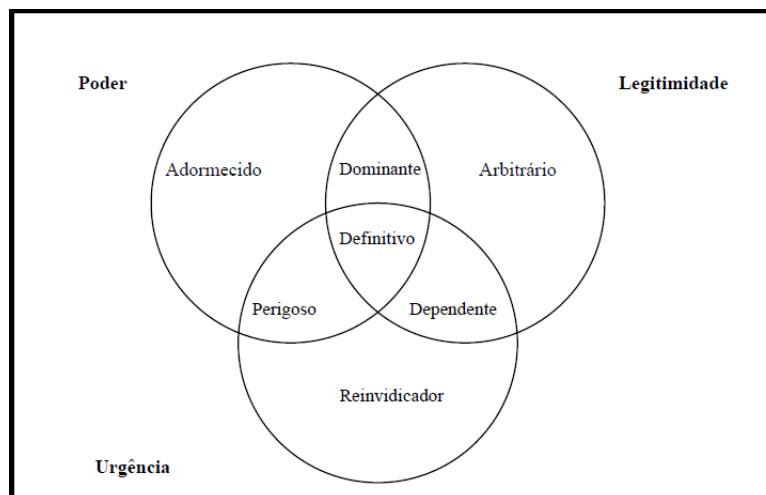
- Habilita as pessoas a contribuírem com idéias, fazendo com que elas se sintam parte (“donas”) do projeto
- Permite entender o ponto de vista da comunidade e revelar informações desconhecidas
- Desperta o interesse pelo projeto

2.1.2 Determinar o Tipo de Influência

O segundo passo é avaliar a influência dos *stakeholders* sobre o projeto, devendo ser considerados fatores comerciais, sociais, financeiros, políticos e jurídicos. Utilizamos o diagrama de Venn proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), que contém sete tipos de *stakeholders* segundo as combinações dos atributos poder, legitimidade e urgência. Estes atributos dimensionam o tipo de influência dos *stakeholders*.

¹ LEMLEY, Jack apud WIDEMAN, R Max. **Field Guide to Project Management**, Second Edition. John Wiley & Sons, 2004. (tradução livre)

Figura 1: Tipos de *Stakeholders*



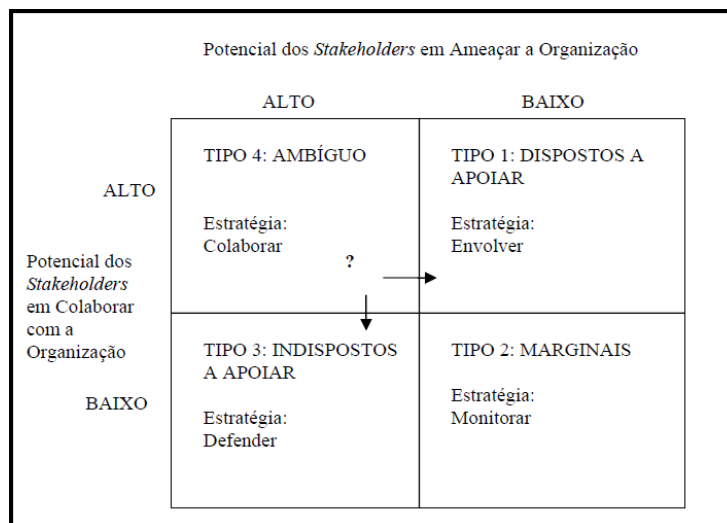
Fonte: Mitchell et al. (1997, p. 874)

- *Stakeholder* Adormecido: possui poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência
- *Stakeholder* Arbitrário: possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a organização nem urgência
- *Stakeholder* Reivindicador: apresenta urgência sem poder nem legitimidade
- *Stakeholder* Dominante: possui poder e legitimidade, mas não urgência
- *Stakeholder* Perigoso: possui poder e urgência, podendo impor sua vontade mesmo sem legitimidade
- *Stakeholder* Dependente: supostamente possui urgência e legitimidade, porém depende do poder de outros *stakeholders*
- *Stakeholder* Definitivo: possui poder e legitimidade

2.1.3 Categorizar o Nível de Influência

Para categorizar os *stakeholders*, utilizamos a matriz proposta por Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991), que analisa a propensão dos *stakeholders* em colaborar ou ameaçar as estratégias da empresa.

Figura 2: Diagnóstico dos *Stakeholders*



Fonte: Savage et al. (1991, p. 65)

- *Stakeholders* Dispostos a apoiar – alto potencial de cooperação
- *Stakeholders* Marginais – não são ameaçadores nem cooperadores
- *Stakeholders* Indispostos a cooperar – alto potencial de ameaça
- *Stakeholders* Ambíguos – alto potencial em ameaçar e em cooperar, influenciados por interesses conflitantes

2.1.4 Reunir Informações

O quarto passo é realizar uma pesquisa sistematizada, utilizando como base os conhecimentos adquiridos nos três processos anteriores. A partir da categorização e priorização dos *stakeholders*, podemos formular perguntas específicas de interesse do projeto para conhecer melhor o ambiente que cerca o projeto.

Exemplos:

- Quais informações adicionais são necessárias de um *stakeholder* ou grupo de *stakeholders*?
- Como obter essas informações? Como analisar as respostas obtidas?
- Como serão utilizadas as informações para tomada de decisão e desenvolvimento de estratégias do projeto?

2.1.5 Usar as Informações Coletadas para Desenvolver um Programa de Relações Públicas

As informações obtidas anteriormente servirão de base para a criação da estratégia de gerenciamento das expectativas dos *stakeholders*.

O Registro de *Stakeholders* e a Estratégia de Gerenciamento das Expectativas dos *Stakeholders*, saídas do processo 10.1, Identificar Partes Interessadas, do PMBoK® são a base para o processo 10.2, Gerenciar Expectativas dos *Stakeholders*.

A criação de um programa de relações públicas no caso de um projeto que tenha impacto sobre muitos *stakeholders* externos é muito importante, pois:

- Torna mais eficiente a distribuição de informações para conscientização dos grupos de *stakeholders*
- Aumenta a probabilidade de aceitação do projeto (*buy in*)
- Identifica e aborda preocupações que ainda não se tornaram questões
- Esclarece as questões identificadas
- Permite a busca de soluções conjuntas com *stakeholders*

3. Caso BP – Vazamento de Óleo no Golfo do México (2010)

Enquanto o óleo continua vazando no Golfo do México, as ações da BP já perderam 40% do valor. Analistas esperam que o preço das ações continue caindo devido à demora em solucionar o problema e aos elevados gastos que estão sendo feitos. Há o risco de falência da empresa, considerando o pânico dos investidores e a falta de crédito que a empresa irá enfrentar junto às instituições financeiras.

A estratégia de comunicação da BP não está sendo eficaz. A opinião pública e o governo americano estão contra a empresa, os investidores e instituições bancárias estão preocupados. Incluímos excertos de algumas reportagens abaixo a título de exemplo.

“‘Um grande erro.’ Foi assim que a Casa Branca considerou a participação do diretor-geral da BP numa regata de iates de luxo no Reino Unido, enquanto no golfo do México prosseguem os esforços para travar a maré negra causada pelo afundamento de uma plataforma da petrolífera britânica.”²

Pressionado politicamente, o presidente dos EUA, Barack Obama, deve exigir na quarta-feira que a BP reserve 20 bilhões de dólares para pagar indenizações pelo derramamento de petróleo no Golfo do México.³

“Objetivo do dinheiro é minorar prejuízos causados por catástrofe ambiental. Após encontro com democrata, presidente da empresa pediu desculpas.”⁴

3.1 Impactos

O primeiro e mais óbvio impacto é o custo enorme que a BP está tendo para tentar consertar o vazamento de óleo. Em paralelo, a empresa está desenvolvendo um “esforço de guerra” para a limpeza da costa atingida. A BP inclusive está construindo uma cidade para servir de base às operações de limpeza.

A BP era considerada uma das empresas modelo em sustentabilidade até então, uma das mais avançadas e com grandes investimentos nesta área. Porém, a empresa atua em um ramo de negócios que possui grandes riscos inerentes e sistêmicos no que tange à sustentabilidade.

² TECEDEIRO, Helena. A Polêmica Regata do Líder da BP. **DN Globo**. Disponível em <http://dn.sapo.pt/inicio/globo/interior.aspx?content_id=1598899&seccao=EUA%20e%20Am%20E9ricas>, acessado em 20/05/2010

³ BERGIN, Tom; BOHAN, Caren. Obama exigirá que BP pague por vazamento no Golfo do México. **Estadão Online**. Disponível em <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,obama-exigira-que-bp-pague-por-vazamento-no-golfo-do-mexico,567405,0.htm>>, acessado em 20/05/2010

⁴ G1 Mundo. BP vai dar US\$ 20 bilhões para fundo após vazamento de óleo, diz Obama. **Globo.com**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2010/06/bp-vai-dar-us-20-bilhoes-para-fundo-apos-vazamento-de-oleo-diz-obama.html>>, acessado em 20/05/2010

Este vazamento de óleo maculou profundamente a imagem da empresa frente a opinião pública, criou animosidades com o governo americano e afastou o apoio de investidores e credores da BP.

3.2 Sustentabilidade

Onde entra a sustentabilidade neste caso?

Não é sustentável o lucro quando, para sua obtenção, geram-se passivos sociais, ambientais ou econômicos. O caso da BP ilustra muito bem o quanto os riscos da sustentabilidade pesam sobre uma empresa. Uma fatalidade como o vazamento no Golfo do México pode extinguir a empresa.

O tema da sustentabilidade costuma ser apoiado pela chamada *triple bottom-line*: ambiental, social e econômico. O fato é que podemos resumir tudo no aspecto econômico, expandindo a visão tradicional da administração financeiro-contábil para incluir os *drivers* de valor que perpassam os demais aspectos da *triple bottom-line*.

A verdade é que a dimensão econômica não pode ser sustentável criando passivos nas demais áreas. Portanto, se as organizações querem obter lucro, crescer e se tornar perenes ou ao menos estáveis, devem procurar reduzir os riscos no seu ambiente de existência.

Empresas antes líderes em seus mercados e tidas como sólidas, agora passam por dificuldades em se adaptar ao mundo moderno. Observamos materiais caindo em desuso ou sendo banidos, verificamos grupos sociais exigindo novas demandas, órgãos regulamentadores e fiscalizadores criando inovações jurídicas e outros fatores que impactam diretamente na vida das organizações. Não atentar para a sustentabilidade, atualmente, é um risco enorme que pode levar ao fim da empresa.

4. Estudo de Caso: Vazamento de Óleo da BP

4.1 Modelos Apresentados

Note que, no diagrama de Venn de Mitchel *et al.*, as dimensões Legitimidade e Poder costumam ser fixas para os *stakeholders*, a menos que ocorra alguma mudança drástica. Porém, os *stakeholders* podem se associar em torno de interesses comuns, obtendo Legitimidade ou Poder com esta união. Já a Urgência é uma variável que depende principalmente da situação e de como as questões estão sendo gerenciadas pela organização. Portanto, a gerência das expectativas dos *stakeholders* deve ser no sentido de evitar e solucionar as questões para afastar o atributo de urgência.

Por outro lado, a matriz de *Savage et al.* retrata não apenas os potenciais de colaborar ou ameaçar a organização, mas também reflete os interesses dos *stakeholders*.

4.2 Abordagem da BP

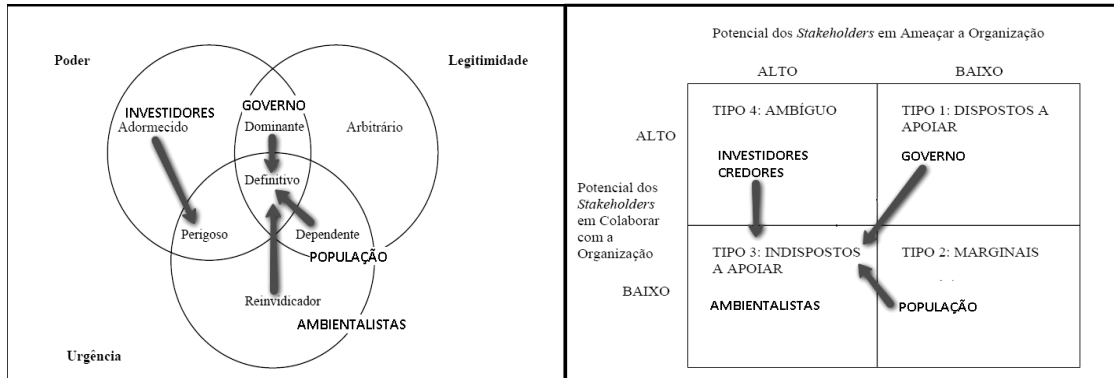
A BP deveria ter tratado o assunto com maior seriedade desde o início. As informações desencontradas e a falta de transparência resultaram em notícias que foram minando a reputação da empresa.

A identificação correta dos *stakeholders* e de suas expectativas teria permitido à empresa desenvolver uma estratégia adequada de gerenciamento destas expectativas. O diálogo transparente com os *stakeholders* desde o início poderia ter resultado em apoio para a BP.

As figuras abaixo descrevem como os *stakeholders* se tornaram “inimigos” da BP. Na configuração inicial, temos a classificação dos grupos de *stakeholders* de modo

simplificado, uma vez que não fizemos uma identificação extensiva de todas as partes interessadas. As setas mostram para onde os *stakeholders* se movimentaram devido à estratégia ruim ou falta de estratégia da BP em lidar com eles.

Figura 3: *Stakeholders* no Caso BP



Os investidores, antes adormecidos, passam a ser perigosos devido ao atributo de urgência criado pela má gestão da crise pela BP. Já o governo americano, antes dominante, passa a definitivo pelo mesmo motivo.

A população adquire poder pressionando o governo e também caminha para se tornar um *stakeholder* definitivo. Os ambientalistas, por sua vez, adquirem legitimidade da população e buscam poder mobilizando a opinião pública.

Se anteriormente a maioria dos *stakeholders* estava longe do quadrante Indispostos a Apoiar, a falta de estratégia da BP permitiu que eles todos rumassem para este quadrante na Matriz de Savage.

5. Bibliografia

BUCERO, Alfonso, ENGLUNG, Randall L. **Project Sponsorship: Achieving Management Commitment for Project Success.** San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

KERZNER, H. **Strategic Planning for Project Management using a project management Maturity Model.** Nova York: John Wiley & Sons, 2001.

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., & WOOD, D. J. **Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts.** Academy of Management Review, 1997, 22(4), 853-886.

SAVAGE, G. T., NIX, T. W., WHITEHEAD, C. J., & BLAIR, J. D. **Strategies for assessing and managing organizational stakeholders.** Academy of Management Executive, 1991, 5(2), 61-75.

WALTON, Mark S. **Generating Buy-In: Mastering the Language of Leadership.** Nova York: AMACON, 2004.

WIDEMAN, R Max apud CLELAND, David I. **Field Guide to Project Management,** Second Edition. John Wiley & Sons, 2004.