


Andrea Raccichini
Matrícula: 112098840

As supermajors BP e SHELL vis-à-vis
a convenção do desenvolvimento sustentável:
uma caracterização da mudança

Dissertação apresentada ao Corpo Docente do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de mestre em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento.

BANCA EXAMINADORA:

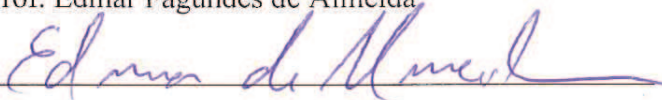
Valeria Gonçalves da Vinha



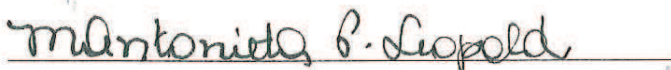
Prof. (orientador)

DEMAIS PROFESSORES

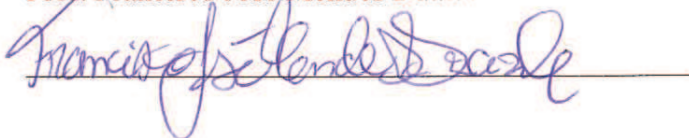
Prof. Edmar Fagundes de Almeida



Prof. Maria Antonieta Leopoldi



Prof. Francisco José Mendes Duarte



Setembro de 2014

FICHA CATALOGRÁFICA

R118s Raccichini, Andrea.

As supermajors BP e SHELL vis-à-vis a convenção do desenvolvimento sustentável :
uma caracterização da mudança / Andrea Raccichini. -- 2014.
221 f. ; 31 cm.

Orientadora: Valéria Gonçalves da Vinha.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia,
Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, 2014.

Bibliografia: f. 201-216.

1. Mudança institucional. 2. Convenção. 3. Supermajors. 4. Desenvolvimento sustentável.
I. Vinha, Valéria Gonçalves da, orient. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto
de Economia. III. Título.

Resumo

O objetivo geral da dissertação foi caracterizar a mudança da trajetória institucional da BP e da SHELL vis-à-vis seu ambiente empresarial moldado pela convenção do desenvolvimento sustentável (CDS) a partir do referencial teórico de Variedade de Capitalismo (VoC) e da Visão Baseada em Recursos (VBR). A pesquisa evidenciou que a mudança da trajetória institucional das *supermajors* se caracteriza como incremental e descontínua, isto é como de transformação gradual. O reflexo empresarial disto é a mudança da função de produção, onde o maior diferencial competitivo é o relacionamento com os *stakeholders*. A explicação desta mudança recai na interação discursiva entre sociedade civil, empresa e estados sobre a ideia de Desenvolvimento Sustentável que é canalizada e amplificada através da convenção de mercado (CDS) e os *drivers* de internalização, respectivamente.

Abstract

The overall aim of the thesis is to characterize the change of the institutional trajectory of BP and SHELL vis-à-vis their business environment molded by sustainable development convention (CDS) using the the theoretical framework of Variety of Capitalism (VoC) and Resources Based View (RBV). The research showed that the institutional trajectory of the supermajors is incremental and discontinuous, a gradual transformation. The reflection of this into the business is the change of the production function, where the greatest element of competitive advantage is the relationship with stakeholders. The explanation of this change lies in the discursive interaction between civil society, business and states on the idea of sustainable development that is, in turn, channeled and amplified by market convention (CDS) and the internalization's drivers, respectively.

*Tempora mutantur
et nos mutamur in illis*

AGRADECIMENTOS

*In suo potere siamo noi e le nostre parole,
ogni intelligenza e ogni nostra abilità (Sap 7, 16)*

Uma boa música tocada por uma orquestra precisa ter nascido de uma boa ideia, muita dedicação, disciplina, paciência, apoio, criatividade, inteligência e um regente que, junto com as contribuições de cada instrumento, consegue criar uma linda harmonia e um ritmo cativante. Considero, assim, a minha dissertação, uma “boa música” fruto de um duro trabalho de pesquisa que foi dirigido e apoiado por várias pessoas, profissionais e instituições.

Agradeço, então, o Instituto de Economia da UFRJ e, em específico, o programa (corpo docente e discente) de pós-graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (PPED) por ter me proporcionado uma grande oportunidade de conhecimento teórico, trocas de experiências e permitindo a permanente reflexão acerca dos temas acadêmicos e empíricos. À minha Professora Valéria Vinha pela precisa e direcionada orientação na elaboração desta dissertação, trabalho realizado com muita competência, dedicação e apoio.

Ao Grupo de pesquisa de Economia de Energia (GEE), em especial ao Professor Edmar de Almeida, pela oportunidade de amadurecimento e aprendizado sobre temáticas de energia.

Ao Programa Petrobrás de Formação de Recursos Humanos PRH nº 21 que me deu o apoio financeiro, no decorrer do curso, fundamental e único para a realização deste trabalho de pesquisa.

Aos entrevistados que deram uma valiosa e importante contribuição em termos acadêmicos e empíricos.

À minha família pelo amor, cuidado e amor que tiveram ao longo destes anos brasileiros.

Aos meus amigos que, com grande alegria e amor, me apoiaram e me incentivaram nesta fase tão bela e intensa da minha vida. Muitos me apoiaram e para citá-los todos não teria espaço suficiente, assim eu vos digo: todos vocês cabem no meu coração e fazem parte da construção deste meu pedaço único de vida.

Concluindo, cada um teve um papel fundamental para a criação desta “bela música” e eu agradeço com todo meu coração.

Índice

Glossário das siglas	8
Índice das Tabelas e Figuras.....	11
1. O PROBLEMA	12
1.1. Pergunta de Pesquisa e Objetivos.....	12
1.2. Delimitação do Estudo	12
1.3. Relevância do Estudo	13
1.4. Metodologia.....	20
2. REVISÃO DE LITERATURA	38
2.1. Introdução.....	38
2.2. Incerteza, Convenção e CDS	40
2.3. Ambientalismo Empresarial	48
2.4. Visão Baseada em Recursos e a firma evolucionária.....	64
2.5. Variedade de Capitalismo: Mudança Institucional.....	75
2.6. Considerações teóricas finais.....	89
3. OMNIA MUTANTUR, NIHIL INTERIT	91
3.1. SHELL: enraizamento da mudança.....	105
3.2. BP: aprendizado contínuo.....	143
4. MUDANÇA TRANSFORMADORA.....	181
4.1. Ideia de DS e <i>drivers</i> de mudança.....	183
4.2. <i>Supermajors</i> : mudança empresarial e institucional.....	186
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS: TRAJETÓRIA INSTITUCIONAL E TENDÊNCIAS..	197
REFERÊNCIAS	201
ANEXO: ROTEIROS DAS ENTREVISTAS.....	217

Glossário das siglas

AD: Análise do Discurso

A.E.: Ambientalismo Empresarial

AIDS: Síndrome da imunodeficiência adquirida

AISRE: *Associazione Italiana di Scienze Regionali*

AOE: *Agip Oil Equador*

ANP: Agência Nacional do Petróleo

API: *American Petroleum Institute*

APL: Arranjo Produtivo Local

BaU: *Business as Usual*

BCSD: *Business Council for Sustainable Development*

BISC: *Benchmarking do Investimento Social Corporativo*

BTC: *Baku-Tbilisi-Ceyhan*

CAFE: Clean Air for Europe

CCS: *Carbon Capture and Storage*

CDS: Convenção do Desenvolvimento Sustentável

CO²: *Carbon Dioxide*

CSD: *The International Conference on Sustainable Development*

COP: *United Nations Climate Change Conference*

CSR: *Corporate Social Responsibility*

CSV: *Creating Shared Value*

DS: Desenvolvimento Sustentável

DJSI: *Dow Jones Sustainability Index*

DSFWCF: *Day away from work case frequency*

EEAC: *Ethics and Environment Assurance Committee*

EITI: *Extractive Industries Transparency Initiative*

EISA: Environmental and Social Impact Assessment

EMA: *Eco-Management and Audit Scheme*

EMBARQ: *Helping cities make sustainable transport a reality*

EUA: Estados Unidos de América

FTSE 4Good: *Financial Times Stock Exchange 4Good*

F.E.: Firma Evolucionária

GCE: *Group Chief Executive*

GEE: Gás de Efeito Estufas

GEE: Grupo de Economia de Energia

GEF: *Global Environment Facility*

GHG: *Direct Greenhouse Gas*

GRI: *Global Reporting Initiative*

HI: *Historical Institutionalism*

HIV: Vírus da Imunodeficiência Humana

HSE: *Health Safety and Environment*

HSSE: *Health, Safety, Security and Environment*

IBAMA: *Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis*

IEA: Instituto de Estudos Avançados

IEA: *International Energy Agency*

IFSD: *Institutional Framework for Sustainable Development*

ILO: *International Labor Organization*

IUCN: *World Conservation Union*

INAE: Instituto Nacional de Altos Estudos

IPCC: *Intergovernmental Panel on Climate Change*

IPIECA: Associação da Indústria Global de Óleo e Gás para Assuntos Ambientais e Sociais

IBP: Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis

ICTSD: *International Centre for Trade and Sustainable Development*

ISO: *International Organization for Standardization*

ISP: Investimento Social Privado

LNG: Liquefied Natural Gas

LTO: *Light Tight Oil*

JV: *Joint Venture*

KPI: *Key Performance Indicator*

MDG: *Millenium Development Goals*

MW: Mega Watt

NGL: *Natural Gas Liquids*

ODS: *Ozone Depleting Substances*

OECD: *Organisation for Economic Cooperation and Development*

OHSAS: *Occupational health and safety information*

OGP: *Association of Oil and Gas Producers*

OMS: *Operating Management System*

OPEP: Organização dos Países Exportadores de Petróleo

P&G: Petróleo e Gás

RI: *Rational Choice Institutionalism*

SD: *Sustainable Development*

SEEAC: *Safety, Ethics and Environment Assurance Committee*

SI: *Sociological Institutionalism*

S&OR: *Safety & Operational Risk*

SP: *Social Performance*

SRI: *Safety and Operational Risk*

UE: União Europeia

UNCSD: *United Nations Conference on Sustainable Development*

UN: United Nations

UNAIDS: Joint United Nations Programme on HIV/AIDS

UNEP: *United Nations Environment Programme*

UnB: *Unusual Business*

UNITAR: United Nations Institute for Training and Research

VBR: Visão Baseada em Recursos

VSI: *Venture Support Integrator*

TEEB: *The Economics of Ecosystems and Biodiversity*

UNEP: *United Nations Environment Programme*

VC: Valor Compartilhado

VoC: Variedade de Capitalismo

WBCSD: *World Business Council for Sustainable Development*

WEO: *World Energy Outlook*

WSSD: World Summit on Sustainable Development

WTO: *World Trade Organization*

3P: *Triple Bottom Line*

Índice das Tabelas e Figuras

Tabela 1.1 – Investimentos da indústria de petróleo e gás por empresa (dólares nominais).....	16
Tabela 1.2 – Desenho de pesquisa: Uma tipologia de co-variação	22
Tabela 1.3 – Subcategorias convenções globais.....	28
Tabela 1.4 – Descrição subcategorias da categoria “Discurso sobre Sustentabilidade”	30
Figura 1.1 – Categorias da mudança empresarial e institucional	33
Tabela 1.5 – Características principais da AD	34
Figura 1.2 – Análise do Discurso: estrutura	36
Tabela 2.1 – Características da CDS no ambiente empresarial de P&G.....	47
Figura 2.1 – Evolução do Ambientalismo Empresarial.....	50
Figura 2.2 – Modelo de Valor Sustentável.....	57
Tabela 2.2 – Priorizar Questões Sociais	59
Figura 2.3 – Responsabilidade Social vs Valor Compartilhado.....	60
Figura 2.4 – Business as Usual vs Unusual Business.....	63
Figura 2.5 – Categorização dos recursos na VBR.....	67
Figura 2.6 – Enfoque na estabilidade	78
Tabela 2.3 - Tipologias de mudança: processo e resultado	79
Tabela 2.4 – Cinco tipologias de mudança institucional de transformação gradual	80
Tabela 2.5 – Os quatro novos institucionalismos	84
Tabela 2.6 – Níveis de generalidade e tipologia de ideias.....	86
Figura 2.7 – Concepção teórica da pesquisa.....	90
Figura 3.1 – Parcela de produção global por tipologia de petróleo	92
no Cenário de Novas Políticas.....	92
Figura 3.2 – Mudança na produção de petróleo em países selecionados	93
no Cenário de Novas Políticas, 2012-2035	93
Figura 3.3 – Demanda de energia primária em regiões selecionadas e parcela de crescimento global no Cenário de Novas Políticas (Mtoe).....	94
Figura 3.4 – Proporção do potencial econômico de eficiência de longo prazo alcançado no cenário de Novas Políticas, 2012-2035	101
Tabela 3.1 – Impulsionadores exógenos SHELL	105
Tabela 3.2 – Drivers endógenos SHELL.....	106
Tabela 3.3 – Participação de fóruns globais e assinatura de acordo internacionais	109
Figura 3.5 – Investimento social SHELL (1996 -2012; milhões \$).....	141
Figura 3.6 – Investimento Grupo SHELL (1997-2012; bilhões \$).....	142
Tabela 3.4 – Drivers endógenos BP	144
Tabela 3.5 – Drivers exógenos BP	145
Tabela 3.6 – Participação de fóruns globais e assinatura de acordo internacionais	146
Figura 3.7 – Elementos de gestão	165
Figura 3.8 – Níveis de implementação – Group Defined Practices.....	167
Figura 3.9 – Investimento social BP (1998 -2012; milhões \$).....	178
Figura 3.10 – Investimento Grupo BP (2003-2012; bilhões \$)*.....	179
Figura 4.1 – Mudança transformadora e gradual.....	182
Figura 4.2 – Etapas do processo de mudança.....	183
Figura 4.3 – Orientação social da BP e SHELL.....	192

1. O PROBLEMA

1.1. Pergunta de Pesquisa e Objetivos

A principal pergunta da pesquisa é se as empresas líderes do setor de petróleo & gás, mudaram suas estratégias corporativas, estruturas e competências para adaptar-se à crescente influência nos negócios do que chamamos de “convenção do desenvolvimento sustentável” (CDS). Para tanto, faremos um estudo de caso a partir das empresas SHELL e BP.

O objetivo geral da dissertação é caracterizar as mudanças na trajetória institucional da BP e da SHELL vis-à-vis o ambiente empresarial moldado pela CDS a partir do referencial teórico de Variedade de Capitalismo (VoC) e da Visão Baseada em Recursos.

Os objetivos específicos da dissertação são (1) identificar os “drivers” (pressão social, regulação, auto-regulação, concorrência e eventos críticos entre outros) da internalização da CDS na firma e suas características no ambiente empresarial de P&G; (2) caracterizar a mudança da trajetória institucional da BP e da SHELL em termos empresariais – estratégias corporativas, estruturas e competências (*Stakeholder Approach*, Valor Compartilhado, entre outros) e institucionais – tipologia e causa; (3) comparar a mudança da trajetória institucional entre a BP e a SHELL.

1.2. Delimitação do Estudo

O objetivo geral da dissertação é caracterizar a mudança da trajetória institucional da BP e da SHELL vis-à-vis o ambiente empresarial moldado pela CDS. Ressalta-se que serão analisadas as *supermajors* BP e SHELL. Não serão objeto de análise os demais atores e instituições da indústria do petróleo e gás tais como estados produtores/países exportadores, estados importadores e organizações internacionais (Clô, 2000) . Este recorte se justifica tendo em vista o objetivo de investigar a internalização da CDS no ambiente empresarial de P&G “mais próximo” ao mercado. Isto é, não será objeto a variável política que, embora seja muito relevante, não cabe nesta investigação por razões de escopo da mesma.

Segundo o *International Energy Outlook* de 2013 (IEA, 2013), as chamadas empresas *supermajors* (BP, Chevron, ExxonMobil, Shell, Total, ConocoPhillips, Eni) são proprietárias,

juntas, de 7% das reservas provadas de petróleo e gás globais. O restante se divide em empresas nacionais (80%) e independentes (13%)¹. Contudo, cabe destacar que o *share* de operação das *supermajors* vai além dos 7% de propriedade porque são empresas que operam também para empresas nacionais proprietárias dos ativos.

1.3. Relevância do Estudo

Man is both creature and moulder of his environment, which gives him physical sustenance and affords him the opportunity for intellectual, moral, social and spiritual growth. In the long and tortuous evolution of the human race on this planet a stage has been reached when, through the rapid acceleration of science and technology, man has acquired the power to transform his environment in countless ways and on an unprecedented scale. Both aspects of man's environment, the natural and the man-made, are essential to his well-being and to the enjoyment of basic human rights the right to life itself².

Desde a histórica conferência de Estocolmo (1972), até a recente Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável – Rio+20 (2012), tem havido um crescente debate a respeito dos impactos da atividade humana sobre o meio ambiente e as condições de vida da sociedade face aos efeitos das mudanças climáticas. No mundo inteiro, setor empresarial, Estados e a sociedade civil começaram, de forma diversa, a internalizar esta discussão por meio de conferências nacionais e internacionais, da concepção de novas práticas empresariais, da formulação de leis e regulamentações ambientais, da difusão da imprensa, de estudos acadêmicos e discursos de cunho estritamente popular. O documento “*Our Common Future*” das Nações Unidas, de 1987, forneceu a definição mais reconhecida sobre o desenvolvimento sustentável,

Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the

¹ To analyse by company type the distribution of oil and gas resources and production and investment trends, upstream oil and gas companies are considered in four categories: two of these categories cover companies that are fully or majority-owned by national governments and the other two relate to privately-owned companies. Among the former, we distinguish between national oil companies (NOCs) that concentrate on domestic production and a second group of international national oil companies (INOCs) that have both domestic and significant international operations. Among the privately-owned companies, we distinguish seven large international oil companies (referred to as the “Majors”) from the rest (referred to as “Independents”) (IEA, 2013, p.433).

ability of future generations to meet their own needs (United Nations, 1987: item 27).

É relevante destacar que a reflexão, discussão e operacionalização internacional sobre desenvolvimento sustentável, que ocorreu em múltiplos níveis, viabilizou a difusão de uma crença compartilhada na sociedade. Neste sentido, o desenvolvimento sustentável pode ser considerado como uma nova convenção de mercado que molda os ambientes e arranjos institucionais, o ambiente de negócios, as práticas empresariais, e é capaz de influenciar os mapas cognitivos dos demais atores. A noção de convenção de mercado utilizada neste ensaio segue a destacada por Vinha (2000), a saber:

Segundo a noção sugerida por Keynes (1930), convenção constitui mais uma pressuposição do que experiência historicamente comprovada. Os atores sociais estabelecem convenções para enfrentar um ambiente caracterizado por um alto grau de incerteza e risco que, uma vez generalizadas, funcionam como parâmetros relativamente flexíveis que sinalizam o provável cenário do futuro, novo ambiente no qual as ações econômicas se moverão.

Uma vez formada e generalizada, continua a autora, a convenção repercute sobre a definição de acordos e, dependendo da frequência com que determinadas situações se repetem, se torna rotina. Sob a perspectiva empresarial, portanto, a Convenção do Desenvolvimento Sustentável (CDS) assume um caráter transformador que impacta diretamente as estratégias empresariais. O processo de internalização, contudo, adquire formas diversas e heterogêneas em diferentes setores da esfera econômica.

Nessa linha de argumentação, a CDS se caracteriza como uma inovação no ambiente de negócios que inclui a dimensão de desenvolvimento sustentável englobando, por sua vez, as dimensões de preservação do meio ambiente e da melhoria da sociedade, como um todo. Nesta perspectiva, a internalização desta convenção pressuporia a adoção de novos valores (ética empresarial), a implementação de novas formas organizacionais (novos departamentos, novas diretorias, etc.), a busca de novas soluções tecnológicas baseadas na ecoeficiência, além da procura ativa por certificações ambientais e sociais (entre outras, ISO 9000, ISO 14000, ISO 14001, SA 8000, ISO 26000) e o estabelecimento de uma política de diálogo com os *stakeholders* da empresa.

² Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment 1972 www.unep.org

Por conseguinte, o setor empresarial caminhará no sentido de substituir a noção de responsabilidade social consagrada por Milton Friedman (1970), segundo a qual “*there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud*”.

De fato, tal mudança está em andamento, pelo menos no plano do discurso, uma vez que o setor empresarial viu-se ‘obrigado’ a buscar novas soluções que pudessem converter o custo implícito de ser responsável para considerá-lo como investimento gerador de valor. Neste sentido, a adoção de soluções como a ecoeficiência e o marketing verde, visando retorno de imagem, faz com que as empresas possam considerar o “ser responsável” como investimento e não mais como custo. Além disso, a CDS tornaria a empresa um ator social, com legitimidade para participar da vida da sociedade. Neste contexto, o relacionamento com os *stakeholders* torna-se uma variável central para conduzir a empresa a adotar uma nova concepção de responsabilidade social.

Justificativa para a escolha do setor de petróleo & gás

O setor de petróleo e gás desempenha um papel fundamental para o futuro do nosso planeta. Desde o início do século XX, esta indústria impulsionou e garantiu o crescimento industrial e econômico e, atualmente, participa na matriz energética mundial com 54% (Petróleo 32%, Gás natural 22%, Carvão 27%, Hidroeletricidade 2%, Nuclear 6%, Biomassa 10% e outras renováveis 1%)³. Segundo o *World Energy Outlook* (WEO, 2013a), entre 2013 e 2035, a indústria de petróleo prevê, no cenário de Novas Políticas⁴, investimentos em petróleo e gás (*upstream*) que somam \$ 15 trilhões (em \$ 2012), ou cerca de \$ 660 bilhões por ano. O aumento de investimentos no *upstream* é maior do que no *downstream* (Tabela 1.1). Cabe destacar que 80% dos investimentos previstos são de *upstream*, e apenas 20% referem-se ao *downstream* da indústria (*25 leading companies*).

³ Fonte de dados: *Total, CSR Report 2012 Business – Society – Environment*. Dados referentes ao ano de 2010.

⁴ São considerados três diferentes cenários no WEO, nos quais o destaque é a política energética e regulatória. O primeiro é o Cenário Políticas Atuais o qual considera somente os compromissos atualmente em execução. Representa como o mercado evoluirá com condições atuais. O segundo refere-se ao Cenário Novas Políticas em que são consideradas as implementações das políticas recém-anunciadas (Ex.: políticas de eficiência energética, retirada de subsídios, incentivo a combustíveis alternativos). Isto é, caracteriza o potencial impacto dos desenvolvimentos recentes. Por último, há o Cenário 450. Este considera as ações necessárias para limitar o impacto do aquecimento global ao máximo de 2 graus C°. No entanto, 80% das emissões permitidas para o ano de 2035 já estão comprometidas pelo consumo atual de combustíveis fósseis. Representa o caminho razoável para atendimento da meta climática.

Tabela 1.1 – Investimentos da indústria de petróleo e gás por empresa (dólares nominais)

	Upstream			Total		
	2012 (\$ billion)	2013 (\$ billion)	Change 2012/2013	2012 (\$ billion)	2013 (\$ billion)	Change 2012/2013
Petrochina	36.2	38.5	6%	56.6	57.0	1%
Petrobras	24.5	30.5	24%	42.9	47.3	10%
ExxonMobil	36.1	37.2	3%	39.8	41.0	3%
Gazprom	38.5	35.6	-7%	43.2	40.0	-7%
Chevron	27.5	33.0	20%	30.9	36.7	19%
Royal Dutch Shell	25.3	28.0	11%	29.8	33.0	11%
Sinopec	12.7	13.7	8%	27.1	29.2	8%
Total	19.0	22.4	18%	23.8	28.0	18%
Pemex	19.7	20.0	1%	23.6	25.3	7%
BP	18.3	19.5	7%	23.1	25.0	8%
Rosneft	8.6	11.5	34%	14.9	20.0	34%
Statoil	16.4	17.3	6%	18.0	19.0	6%
Eni	13.5	13.3	-1%	17.7	17.5	-1%
ConocoPhillips	14.2	14.3	1%	15.7	15.8	1%
Lukoil	8.9	12.0	35%	11.6	15.7	35%
CNOOC	8.5	12.9	51%	8.6	13.0	51%
BG Group	11.0	11.7	6%	11.3	12.0	6%
Apache	9.0	9.9	10%	9.5	10.5	10%
Occidental	8.2	7.7	-6%	10.2	9.6	-6%
Chesapeake	12.2	6.4	-48%	14.6	7.6	-48%
Anadarko	5.8	6.7	14%	7.3	7.4	1%
Suncor Energy Inc.	5.6	5.9	6%	6.3	7.2	13%
Devon Energy Corp	7.3	5.5	-24%	8.2	6.7	-19%
Repsol YPF	3.3	3.4	5%	4.3	4.5	5%
EnCana	3.3	3.0	-9%	3.5	3.1	-11%
Sub-total 25	393.8	420.0	7%	502.7	532.0	6%
Total 70 companies	541.3	572.8	6%	n.a.	n.a.	n.a.
World	669.6	708.6	6%	n.a.	n.a.	n.a.

Fonte: World Energy Outlook 2013a.

Ainda no Cenário de Novas Políticas, a produção mundial aumentará de 89,2 mb/d para 101,4 mb/d (3.3 mb/d se referem aos *processing gains*, logo a produção neta é de 98,1 mb/d) durante o período de 2012 a 2035. Com efeito, durante o mesmo período, a produção de petróleo e gás (convencional e não-convencional) mostrará uma maior participação dos recursos não-convencionais, que passarão a ser de 5 mb/d para 15 mb/d, com uma forte

contribuição do LTO (*Light Tight Oil*). Por outro lado, a contribuição dos recursos convencionais (*crude oil & natural gas liquids*) aumentará pouco, de 82,1 para 83,1. Neste conjunto de recursos, haverá uma forte diminuição do petróleo de campos existentes – de 68,0 mb/d para 27,1 mb/d – acompanhada por um aumento da produção de campos a serem desenvolvidos (19,8 mb/d) e descobertos (15,9 mb/d). Ademais, haverá um aumento da participação do NGL (*natural gas liquids*) que alcançará a produção de 17,7 mb/d em 2035, partindo de 12,7 mb/d em 2013. Em termos percentuais, os recursos não-convencionais passarão de uma participação geral de 6% para 15%, o NGL aumentará de 15% para 18% e o *crude oil* diminuirá de 80% para 67%.

No que tange aos países produtores, o *market share* dos países que não participam da OPEP chegará a ser de 54%, em 2035, diminuindo 3% se comparado aos níveis de 2012. De modo geral, haverá uma diminuição de produção em todos os países deste conjunto, com a exceção do Brasil (águas ultra profundas), Canadá (*Oil sands*), Cazaquistão (campos Kashagan, Tengiz, Karachaganak) e EUA (*light tight oil, shale gas*). Destaca-se que este último país, segundo o WEO (IEA, 2013a), se tornará o maior produtor de petróleo a partir do ano de 2015 até o início dos anos de 2030. Além disso, a maior parte da produção de recursos não convencionais provém de países que não são da OPEP.

No entanto, os países da OPEP aumentarão a própria participação de mercado de 43% em 2013 para 46% em 2035. Estes países possuem a maior parcela de recursos convencionais, com exceção da Venezuela em que há uma reserva muito grande de petróleo *extra heavy*. De modo geral, haverá crescimento em todos os países, a não ser no Kuwait, Angola e Equador. O recurso que mais contribuirá para este aumento é o NGL que passará de 6,1 mb/d em 2013 para 9,3 mb/d em 2035. Os impulsionadores serão os países do Oriente Médio, principalmente a produção de petróleo do Iraque (de 3.0 mb/d para 7.9 mb/d) e a forte contribuição da Arábia Saudita (de 11,7 mb/d para 12,2 mb/d).

Por último, no que diz respeito à produção *off-shore*, a projeção da contribuição da produção de *crude oil* será relativamente estável entre 2011 e 2035. Contudo, haverá um aumento de produção em águas profundas de 4.8 mb/d, em 2011, para 8.7 mb/d, em 2035 (Brasil, Oeste da África e EUA, Golfo do México). Em particular, 45% do petróleo convencional recuperável (total de 2700 bilhões) remanescente será *offshore* e ¼ desta percentagem estima-se que esteja em águas profundas. Em países Não-OPEP esta fração aumentará: 55% *offshore* e 1/3 em águas profundas (IEA, 2012).

Logo, para manter ou aumentar a taxa histórica de exploração e produção – em função do aumento da demanda mundial de energia⁵ – será necessário levar em conta desafios tecnológicos, econômicos e geopolíticos. Contudo, serão apenas esses os desafios em questão? Há novos fatores que precisam ser levados em consideração? Por exemplo, ao pensar na morte de oito pessoas da tribo Ogoni, na Nigéria (1995), onde a Shell possui plantas de produção de P&G, passando pelo caso do Brent Spar (1994), da mesma empresa ou o vazamento de petróleo no Golfo do México, da BP (2010) ou, ainda, a crítica ambiental que está sendo feita aos recursos não-convencionais, fica claro que há necessidade de incluir outros fatores, além da questão do estoque de matéria prima e de tecnologia poupadora de recursos, na hora da tomada de decisão de investimento. Cabe destacar, também, os impactos territoriais dos empreendimentos de P&G. Se de certa forma eles dinamizam a economia local, podem provocar, ao mesmo tempo, riscos sociais e piorar a qualidade de vida devido à especulação imobiliária, à sobrecarga na oferta de serviços públicos, à possibilidade de crescimento desordenado, à deterioração de ecossistemas, e o aumento da violência, entre outros. Exemplo disso é a cidade de Macaé, no Estado do Rio de Janeiro, como relatado nos estudos de Romeu e Silva Neto *et al.* (2007) e Herculano S., (2010)⁶. Por último, no que diz respeito à relação entre energia e clima, os combustíveis fósseis contribuem para a maior parte do aumento anual global de emissões de carbono, um dos principais impulsionadores das mudanças climáticas⁷. Em especial, dois terços das emissões globais de carbono são causados pelo setor de energia, como é afirmado no Sumário Executivo do *World Energy Outlook* (WEO, 2013b; p. 1). Assim, será fundamental equacionar o custo de extração vis-à-vis o potencial custo de administração de impactos socioambientais (que gera um aumento significativo dos custos de transação), gerenciamento de crise, perda de licença de exploração

⁵BP *Energy Outlook 2030*, January 2013, BP 2013: Population and income growth are the key drivers behind growing demand for energy. By 2030 world population is projected to reach 8.3 billion, which means an additional 1.3 billion people will need energy; and world income in 2030 is expected to be roughly double the 2011 level in real terms. World primary energy consumption is projected to grow by 1.6% p.a. from 2011 to 2030, adding 36% to global consumption by 2030. The growth rate declines, from 2.5% p.a. for 2000-10, to 2.1% p.a. for 2010-20, and 1.3% p.a. from 2020 to 2030. Low and medium income economies outside the OECD account for over 90% of population growth to 2030. Due to their rapid industrialization, urbanization and motorization, they also contribute 70% of the global GDP growth and over 90% of the global energy demand growth.

⁶ROMEUE SILVA NETO, SANTOS DIAS R., BARRAL NETO J., CEREJA RANGEL L., *Desafios para o desenvolvimento sustentável no Município de Macaé-RJ*. PERSPECTIVAS ONLINE, Campos dos Goytacazes, v.1, n.3, p.60-73, 2007 61; HERCULANO S., *Desenvolvimento local, responsabilidade sócio-ambiental e royalties: a Petrobrás em Macaé (RJ)*. Texto com base no trabalho intitulado “Petrobrás, desenvolvimento local e royalties em Macaé (RJ)”, da mesma autora, apresentado no VII WORKSHOP EMPRESA, EMPRESÁRIOS E SOCIEDADE - Mesa Temática 2 – Empresas e a responsabilidade social e ambiental - Sessão 2 Florianópolis, 25/28 de maio de 2010.

⁷ Rio+20 Corporate Sustainability Forum, *Visão Geral e Resultados: Inovação & Colaboração Recomendações de Políticas Públicas Compromissos de Ação* Rio de Janeiro, 21 de junho de 2012.

além de reputação, soluções inovadoras para a redução de CO², entre outros. Em suma, até que ponto a estratégia “*no go*” (isto é, desistir de investir face aos problemas identificados) tem tido um peso expressivo nas decisões de investimento das *supermajors*.

Neste novo cenário influenciado pela CDS, há de ser equacionado o aumento da demanda por energia, impulsionado pelo aumento populacional e aumento da renda, e a consequente expansão da oferta de recursos convencionais e não convencionais juntamente com as fontes renováveis. Portanto, tudo leva a crer que o setor de petróleo e gás enfrentará novos desafios de exploração e produção em termos tecnológicos, econômicos, geopolíticos e também socioambientais. Por esta razão, é de grande relevância construir o estado da arte e a linha de base (*baseline*) das temáticas da sustentabilidade no setor de P&G de modo a identificar tendências futuras.

Levando em conta este contexto, elegemos como objeto desta dissertação um estudo comparado entre duas *supermajors*, BP e SHELL, procurando investigar como estas empresas estão mudando e/ou adaptando suas estratégias, estruturas e competências para atender a CDS. Essas empresas foram escolhidas por serem paradigmáticas dos desafios da expansão da oferta do setor de hidrocarboneto frente ao aumento da pressão por tecnologias limpas e energia renovável. Especificamente, são empresas globais e líderes no segmento de P&G. Segundo o *ranking* da Forbes de 2013⁸, a SHELL é a sexta (6°) empresa em produção de óleo e gás natural equivalente (4 milhões de BOE ao dia) e a BP a décima primeira (11°), com uma produção de 3.1 milhões de BOE ao dia. Contudo, a SHELL é a segunda (2°) e a BP é a quarta (4°) empresa privada do *ranking*, após a Exxon Mobil (1°) e Chevron (3°), respectivamente, quando não são levadas em consideração as empresas nacionais que lideram a mesma estatística (1° Saudi Aramco; 2° Gazprom; 3° National Iranian Oil Company, entre outras). Ademais, essas empresas protagonizaram grandes acidentes como o do *Brent Spar* (SHELL) e o *Deep Water Horizon* (BP), que fizeram com que ambas deflagrassem um processo de reflexão sobre suas ações capaz de dar conta, também, de novas dimensões, tais como a da preservação do meio ambiente, do engajamento de *stakeholders* e do desenvolvimento social. Por último, a escolha por analisar BP e SHELL se baseou, também, na acessibilidade das fontes disponíveis, entre elas, as entrevistas realizadas com seus funcionários no Brasil⁹.

⁸ FORBES, *The World's Biggest Oil Companies*, 2013. 11/17/2013, Christopher Helman, Forbes Staff.

⁹Por ocasião da participação do pesquisador Andrea Raccichini do Seminário de Responsabilidade Social Corporativa 2013, intitulado “Conteúdo Local & Desenvolvimento Local: Cenário Atual e Perspectivas Futuras” (organizado pelo IBP no dia 12 de Novembro) foi acertado contato com a SHELL Brasil para a realização de

Finalmente, esta dissertação pretende, por um lado, avançar no conhecimento sobre o que vem sendo chamado de Ambientalismo Empresarial e explorar o potencial explicativo da corrente teórica Variedades de Capitalismo (VoC) na identificação e caracterização das estratégias do setor privado no segmento de petróleo & gás face ao contexto econômico mundial crescentemente influenciado pela Convenção do Desenvolvimento Sustentável (CDS).

1.4. Metodologia

O objetivo deste item é explicitar a metodologia adotada na pesquisa. Apresentamos, inicialmente, a hipótese de trabalho, depois descrevemos quais os campos teóricos a serem explorados, em seguida, explicamos o conceito de estudo de caso usado neste ensaio e, finalmente, ilustramos a estratégia de trabalho.

Hipótese

A hipótese central que sustenta esta dissertação é que, a CDS influencia e orienta mudanças nas estratégias corporativas, assim como nas estruturas organizacionais e na competência central das *supermajors* da indústria do setor de P&G. Ademais, acreditamos que o principal diferencial no desempenho dessas empresas está na sua política de relacionamento com os *stakeholders*, uma vez que estas variáveis externas seriam capazes de “desviar” a empresa da dependência à trajetória, confirmando a tese da VoC sobre mudança institucional.

Revisão da literatura

A revisão da literatura consistirá na apresentação de algumas temáticas da corrente teórica Variedades de Capitalismo (VoC), selecionando autores que tratam de mudança institucional (Streeck & Thelen, Vivien Schmidt). Paralelamente, serão indicados os principais autores e respectivos trabalhos que tratam de uma nova estratégia no campo do gerenciamento empresarial denominada Ambientalismo Empresarial (Stephan Schmidheiny, Andrew Hoffman, Stuart Hart, Michael Porter, John Elkington, entre outros), e que incorporaram na

entrevistas. Ademais, através do apoio da professora orientadora Valeria Vinha foi realizado outro contato com a SHELL para outras entrevistas.

sua análise a abordagem de *stakeholder* proposta por Edward Freeman. Como subsídio teórico, faremos uma apresentação introdutória às principais referências à teoria da firma e à teoria evolucionária sob a ótica da Visão Baseada em Recursos, bem como aprofundaremos o conceito de convenção de Keynes. Em seguida, faremos uma análise cruzada, buscando as correspondências/sinergias entre ambas as correntes (VoC e VBR), aplicando esta análise ao estudo de caso da BP e da SHELL.

Estudo de Caso

Esta pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa porque, de acordo com Godoy (1995 *apud* Neves, 1996), apresenta as seguintes características: i) tem no ambiente natural sua fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; ii) tem caráter descritivo; iii) a preocupação do investigador é o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida; iv) adota enfoque indutivo. Este trabalho procura atender aos objetivos de pesquisa por meio de um estudo de caso, utilizando a definição de estudo de caso de Gerrin (2007), a saber:

a case study may be understood as the intensive study of a single case where the purpose of that study is – at least in part – to shed light on a larger class of cases (a population) (Gerrin, 2007; p. 20).

Cabe ressaltar que, segundo a classificação do Gerrin (2007: 28), o presente trabalho se configura como estudo de caso *cross-case* com variação temporal (*comparative-historical*), pois a análise de dados abrange o período de 1992 a 2012. Esta classificação é desenvolvida pelo autor destacando três dimensões: 1) Número de casos previstos (um, alguns, muitos); 2) A tipologia de variação X/Y utilizada (espacial ou temporal); 3) A posição desta variação (*cross-case* ou *within-case*) (Tabela 1.2).

Tabela 1.2 – Desenho de pesquisa: Uma tipologia de co-variação

<u>Cases</u>	<u>Spatial variation</u>	<u>Temporal variation</u>	
		No	Yes
One	None	1. [Logically impossible]	2. Single-case study (diachronic)
	Within-case	3. Single case-study (synchronic)	4. Single case-study (synchronic + diachronic)
Several	Cross-case & Within-case	5. Comparative method	6. Comparative-historical
Many	Cross-case	7. Cross-sectional	8. Time-series cross-sectional
	Cross-case & Within-case	9. Hierarchical	10. Hierarchical time-series

Fonte: Gerrin (2007; p. 28)

Além disso, para desenvolver uma pesquisa através do método do estudo de caso, segundo o autor faz-se necessário observar 06 (seis) condições preliminares, a saber:

1. Evidências;
2. Hipóteses;
3. Grau de dissimulação (*falsifiability*);
4. Específico versus geral;
5. Identificação da população;
6. Pesquisa em múltiplos níveis (*cross-level research*).

Estes fatores são cruciais e também objeto de ambiguidade no âmbito da pesquisa conduzida através do estudo de caso, por isso são aqui analisados.

As evidências foram coletadas por meio de consulta documental sobre as empresas BP e SHELL (relatórios de sustentabilidade, textos acadêmicos, periódicos científicos, revistas especializadas), e sobre instituições relacionadas ao desenvolvimento sustentável e à energia (ex. IPIECA, IEA, UNEP etc.); além disso, foram realizadas entrevistas com personalidades chave da BP e da SHELL, da indústria e do mundo econômico brasileiro.

Quanto a gerar ou testar hipóteses, Gerrin (2007) assevera que pesquisas voltadas para a variável dependente (*Y-centered*), ou para a variável independente, geram hipóteses. No

entanto, pesquisas que explicam relações de causalidade (*X/Y centered*) testam hipóteses. Neste trabalho, a investigação é voltada a testar a hipótese (*X/Y centered*) acima apresentada; isto é, a CDS – variável independente – está mudando as estratégias, estruturas e competências das empresas de P&G – variável dependente – e que o principal diferencial no desempenho das empresas está na sua política de relacionamento com os *stakeholders*.

Outro elemento relevante é o grau de dissimulação (*falsifiability*) das proposições científicas, o autor diz:

Karl Popper sought to classify all scientific propositions according to their degree of falsifiability – that is, the ease with which a proposition could be proven false. This, in turn, may be thought of as a matter of “riskiness.” A risky proposition is one that issues multiple precise and determinate empirical predictions, predictions that could not easily be explained by other causal factors (external to the theory of interest) and hence may be interpreted as strong corroborating evidence for the theory at hand (Gerrin, 2007; p. 74).

Assim, este estudo vai além da análise de arcabouços causais ambíguos, mas aborda proposições específicas, caracterizando as formas de internalização da convenção do desenvolvimento sustentável nas *supermajors* do setor de P&G.

No que diz respeito à “dicotomia” entre um estudo ser específico ou geral, Gerrin (2007) afirma

I have stipulated that the concept of a case study is, at least to some extent, generalizing. A case study, strictly speaking, must generalize across a set of cases. However, the breadth of an inference is obviously a matter of many degrees. No case study (so-called) denies the importance of the case under special focus, and no case study forswears the generalizing impulse altogether. So the particularizing/generalizing distinction is rightly understood as a continuum, not a dichotomy. Case studies typically partake of both worlds. They are studies both of something particular and of something more general (Gerrin, 2007; p.76).

Portanto, a investigação articulada sobre BP e SHELL procura se colocar no *continuum* entre específico e geral. Assim, o estudo de caso relata as especificidades das duas empresas, mas,

ao mesmo tempo, procura generalizar sobre o novo papel da empresa no ambiente empresarial do setor de P&G. Por sinal, a população a ser analisada é o setor empresarial de P&G, em particular, as *supermajors*. Finalmente, esta pesquisa se desenvolve em múltiplos níveis. Isto é, nas palavras do Gordon & Smith (2004, *In* Garin 2007; p.85),

the case study is, by definition, a study of some phenomenon broader than the unit under investigation. The more one knows about this broader population of cases, the easier it will be to choose cases and to understand their significance. Similarly, the more one knows about individual cases, the easier it will be to interpret causal patterns that extend across a population of cases, and to construct appropriate causal models.

Em síntese, para desenvolver uma boa pesquisa através do método do estudo de caso faz-se necessário interpretar evidências, gerar ou testar hipóteses, definir proposições, olhar para o geral e o específico, identificar e justificar a população a ser investigada e, por último, olhar para a relação entre o caso de estudo e os demais casos de interesse. Este estudo visa atender estas exigências.

Estratégia de trabalho

A pesquisa aqui desenvolvida procura atender os objetivos acima definidos (item 1.1). Para isto, faz-se necessário unir o subsídio teórico (*Revisão de literatura*) com o mundo empírico. Esta seção é dedicada à explicitação das ferramentas utilizadas para a coleta – 1. Fonte de dados e elaboração de dados, 2. Elaboração teórica e empírica – do estudo de caso sob investigação. A estratégia de trabalho de caráter investigativo abrange na primeira etapa da investigação (fonte de dados) a coleta de informações através do levantamento de relatórios de sustentabilidade da BP e da SHELL, conforme a disponibilidade nos *websites* oficiais das empresas. A SHELL publica o primeiro relatório de sustentabilidade em 1997 e a BP no ano seguinte. Com efeito, foi possível analisar os períodos de 1997 até 2012, no caso da SHELL, e para a BP a partir do ano de 1998. Para complementar as informações disponíveis, e melhor representar o mundo empírico, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com personalidades chave da BP e SHELL, do ecossistema empresarial de P&G (imprensa, experts, órgão licenciador e consultoria) e do mundo econômico brasileiro. A identificação dos entrevistados visa disponibilizar uma informação mais completa possível, e crítica. Foram, então, definidos três agrupamentos de entrevistados: i) Macro contexto; ii)

Ecosistema empresarial de P&G; iii) Empresa. O primeiro trata de informações relacionadas ao mundo das ideias, das visões de mundo, das macro tendências econômicas, geopolíticas e energéticas. Para isto, foram realizadas duas entrevistas presenciais: uma com o ex-Ministro do Planejamento (1969/1979) e atual superintendente geral do Fórum Nacional – INAE, João Paulo dos Reis Veloso, e outra com o Embaixador do Brasil junto ao governo dos Estados Unidos da América (1986/1991) e Ministro de Estado da Economia, Fazenda e Planejamento (1991/1992), Marcílio Marques Moreira. O segundo agrupamento, por sua vez, procura identificar como o ecossistema empresarial de P&G está apreendendo, nas suas diversas facetas, a mudança institucional do setor empresarial de P&G em função da convenção do desenvolvimento sustentável (CDS)¹⁰. Os subgrupos entrevistados são três: a) Imprensa: Lia Medeiros, Diretora de Núcleo de Sustentabilidade do TN Petróleo – entrevista presencial; b) Experts: Anna Maria Peliano, coordenadora da pesquisa Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC) - Comunitas e membro do Grupo de Pesquisa em Nutrição e Pobreza do Instituto de Estudos Avançados (IEA) da Universidade de São Paulo/USP – entrevista presencial; c) Órgão Licenciador: Gilberto Moraes Mendonça e Mônica Armond Serrão, Analistas Ambientais do IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis) – entrevista por e-mail. Por fim, o último agrupamento – Empresa – diz respeito à transformação da empresa em si. Na BP, foram realizadas duas (02) entrevistas semi-estruturadas, presenciais, abordando a mudança institucional da BP face à CDS. Para caracterizar a mudança institucional da SHELL entrevistou-se três altos funcionários da Shell Brasil Petróleo Ltda., das seguintes funções: Responsável pela área de Licenciamento Ambiental da Shell Brasil E&P (entrevista presencial e consolidação por e-mail); Responsável pela área de Relacionamento Externo da Shell Brasil E&P (entrevista presencial); Responsável pela área dos Investimentos Sociais da Shell Brasil E&P (entrevista presencial). As entrevistas foram realizadas a partir do dia 22/11/2013 e concluídas no dia 27/05/2014. Realizaram-se 10 entrevistas, num total de 7 horas, 56 minutos e 34 segundos de gravação. Para fins metodológicos, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas pelo pesquisador, a não ser aquelas que foram realizadas por e-mail. Além disso, foi enviado um e-mail formal para cada entrevistado pedindo a autorização do uso das informações. Todos os entrevistados aceitaram, a não ser a BP que negou o uso das entrevistas, o que representou uma perda significativa para o estudo comparado com a SHELL. Logo, toda a análise sobre a

¹⁰ Este conceito, brevemente apresentado na seção 1.3, será explicado com mais profundidade na próxima seção dedicada ao subsídio teórico. Cabe destacar, contudo, que o termo convenção não se refere às convenções globais de meio ambiente, mas ao conceito de convenção de John Maynard Keynes.

BP, desenvolvida e apresentada nesta dissertação, provém estritamente e somente de fontes secundárias (relatórios de sustentabilidade, trabalhos acadêmicos, a exemplo de dissertações, teses e artigos publicados em periódicos, além de matérias da mídia impressa e digital).

A estrutura do roteiro de entrevista foi montada de acordo com os objetivos definidos e seguindo uma lógica do geral para o específico. Foram definidos três âmbitos de investigação, a saber:

1. Desenvolvimento sustentável: de acordo com a literatura de VoC sobre mudança institucional (ver item 2.5), o objetivo foi identificar a formação da ideia de desenvolvimento sustentável e como as empresas se adaptaram no plano do discurso e na participação nas convenções globais (perguntas 1.2.);
2. Mudança empresarial: o objetivo foi identificar os impulsionadores (*drivers*) de mudança empresarial (pergunta 3.) e se a empresa mudou em função da CDA, do ponto de vista da estratégia, da estrutura e das suas competências (perguntas 4. 5. 6. 7.). A categoria da estratégia usa a definição de estratégia formulada por Alfred Chandler (1962): determinação de objetivos e metas de longo prazo. Na categoria estrutura, a estrutura é considerada como o desenho da empresa, através do qual é administrada (*ibidem*). Cabe destacar, que segundo Chandler, a estrutura segue a estratégia. Isto é, a organização da firma é determinada pela estratégia estabelecida. Por último, na categoria competência são considerados os recursos intangíveis da firma: *People-Independent* – Rotinas e ativos intangíveis – e *People-Dependent Skills* – Capacitações dinâmicas e estáticas (Nothnagel, 2008)¹¹.
3. Transição energética: o objetivo foi identificar qual é o compromisso da BP e SHELL de investimentos em energias renováveis, dentro do contexto de mudança do sistema econômico baseado em combustíveis fósseis para outro baseado em energias renováveis (pergunta 8.).

O roteiro foi adequado de acordo com a finalidade de cada agrupamento – i) Macro contexto; ii) Ecossistema empresarial de P&G; iii) Empresa – mantendo, contudo, a estrutura dos âmbitos de investigação. No “Macro contexto”, foi dada mais ênfase à formação do discurso e à ideia de desenvolvimento sustentável, o cenário energético mundial e brasileiro e a resposta do setor de petróleo e gás ao desenvolvimento sustentável. No “Ecossistema empresarial de P&G” adotamos duas tipologias de roteiro. A primeira visa atender as características do

¹¹ Para ver o aprofundamento teórico, ler item 2.4 “Visão Baseada em Recursos e a firma evolucionária”.

subgrupo “b) Experts” – em que são abordadas questões gerais do setor empresarial vis-à-vis o desenvolvimento sustentável. No entanto, a segunda foi moldada para caracterizar as mudanças da indústria de P&G subgrupos “a) Imprensa; c) Consultoria; d) Órgão Licenciador”. No que diz respeito ao subgrupo “Empresa” foi gerado um modelo único de roteiro, houve só diferenciação por destinatário – BP e SHELL¹². Na segunda etapa da investigação – Elaboração teórica e empírica – os dados coletados foram analisados através de ferramentas diferenciadas de acordo com as características da fonte. Cabe destacar que a elaboração teórica não é tratada neste item, mas será feita uma profunda revisão da literatura no próximo capítulo – 2. Revisão da literatura – e no quarto capítulo, onde há a junção entre a elaboração empírica e teórica.

Finalmente, as informações dos relatórios da BP e da SHELL foram inseridas em uma planilha organizada por categorias e subcategorias conforme os objetivos específicos da pesquisa (objetivos específicos 1 e 2).

- a) Objetivo específico 1¹³: são considerados “drivers” de internalização da CDS todos os fatores externos e internos à empresa que impulsionaram a mudança das empresas de P&G em função do Desenvolvimento Sustentável (DS). Logo, são identificadas duas categorias: exógenas e endógenas. A partir das entrevistas realizadas e da análise dos relatórios, na primeira são definidas três subcategorias: 1) Regulatória (leis, normas e regulamentos); 2) Social (pressão social, expectativas da sociedade, eventos internacionais de DS); 3) Mercado (concorrência, padrões internacionais, práticas da indústria). Na segunda categoria, no entanto, são identificadas quatro (04) subcategorias: 1) Reputação (avaliação geral de um *stakeholder* de uma empresa ao longo do tempo (Gotsi e Wilson (2001) *In De Salles Vance & Felisoni de Ângelo* 2007; p. 100); 2) Liderança empresarial (compromisso dos executivos para com o DS); 3) Funcionários (contribuição no processo de mudança); 4) Lições aprendidas (eventos que marcaram a história da empresa, tais como Macondo, Brent Spar etc..).

¹² Ver ANEXO para observar as modificações.

¹³Objetivo específico 1: Identificar os “drivers” (pressão social, regulação, auto-regulação, concorrência e eventos críticos entre outros) da internalização da CDS na firma e suas características no ambiente empresarial de P&G. Cabe destacar que através da análise dos relatórios são coletadas informações para os “drivers”. Entretanto, para definir as características da CDS faz-se necessário utilizar uma visão geral da indústria de P&G, neste caso da IPIECA. Ver capítulo teórico – item 2.2 – para obter um maior detalhamento.

b) Objetivo específico 2¹⁴: sem perda de generalidade, a mudança da trajetória institucional é considerada em termos empresariais *strictu sensu* e institucionais. A mudança empresarial *strictu sensu* contempla sete (07) categorias de análise que se encaixam na estrutura do roteiro acima apresentada¹⁵. Logo, no primeiro âmbito de investigação – Desenvolvimento Sustentável – são identificadas as categorias “Convenções Globais” e “Discurso sobre Sustentabilidade”. A primeira trata dos acordos internacionais, iniciativas e indicadores sobre meio ambiente e sociedade. Em específico, são consideradas vinte sete (27) subcategorias de acordo com Visser (2009) e a análise realizada nos relatórios de sustentabilidade (Tabela 1.3)

Tabela 1.3 – Subcategorias convenções globais

Referência	Subcategorias
Visser (2009)	1) Protocolo de Quioto (1997)
	2) OHSAS 18001 (1999)
	3) 3º Relatório IPCC (2001)
	4) Protocolo de Quioto em vigor (2005)
	5) Regime comércio de emissões UE (2005)
	6) 4º Relatório IPCC (2007)
	7) Princípios voluntários de segurança e Direitos Humanos (2000)
	8) Metas do Milênio (2000)
	9) Transparência das indústrias Extrativas - EITI (2003)
	10) Publicação da AA 1000 (1999)
	11) Global Reporting Guidelines (2000)
	12) Pacto Global (2000)
	13) Falência da Enron EUA (2001)

¹⁴Objetivo específico 2: Caracterizar a mudança da trajetória institucional da BP e da SHELL em termos empresariais – estratégias corporativas, estruturas e competências (*Stakeholder Approach*, Valor Compartilhado, entre outros) e institucionais – tipologia e causa. Cabe destacar, que a definição da causa da mudança é feita só após a análise e consolidação das fontes de dados. Isto é justificado pela necessidade de se ter uma visão crítica sobre o assunto, que se dá somente após a elaboração das informações relevantes.

¹⁵ Cabe destacar que a geração das categorias é feita de acordo com a estrutura do roteiro, em função de exigência de coerência da análise. Ademais, isto viabiliza a consolidação das informações dos relatórios de sustentabilidade e das entrevistas.

	14) WSSD (2002)
	15) 10º Princípio Anticorrupção do Pacto Global (2004)
	16) Copenhagen COP 15 (2009)
Relatórios de sustentabilidade	17) 5º Relatório IPCC (2013)
	18) United Nations Universal Declaration (1948)
	19) Declaration of Fundamental Principles and Rights to Work ILO
	20) OECD Guidelines for Multinationals
	21) WBCSD
	22) Global Sullivan Principles (1999)
	23) FTSE 4Good
	24) Dow Jones Sustainability Index (DJSI) - (1999)
	25) Rio de Janeiro 1992 - Eco 92 (1992)
	26) Rio de Janeiro - Rio + 20 (2012)
	27) Conferência sobre Mudanças Climáticas - Warsaw (2013)

Fonte: Visser (2009) modificado

A segunda categoria – Discurso sobre Sustentabilidade – reflete a narrativa da empresa sobre o desenvolvimento sustentável e o setor energético. São enfatizados o entendimento da firma sobre o assunto, sua orientação social e suas ações. Deste modo, a partir de uma atenta análise das entrevistas e dos relatórios são definidas onze (11) subcategorias, como apresentadas na tabela abaixo (Tabela 1.4).

Tabela 1.4 – Descrição subcategorias da categoria “Discurso sobre Sustentabilidade”

Subcategoria	Descrição
1) Desenvolvimento sustentável	Entendimento da empresa sobre a ideia de DS
2) Princípios e valores	Uso dos princípios e valores para a gestão do negócio
3) Reputação e imagem	Gestão da reputação e da imagem nas temáticas socioambientais
4) Orientação da empresa	“Atitude” da empresa face os desafios sociais e ambientais
5) Indústria de P&G	Temáticas da indústria de P&G mais relacionadas ao DS
6) Reporting	Debate e discussão sobre os conteúdos e formas dos relatórios de sustentabilidade
7) Dimensão social	Temáticas e indicadores sociais definidos pela empresa
8) Dimensão ambiental	Temáticas e indicadores ambientais definidos pela empresa
9) Sociedade	Mudanças e expectativas da sociedade nos últimos 20 anos
10) Stakeholders	Gestão de <i>stakeholders</i> pela empresa
11) Setor energético	Temáticas relativas à transição energética

Fonte: elaboração própria

No segundo âmbito de investigação – Mudança empresarial – são identificadas três categorias: 1) Estratégias, 2) Estruturas e 3) Competência. No que tange à primeira categoria, o conceito de estratégia usado é o definido por Chandler (1962), como já mencionado anteriormente. Nesse contexto, são definidas três subcategorias:

- 1) Estratégia: declaração e caracterização da estratégia da firma;
- 2) Objetivos e metas: definição da empresa de objetivos e metas, com enfoque sobre o DS;
- 3) Planejamento estratégico: nortear a futura trajetória empresarial de acordo com o andamento dos mercados.

A segunda categoria – Estruturas – diz respeito ao desenho da empresa, através do qual é administrada (*ibidem*). A ênfase da investigação é dada por variações na estrutura organizativa da empresa em função do DS. Assim, são identificadas cinco subcategorias, a seguir:

- 1) Área de negócio: identificação das áreas de *business* da empresa;
- 2) Departamento de sustentabilidade: formação de novos departamentos em função do DS;
- 3) Profissionais de sustentabilidade: surgimento de novos perfis de profissionais em função do DS;
- 4) Parcerias e alianças: uso de soluções organizativas híbridas (público-privada) para lidar com temáticas ambientais e sociais;
- 5) Valores e cultura corporativa: influência dos valores e da cultura corporativa na gestão do negócio.

Na terceira categoria – 3) Competência – são considerados os recursos intangíveis da firma: *People-Independent* – Rotinas e ativos intangíveis – e *People-Dependent Skills* – Capacitações dinâmicas e estáticas (Nothnagel, 2008). São contemplados todos aqueles recursos intangíveis que foram atingidos pelo processo de internalização do DS. Teremos, então, os processos de operação padrão, de inovação, conhecimento e aprendizado. Nesse contexto, são definidas cinco subcategorias:

- 1) Sistemas e ferramentas de gestão: processos e instrumentos de gestão utilizados pela firma, visando operacionalizar a ideia de DS no nível das atividades industriais;
- 2) Boas práticas e padrões: implantação de boas práticas e padrões da indústria para enfrentar os desafios operacionais do DS;
- 3) Rotinas: implantações de normas e mecanismos internos à empresa, aptas à criação de novas rotinas;
- 4) Tecnologia: implantação de novas tecnologias relacionadas às temáticas de meio ambiente e sociedade (inovação);
- 5) Conhecimento e aprendizagem: aprender continuamente para reformular e aprimorar capacidades próprias¹⁶.

Finalmente, no terceiro âmbito de investigação – “Transição energética” – são definidas duas categorias: 1) Investimento qualitativo; 2) Investimento quantitativo. São, assim, inseridas informações de investimento ligado às energias renováveis. No entanto, são destacados

¹⁶ Para aprofundar teoricamente estes conceitos, consultar o capítulo 2. desta pesquisa.

também os dados de investimentos sociais e de ambientais para ter uma comprovação da narrativa da empresa, embora fujam do escopo das renováveis.

Na categoria “Investimento qualitativo” são definidas duas subcategorias:

- 1) Investimento social: trata-se do investimento social privado – ISP. De acordo com o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), o ISP é repasse de recursos privados para fins públicos por meio de projetos sociais, culturais e ambientais, de forma planejada, monitorada e sistemática;
- 2) Energias renováveis: características dos projetos de energia renovável desenvolvidos pela empresa.

A segunda categoria “Investimentos quantitativos” desdobra-se em três subcategorias:

- 1) Investimento social: colocação do *quantum* monetário investido pela empresa nos projetos de ISP;
- 2) Energias renováveis: colocação do *quantum* monetário investido pela empresa nos projetos de energia renováveis;
- 3) Investimentos: despesa de capital, despesa de exploração, novos investimentos em empresas associadas e outros investimentos (o valor se refere aos investimentos do grupo Shell).

A mudança empresarial *strictu sensu* foi então explicitada nas suas diversas vertentes.

No que tange à dimensão institucional, é considerada uma categoria definida pela literatura sobre VoC: Tipologia. A “Tipologia” trata da forma institucional em que a empresa está mudando. Streeck & Thelen (2009) definem cinco tipologias de mudança transformativa, que aqui são consideradas como subcategorias:

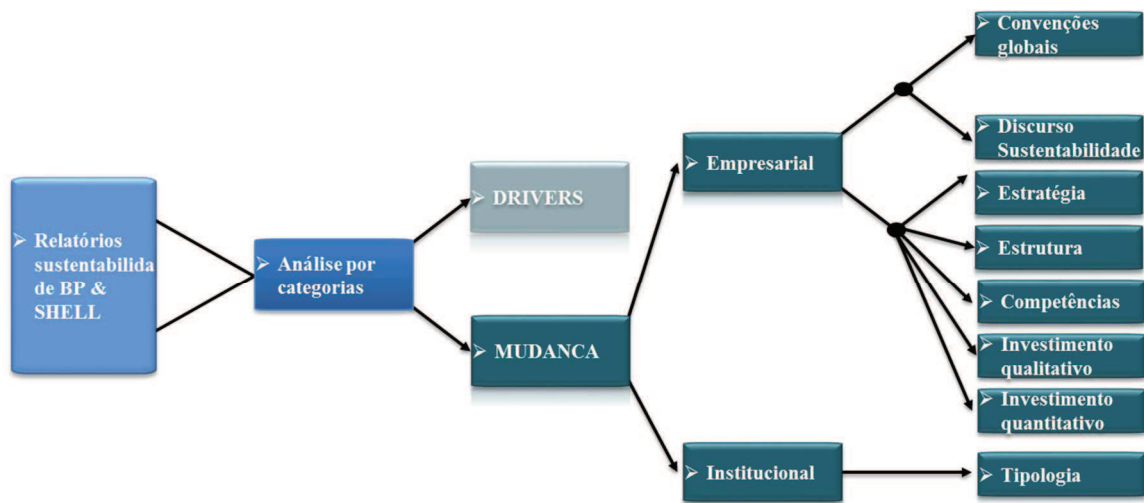
- 1) *Displacement*: lento crescimento da instituição subordinada à instituição dominante;
- 2) *Layering*: instituições existentes ganham novos elementos que fazem com que haja uma mudança de status e estrutura;
- 3) *Drift*: embora haja uma mudança externa, há uma negligência no manter as velhas instituições, causando assim um deslizamento destas;
- 4) *Conversion*: Realocação da velha instituição para uma nova finalidade; novos objetivos ligados às velhas estruturas;

5) *Exhaustion*: colapso gradual da instituição ao longo do tempo.

Cabe destacar que só após a análise empresarial *strictu sensu* teremos os elementos necessários para poder definir *qual* tipologia de mudança a empresa está realizando¹⁷.

Por fim, dentro do objetivo específico 2. é possível esclarecer graficamente o percurso lógico seguido até agora, como apresentado na figura abaixo (Figura 1.1).

Figura 1.1 – Categorias da mudança empresarial e institucional



Fonte: elaboração própria

Finalmente, a análise por categorias teve como objetivo sistematizar as informações coletadas em um banco de dados específico por cada empresa – Banco de dados SHELL e Banco de dados BP. A partir disto, é desenvolvida uma elaboração crítica dos dados tendo como ferramenta de investigação o referencial teórico.

No entanto, para a análise das entrevistas foi utilizada a ferramenta Análise do Discurso – doravante AD – (Vergara, 2005; Marques, 2011). Segundo Vergara (2005; p.25) “é um método que visa não só apreender como uma linguagem é transmitida, como também explorar seu sentido”. E, segundo Cabral, o foco é “a forma como a língua é produzida e interpretada em um dado contexto” (Cabral, 1999; p. 11). No que tange à AD existem duas escolas de pensamento, a de origem anglo-saxã e a francesa. A primeira adota uma perspectiva pragmática e a segunda uma perspectiva mais ideológica (Vergara, 2005; p. 25). A escolhida

¹⁷ Para aprofundamento teórico ver capítulo 2. Item 2.5. desta dissertação.

aqui foi a escola francesa, que refere-se ao discurso como uma transmissão de sentidos, como postulado por Pêcheux em Marques (2011; p.61):

não se trata de uma transmissão de informação entre A e B, mas, de modo mais geral, de um ‘efeito de sentidos’ entre os pontos A e B” ([1969] 1990; p. 82).

Vergara (2005; p. 27-28) identifica cinco características principais deste método (Tabela 1.5).

Tabela 1.5 – Características principais da AD

Permite reconhecer o significado tanto do que está explícito na mensagem quanto do que está implícito; portanto, não só o que se fala, mas como se fala
Permite identificar como se dá a interação entre membros de uma organização: a participação, o processo de negociação, as manifestações de poder
Um dos seus pontos chave é a destinação, ou seja, o receptor
A análise do discurso é uma interpretação do discurso produzido por outros. Há de considerar-se, portanto, a subjetividade do pesquisador
Exige do pesquisador habilidade para registrar os recursos utilizados pelos participantes para intensificar ou mitigar o que está sendo dito, para observar aspectos comportamentais emergentes durante o discurso, bem como para registrar fatos relacionados à situação estudada.

Fonte: Vergara 2005; p.27-28

De modo geral, procura-se levar em análise tanto o contexto da entrevista quanto os sentidos nelas contidos. Para isto, faz-se necessária a “criatividade rigorosa e científica” do pesquisador e uma categorização do *corpus*, realizada através da escolha do recorte e do enunciado (Marques, 2011; p. 62). Com efeito, são selecionadas unidades discursivas – entendidas como fragmentos correlacionados de linguagem e situação (*ibidem*) – e, nelas, é destacado um enunciado. Este – segundo Foucault ([1969]1995; p. 214) – é um

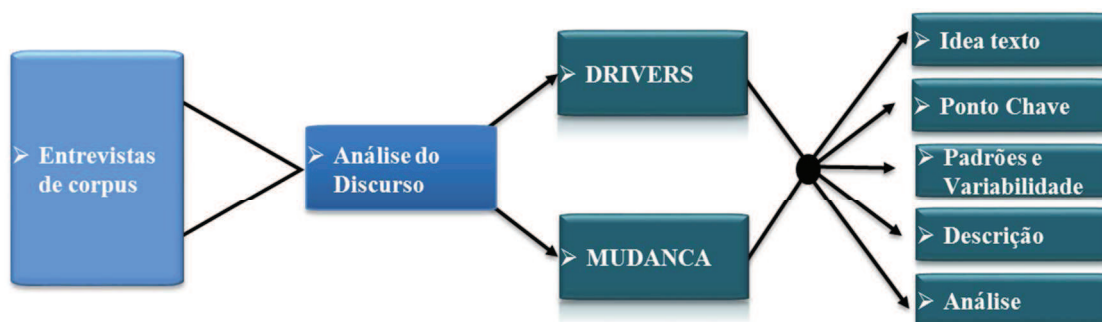
elemento susceptível de ser isolado e capaz de entrar em jogo de relações com outros elementos semelhantes a ele. É como “um grão que aparece na superfície de um tecido de que é o elemento constituinte; como um átomo no discurso.” (Foucault, [1969] 1995, p. 90) e ele é “ao mesmo tempo, não visível e não oculto” (Ibidem, p. 126) (*In*: Marques, 2005; p.6).

Ora, é não oculto, pois se concretiza sob a forma de frases, símbolos, etc...., e não visível porque precisa ter certa “conversão do olhar e da atitude para poder reconhecê-lo e considerá-lo em si mesmo” (Foucault [1969]1995; p. 128). É possível identificar e analisar padrões e variabilidades do discurso (de um entrevistado ou entre diversos) que, por sua vez, são confrontados com o problema da investigação para corroborar ou não as hipóteses em questão. As informações coletadas das entrevistas são analisadas seguindo a lógica da AD. De acordo com Vergara (2005; p.28-29), são escolhidas as temáticas cruciais para o desenvolvimento desta elaboração, como apresentado nas etapas a seguir:

- 1) Ideia texto: são ressaltadas as ideias relativas ao texto de acordo com cada entrevistado;
- 2) Pontos chave: são evidenciados, de acordo com cada entrevistado, a) Como o emissor se projeta (intelectual, pesquisador, experts etc.); b) Referências utilizadas (experiências e teorias utilizadas pelos entrevistados); c) Como se dirige ao receptor (relação formal, etc.); d) Como a linguagem é empregada (paradigmática, culta, de empresa etc.); d) Como se dá a comunicação ou a argumentação (experiências dos entrevistados).
- 3) Padrões e Variabilidade: identificam-se nos dados padrões, isto é, relações entre características do discurso, bem como variabilidades, ou seja, diferenças entre discursos de diferentes indivíduos e entre discursos de um mesmo indivíduo (Vergara, 2005; p.29);
- 4) Descrição: realiza-se um resumo das entrevistas realizadas por cada entrevistado;
- 5) Análise: as informações elaboradas das entrevistas (etapa 1.2.3.4.) são sistematizadas de acordo com as categorias definidas para a análise dos relatórios de sustentabilidade (convenções globais, discurso sobre sustentabilidade, estratégia, estruturas etc.). Cabe destacar, contudo, que são geradas duas “novas” categorias – Setor Energético e Processo de Mudança – em função da importância dada pelos entrevistados e da relevância da informação no diz respeito ao agrupamento “Macro Contexto”. “Setor energético” diz respeito à mudança deste setor como um todo; “Processo de Mudança”, trata do fenômeno do DS como um novo processo em constante mutação.

Logo, através da AD é possível ter um banco de dados – AD geral – em que são sistematizadas e analisadas as entrevistas (Figura 1.2).

Figura 1.2 – Análise do Discurso: estrutura



Fonte: elaboração própria

Após ter realizado a análise dos relatórios de sustentabilidade – Análise por Categorias – e das entrevistas – Análise do Discurso – faz-se necessário consolidar as informações elaboradas. Os bancos de dados – banco de dados SHELL, banco de dados BP, AD geral – são consolidados em outra planilha organizada por objetivos, cujo nome é “Data base Geral”. Ademais, as informações organizadas neste banco de dados são “filtradas” através do subsídio teórico utilizado nesta dissertação. Conforme o primeiro objetivo específico, são criadas duas seções, respectivamente “Drivers” e “Características da CDS”. Na primeira seção, o objetivo é caracterizar os impulsionadores de mudança usando o subsídio das entrevistas e da análise das empresas. São inseridas, então, considerações gerais para cada categoria e subcategorias, as quais retomam a estrutura mencionada anteriormente – Exógeno e Endógeno (Figura 1.3). A segunda seção tem como objetivo fazer um cruzamento entre as informações extraídas das análises das empresas com as características da CDS no setor de P&G. A partir do conceito de convenção de Keynes, são identificadas características desta convenção no setor de P&G. São consideradas como características as temáticas identificadas pela IPIECA (*The global oil and gas industry association for environmental and social issues*): a) Biodiversidade e serviços ecossistêmicos; b) Mudanças climáticas; c) Gasolina e produtos; d) Saúde; e) Resposta a vazamento de óleo; f) *Reporting*; g) Responsabilidade social; h) Água. A IPIECA engloba a visão de trinta seis (36) empresas do setor – incluindo seis (06) *supermajors* e sete (07) empresas nacionais – e dezesseis (16) associações que reúnem mais de quatrocentas (400) empresas de P&G. A IPIECA representa mais da metade da produção global de P&G. Levando isso em consideração, as áreas de trabalho podem ser consideradas como uma boa

aproximação à Convenção do Desenvolvimento Sustentável no ambiente empresarial de P&G¹⁸.

O segundo objetivo específico trata da caracterização da mudança empresarial e institucional das *supermajors* sob investigação. Seguindo as categorias definidas pela análise por categorias (Figura 1.4), são consolidadas as informações empíricas – banco de dados SHELL, BP e AD geral – e teórica – revisão da literatura – para identificar o grau e tipo de influência que a CDS exerceu na estrutura e nas decisões estratégicas da BP e da SHELL. Na parte empresarial, são inseridas considerações específicas por categorias e por empresa. Na parte institucional, é justificada a escolha da tipologia de mudança institucional por cada empresa. Além disso, é considerada uma nova vertente da mudança institucional que reflete o porquê desta mudança. A partir da literatura de VoC é feita uma consideração sobre a causa e o motivo de mudança institucional das empresas.

O terceiro objetivo específico procura comparar a mudança da trajetória institucional entre a BP e a SHELL. É criada uma matriz que cruza as informações de cada empresa com as categorias da mudança empresarial e institucional. Ademais, graças ao estudo da evolução temporal das *supermajors*, é possível fazer também uma consideração sobre a orientação social da empresa usando a literatura do Ambientalismo Empresarial (ver item 2.3).

Finalmente, através da investigação realizada, é possível atender, com consistência e coerência empírica e teórica, o objetivo geral desta dissertação: caracterizar a mudança da trajetória institucional da BP e da SHELL vis-à-vis seu ambiente empresarial moldado pela CDS. Por sua vez, isto significa também responder a pergunta de pesquisa e procurar corroborar a hipótese desta dissertação.

Esta seção metodológica procurou explicitar de forma clara, transparente e coerente a forma pela qual o trabalho é desenvolvido. Com efeito, é ressaltada a hipótese que destaca a relação entre a influência da CDS nas mudanças ocorridas no setor de P&G, nas vertentes empresariais e institucionais. Após, são citados os autores teóricos que mais “iluminam” o mundo empírico sobre esta investigação. A propósito, o estudo de caso é frequentemente utilizado como metodologia de conhecimento do mundo empresarial e, por fim, é ilustrada a estratégia de trabalho que contempla uma análise crítica e sistemática dos relatórios de sustentabilidade e das entrevistas de *corpus*.

¹⁸ Ver capítulo dois desta dissertação para obter mais detalhe sobre a discussão de convenção e CDS no setor de P&G.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Introdução

Na tese histórica de Karl Polanyi sobre o homem como ser social, a economia é considerada um processo “instituído” (Polanyi, 1992). Em outras palavras, a economia é empiricamente construída pela interação entre o homem e seu ambiente na satisfação de interesse materiais e psicológicos. Nela, as atividades sociais que compõem o processo econômico são primariamente contidas em instituições. Assim, na visão de Polanyi a economia está enraizada em igual modo nas instituições econômicas e não econômicas cuja forma de integração se dá através de três princípios: reciprocidade, redistribuição e intercâmbio. Nessa mesma linha de argumentação, a autora Linda Weiss (2009) destaca o conceito de Polanyi (1944) de *institutional embeddedness*: a economia de mercado funciona por causa da sua inserção institucional. Esta ideia une o mercado e o Estado e destaca a complementaridade das duas instituições. Contrariamente, a ideologia neoliberal introduz uma visão dicotômica da realidade econômica e social. Segundo Evans, “há uma fé no mercado” (Evans, 1998, p. 55), que é pensado como eficiente, anônimo, separado dos laços institucionais e promotor de desenvolvimento.

O conceito de *institutional embeddedness* faz com que o processo econômico seja o resultado, no espaço e no tempo, das relações sociais entre diversos atores (Estado, Mercado e Sociedade Civil). De forma geral, se torna relevante caracterizar estas relações e as mudanças institucionais que ocorrem. Isto pode ser pesquisado tanto no nível macro, olhando para sistemas capitalistas, como também no nível micro, olhando para o comportamento das empresas ou setores. Nesta mesma linha de raciocínio, será objeto desta dissertação a caracterização da mudança da trajetória institucional das *supermajors* BP e SHELL vis-à-vis seu ambiente empresarial moldado pela CDS. O ambiente empresarial¹⁹ é composto por vínculos, práticas, leis, normas, padrões de comportamento e canais de relacionamento e se situa, conceitualmente, entre o ambiente institucional e o arranjo institucional.

¹⁹ As instituições são criadas para reduzir incerteza. Na evolução dos acontecimentos históricos, introduzem regularidade no problema de coordenação, produzindo, assim, a estrutura de incentivo do sistema econômico. Logo, o ambiente empresarial se configura como um arranjo histórico-institucional, um desenho institucional em uma trajetória temporal e espacial. A firma faz parte deste ambiente e a influência através das decisões tomadas pelos empresários sobre produção e comercialização. Por sua vez, o ambiente empresarial condiciona a ação da empresa por meio da sua estrutura (*A natureza da firma e a responsabilidade social de empresa: novos desafios para o desenvolvimento?* Trabalho final de curso da disciplina firmas e mercados - Teoria e História I Prof. Jaques Kerstenetzky por Andrea Raccichini, maio de 2012).

Quais, então, são as ferramentas teóricas suficientes e necessárias para explicar o mundo empírico (empresas e ambiente empresarial de P&G) aqui investigado? Por exemplo, precisamos ter uma clareza conceitual mais profunda do que entendemos por convenção do desenvolvimento sustentável; ainda, como o setor empresarial está reagindo e se adaptando à CDS? Que tipologia de firma é levada em consideração? Será uma firma descrita pela teoria neoclássica ou por outra teoria? Ademais, como explicar a mudança institucional das firmas em análise? Como caracterizar esta mudança?

Portanto, seguindo a *Lex Parsimoniae*, ou melhor, o princípio da Navalha de Occam – pelo qual a explicação para qualquer fenômeno deve assumir apenas as premissas estritamente necessárias à explicação do mesmo e eliminar todas as que não causariam qualquer diferença aparente nas previsões da hipótese ou teoria – procuramos usar dois campos teóricos visando explicar de forma consistente o nosso problema de investigação. O primeiro, apoiado na Visão Baseada em Recursos, busca entender as origens e características do Ambientalismo Empresarial, elemento conceitual da teoria da firma. Este procura responder as seguintes perguntas: Qual a resposta do setor empresarial à CDS? Qual é a tipologia de firma levada em consideração? Neste sentido, procura-se caracterizar o processo de transformação empresarial das empresas de P&G levando em consideração a dimensão estratégica e organizacional. Contudo, este campo teórico não consegue explicar o por quê de estar acontecendo esta mudança em função da CDS. Além disso, não consegue caracterizar a tipologia de mudança em ato. A literatura de Variedade de Capitalismo (VoC), na sua vertente ligada à mudança institucional (segundo campo teórico), procura responder a estes questionamentos de investigação. Logo, dado o alcance da pesquisa, a VBR e a VoC por si só não conseguem explicar o mundo empírico em análise. Isto é, temos uma explicação parcimoniosa no sentido de que dois campos teóricos explicam mais do que um só, e não o contrário. Quando, ao inverso, poderia ser o caso em que um campo teórico possui um poder explicativo maior do que as duas teorias. Nas palavras de Crouch (2009, p.40)

An explanation becomes more parsimonious than others when it uses a smaller number of explanatory variables while explaining at least as much as its opponent.

A estrutura deste capítulo compõe-se desta introdução e da revisão da literatura que discute o conceito de convenção do desenvolvimento sustentável. Em seguida, aborda o campo teórico da VBR, com ênfase na teoria da firma e no segmento do ambientalismo empresarial, enquanto a mudança institucional é analisada sob a perspectiva da VoC. Por último, são

tiradas as conclusões teóricas conforme a descrição da evolução do pensamento realizada neste capítulo.

2.2. Incerteza, Convenção e CDS

Antes de abordar os dois campos teóricos acima mencionados, faz-se necessário dar uma explicação mais consistente sobre a natureza da convenção e, conseqüentemente, a Convenção do Desenvolvimento Sustentável. Seguindo a linha de explicação apresentada no primeiro capítulo – item 1.3 – Keynes destaca que os atores sociais estabelecem convenções para enfrentar um ambiente caracterizado por um alto grau de incerteza e risco. Contudo, o que é incerteza? O que é risco? Ferrari-Filho e Camargo Conceição (2005; p. 581-582) no artigo “*The Concept of Uncertainty in Post Keynesian Theory and in Institutional Economics*” relatam a explicação de incerteza segundo Keynes:

By “uncertain” knowledge, let me explain, I do not mean merely to distinguish what is known for certain from what is only probable. The game of roulette is not subject, in this sense, to uncertainty. . . . Or . . . the expectation of life is only slightly uncertain. Even the weather is only moderately uncertain. The sense in which I am using the term is that in which the prospect of a European war is uncertain or the price of copper and the rate of interest twenty years hence. . . . About these matters, there is no scientific basis on which to form any calculable probability whatever. We simply *do not know* (1973, 113–114; emphasis added).

O economista procura distinguir entre risco e incerteza. A incerteza (guerra na Europa, preço do cobre ou a taxa de juros em vinte anos) são eventos aos quais não pode ser associada uma probabilidade, sendo que não temos o conhecimento capaz para calcular uma probabilidade: “*we simply do not know*”. No entanto, o risco é associado a eventos – como o jogo da roleta – que possuem características para as quais é possível determinar uma probabilidade (ex. probabilidade no sentido de frequência de casos prováveis sobre casos possíveis). O autor Frank Knight nos auxilia no esclarecimento desta diferença quando explica que,

risk is a situation in which a decision must be made concerning a certain event and the probability distribution of this event is known. Uncertainty, on the other hand, characterizes a situation in which the probability distribution of the event does not exist (Knight, 1921).

Portanto, em um ambiente de incerteza os atores sociais não conseguem tomar decisões em forma determinística, por isso utilizam convenções. As convenções fazem com que aumente a confiança do indivíduo sobre um cenário futuro calculado. A partir disso, o ator social toma a decisão de investimento movido, também, pelo chamado “animal spirit”²⁰. Keynes afirma:

[i]t would be foolish, in forming our expectations, to attach great weight to matters which are very uncertain. . . . The state of long-term expectation, upon which our decisions are based, does not solely depend, therefore, on the most probable forecast we can make. It also depends on the *confidence* in which we make this forecast” (Keynes, 1964; p.148 *In* Ferrari-Filho e Camargo Conceição, 2005).

Em um cenário de incerteza, o ator social toma a decisão de investimento segundo a intuição, caracterizada pelo “*animal spirits*”, e a convenção estabelecida. Portanto, no raciocínio de Keynes, cabe destacar a presença de fatores psicológicos e não meramente econômicos²¹.

As convenções são um dos fatores “psicológicos” da obra de Keynes. Segundo Pech & Milan (2009), o economista não dá uma definição específica de convenção. Contudo, os autores, identificam na obra “*The general theory of employment*” (1937) alguns trechos que esclarecem esta ideia:

(1) We assume that the present is a much more serviceable guide to the future than a candid examination of past experiences would show it to have been hitherto. In other words, we largely ignore the prospect of future changes about the actual character of which we know nothing.

(2) We assume that the existing state of opinion as expressed in prices and the character of existing output is based on a correct summing up of future prospects, so that we can accept it as such unless and until something new and relevant comes in to the picture.

(3) Knowing that our own individual judgment is worthless, we endeavour to fall back on the judgment of the rest of the world,

²⁰*In* PECH & MILAN (2009): Keynes defines animal spirit as a “spontaneous urge to action rather than inaction” (1964; p. 161).

²¹Ler o texto: PECH, W. & MILAN, M., *Behavioral economics and the economics of Keynes*, The Journal of Socio-Economics 38, 891–902, Elsevier, 2009.

which is perhaps better informed. That is, we endeavor to conform with the behavior of the majority on average. The psychology of a society of individuals each of whom is endeavoring to copy the others leads to what we may strictly term a *conventional* judgment.

Convenção, então, diz respeito às pressuposições sobre o futuro olhando para o presente e sobre crenças compartilhadas entre diversos atores. Esta postura forma um hábito que “complementa” as projeções e os cálculos de teor racional *strictu sensu*. Com efeito, os autores afirmam que

these attitudes lead to the formation of habits, which are used to substitute for the use of complicated optimization procedures (Pech & Milan, 2009: p. 895).

No ambiente empresarial, a ideia de desenvolvimento sustentável²² tornou-se uma convenção. Os diversos atores sociais, no caso os empreendedores, são “induzidos” a pensar no mercado onde atuam, levando em consideração também esta ideia, além de outros fatores já consolidados como tecnologia, patentes, recursos humanos, preços, etc. Por outro lado, esta ideia não tem definições claras e vem sendo construída, em nível global, pela interação dialética e de experiências entre Estados, Sociedade Civil e Setor Empresarial ao longo dos últimos quarenta anos. Para esclarecer melhor a aplicação do conceito de convenção no desenvolvimento sustentável, são dados dois exemplos ligados do setor de energia, um de caráter global, e outro de caráter local.

O primeiro – o de caráter global – trata da transição energética mundial de um sistema baseado em combustíveis fósseis para outro baseado em energias limpas. Neste processo, é crucial reconhecer, administrar e reduzir o *trade-off* entre a segurança energética e a mudança climática. No artigo “A transição energética: aberta, indefinida e indeterminada”²³, Ronaldo Bicalho (2013) aponta que

dada a grande complexidade envolvida no enfrentamento conjunto das questões energética e ambiental, a existência de distintas percepções do problema é natural. Isto implica no surgimento de

²²Ver Capítulo 1, item 1.3 desta dissertação.

²³**BICALHO R.**, *A transição energética: aberta, indefinida e indeterminada*, Blog Infopetro, Grupo de Economia de Energia (GEE), 23/09/2013.

visões distintas acerca da necessidade da transição em cada país e entre os países. Essas visões distintas geram disposições diferentes para assumir os custos da transição e para mobilizar os recursos necessários para a sua sustentação.

Logo, os países vivenciam diversas transições energéticas (ex. Estados Unidos v.s. China ou Índia v.s. Alemanha). O que as diferencia, segundo o autor, são fatores tecnológicos (ex. eficiência energética, captura e estocagem de carbono – CCS, *smart grid*, entre outros) e institucionais (sistemas de incentivos para reduzir o uso de combustível fóssil e aumentar o uso de energias renováveis). Desse modo, o que vem à tona é um processo de transição que não apresenta referências consolidadas. Assim, continua o autor

na medida em que o que caracteriza o atual contexto e as perspectivas de sua evolução é justamente um processo de transição energética em aberto, indefinido e indeterminado, a utilização das experiências internacionais para servir de base para a construção de políticas energéticas nacionais se apresenta como um recurso limitado. Esse quadro de incertezas coloca dois grandes desafios para os países: Como se situar em um jogo indefinido? Como definir estratégias na ausência de tendências estabelecidas? (Bicalho, 2013).

Em termos keynesianos, este é um caso em que há incerteza no cenário futuro. Os atores não se movem a partir de experiências consolidadas do passado, mas tomam decisões a partir de pressuposições sobre o futuro e sobre as experiências do presente. Neste caso, no que diz respeito aos efeitos das mudanças climáticas sobre o bem estar das populações ou do funcionamento da economia, por exemplo. No caso do ambiente empresarial de P&G, as empresas lidam com estas questões através da elaboração de cenários, investimentos em energias renováveis ou em novas tecnologias (ex. biomassa, CCS, entre outras). Por exemplo, a SHELL desenvolve, há anos, análises de cenário para alinhar as próprias estratégias e atividades empresariais. A elaboração do cenário de 2013 tem o nome de “*New Lens Cenário*”. São formulados dois cenários possíveis, cujos nomes são, respectivamente, *Mountains* e *Oceans*, nos quais são analisadas as tendências atuais e trajetórias prováveis para o futuro com relação ao ritmo de desenvolvimento econômico, tipos de energia utilizadas, mudanças climáticas e papel de estados e mercados²⁴. Desse modo, as empresas procuram entrar em “novos” mercados, tais como o de energia renovável, para responder as mudanças

de mercado. A esse respeito, o responsável pela área do Licenciamento Ambiental, Shell Brasil E&P, observa que,

A mudança da participação de uma fonte na oferta global de energia envolve investimentos de bilhões de \$ e adaptações empresariais às variações do mercado. Sob uma ótica estratégica, então, as empresas de P&G estão investindo em energias renováveis (ex. solar, biomassa, eólicas, etc.) para que possam ser capazes de responder a eventuais mudanças de mercado (regulação, sociedade, tecnologia etc.). Para tanto, as empresas precisam monitorar as tendências do mercado através de estudos e avaliações de cenários sobre assuntos como emissão de CO₂, regulação ambiental, inovações tecnológicas (ex. carro elétrico), etc.²⁵

Na mesma linha de argumentação, Hoffman (2007, p.102) escreve,

the debate is thus strategic (not scientific) and companies taking voluntary climate action are not practicing philanthropy or pure social responsibility (although many couch their activities in the language of ‘doing the right thing’). In fact, many companies are agnostic about the science of climate change. They engage the climate-change issue as a way to protect their strategic investments and to search for business opportunities in a changing market landscape.

Logo, os empreendedores procuram tomar decisões através de elaborações sobre o provável cenário do futuro e desenvolvem atividades que procuram responder às mudanças de mercado atuais e futuras (mercado de energia renovável).

No que diz respeito ao caráter local, ressaltamos a crescente preocupação das empresas de P&G com os impactos diretos na área dos empreendimentos. Questões como água, serviços ecossistêmicos, conteúdo local, saúde, relacionamento com os *stakeholders* são fundamentais

²⁴Para obter maiores informações entrar no site <http://www.shell.com/global/future-energy/scenarios/new-lens-scenarios.html>

²⁵ Entrevista na SHELL realizada no Rio de Janeiro, em 09/01/2014. Cabe destacar, que a entrevista não foi gravada pois a conversa aconteceu durante um almoço. O material foi transcrito após a entrevista baseada na memória do entrevistador (Andrea Raccichini). Ademais, as considerações relativas ao mercado de energia renováveis são opiniões pessoais do entrevistado e não refletem a política da SHELL.

para o desenvolvimento do negócio²⁶. Estes novos fatores geram novas fontes de incerteza e risco com as quais as empresas de P&G precisam lidar. A princípio, não há uma forma padronizada da indústria de P&G para incorporar estes fatores no negócio, embora haja um esforço da IPIECA neste sentido, e de outras instituições como UN Global Compact ou WBCSD. Cada empresa, de acordo com suas capacidades, internaliza estes fatores e toma decisões a respeito. A SHELL, por exemplo, criou um departamento dedicado exclusivamente à identificação de riscos não técnicos relacionados com o desenvolvimento do negócio. “Esta área procura articular e dialogar com diversos departamentos da empresa para identificar, antecipadamente, potenciais problemas ligados com a sociedade e o meio ambiente” – diz o Responsável pela área de Licenciamento Ambiental da Shell Brasil. Ademais, podem ser identificadas experiências virtuosas de empreendimentos de P&G em áreas complexas, a exemplo dos casos de CAMISEA (SHELL) e CAMPO VILLANO (Agip Oil Equador - AOE)²⁷.

Nesses dois casos, foram implementadas ações que levaram em conta o engajamento dos *stakeholders*, capital social e preservação do meio ambiente. Assim, procurou-se preservar o meio ambiente, viabilizar o empreendimento e criar capacidades locais para o desenvolvimento social. No entanto, o desenvolvimento de empreendimentos em áreas sensíveis é sempre um desafio e não possui uma fórmula única, a solução tem que ser “*context specific*”, em razão das especificidades socioambientais locais e das características da jazida de P&G. Por sinal, o empreendimento na jazida de petróleo e gás do Kashagan²⁸ – entre outros aspectos contratuais e políticos, exemplifica as dificuldades ligadas à preservação do

²⁶ Por exemplo, a IPIECA – a associação global da indústria de P&G para questões de meio ambiente e sociais – identificou oito (8) áreas de interesse para a elaboração de práticas sustentáveis, a saber: 1) Biodiversidade e serviços eco sistêmicos; 2) Mudança climática; 3) Gasolina e produtos; 4) Saúde; 5) Resposta ao vazamento de óleo; 6) *Reporting*; 7) Responsabilidade social; 8) Água. Para obter mais informações acessar o site www.ipieca.org

²⁷ MAY, P. H., DABBS, A., FERNÁNDEZ-DÁVILA, P., VINHA, V., ZAIDENWEBER, N., Corporate Roles and Rewards in Promoting Sustainable Development: Lessons Learned from Camisea, Energy and Resources Group University of California-Berkeley, January 1999; IPIECA, *Demonstrating no net loss by integrating biodiversity management into operational practices based on sound science*, Villano oil field, operated by Agip Oil Ecuador (AOE), a subsidiary of Eni, in the Ecuadorian Amazon, <http://www.ipieca.org/topic/biodiversity/biodiversity-case-studies/eni-demonstrating-no-net-loss>

²⁸ Em 2000, houve a maior descoberta de petróleo e gás dos últimos 30 anos. No Mar Cáspio foi descoberta uma jazida de P&G com 13 bilhões de barris de reserva provada. O consórcio responsável pelo desenvolvimento e produção é composto por ExxonMobil, Royal Dutch Shell, Eni, Total e KMG com participação igual de 16,81%. ConocoPhillips participa com 8,4% e Inpex com 7,56%. O projeto é de extrema complexidade em função das características do reservatório e ambientais. Este é localizado em águas rasas, a uma profundidade de 4,2 quilômetros do nível do mar, com alta pressão (770 bar de pressão inicial) e com a presença de “*sour gas*”. É uma área que tem uma variação de temperatura muito grande (de 40° C até -30° C) e que fica gelada por 5 meses ao ano, além de ser uma região de alta sensibilidade ambiental e com grandes desafios logísticos. O campo de produção é realizado através da criação de ilhas artificiais. Em 2013, o custo total do projeto chegou a

meio ambiente. No artigo da BBC News de Rayhan Demytri (2012), são evidenciados os desafios ambientais:

But NCOC (North Caspian Operating Company) has more to contend with than the ice. Technically, Kashagan is one of the most challenging projects ever undertaken. Conventional offshore production technologies that rest on the seabed cannot be used because the waters in this part of the Caspian are extremely shallow. The oil lies 4.5km below the seabed. It is under immense pressure and is saturated with poisonous sulphur. Any accident could spell disaster for the unique eco-system. The northern Caspian is a major migration route for birds, a spawning ground for sturgeon and a habitat for the endangered Caspian seal that breed on ice. "The artificial islands are constructed exactly in areas used by sturgeon for reproduction. There are hundreds of kilometers of pipelines, over 200 oil wells in such a fragile part of the sea which fertilises the entire eco-system of the Caspian," says ecologist Galina Chernova. "When they start producing the oil, I doubt this eco-system will survive, it will become an industrial zone."

Logo, cada empreendimento envolve fontes de incerteza e risco que precisam ser analisadas e enfrentadas, visando soluções efetivas para a situação específica. Esta breve apresentação de exemplos permite observar que as empresas de P&G estão continuamente lidando com a incerteza e riscos de diversa natureza. Assim, a introdução da ideia de desenvolvimento sustentável faz com que o ambiente empresarial de P&G seja transformado (necessidade de desenvolver novas tecnologias – biomassa, CCS; novas formas de organizacionais – departamentos de meio ambiente ou de relacionamento com comunidades locais; novos modelos de negócios; novas leis – regulação ambiental; novas formas de cooperação entre empresas – conteúdo local; alinhamento estratégico; pressão social – ONGs e imprensa; engajamento de *stakeholders* – tribos indígenas, municípios; entre outros).

Os empreendedores, então, procuram lidar com esta mudança através da criação de uma convenção – neste caso convenção do desenvolvimento sustentável (CDS) – que aumenta a confiança do indivíduo sobre um provável cenário futuro no nível global e local. A partir desta convenção, são definidas estratégias, estruturas e ações capazes de inserir esta nova dimensão no negócio, obviamente em graus e formas variados. Ao longo do tempo, cada ator social (empresa, Estado ou sociedade civil), e também o conjunto de atores (cooperação intra

aproximadamente a cinquenta (50) bilhões de dólares. O sistema de produção apresentou problemas (vazamento

e inter-atores, ex. IPIECA ou UN Global Compact), procura desenvolver práticas comuns, normas e regras que sejam capazes de internalizar a CDS na organização.

Nesta seção, foram apresentados os conceitos de incerteza/risco e de convenção segundo Keynes. Em particular, o conceito de convenção foi aplicado à ideia de desenvolvimento sustentável, exemplificando a transição energética e os impactos locais da indústria de P&G. Foi assim, explicitada a Convenção de Desenvolvimento Sustentável (CDS). Contudo, falta ainda uma última etapa antes de abordar as questões teóricas ligadas à firma e à mudança institucional. Faz-se necessário, para tornar mais efetiva esta pesquisa, a identificação das características da CDS. Cabe destacar que a convenção é criada a partir de uma ideia²⁹ compartilhada – neste caso a ideia de desenvolvimento sustentável – que molda o ambiente empresarial que possui “novos” graus de incerteza e risco. Assim, uma vez que os atores estabelecem convenções, são tomadas decisões no nível estratégico, organizacional e operacional. Porém, cabe perguntar, é possível dar uma caracterização geral à CDS no ambiente empresarial de P&G? Quais são suas características? Na tentativa de responder a estas perguntas, e sem querer fechar o debate a respeito, é possível levar em consideração a divisão em áreas de trabalho feita pela IPIECA (Tabela 2.1).

Tabela 2.1 – Características da CDS no ambiente empresarial de P&G

Nº	Área de trabalho	Subárea
1	Biodiversidade e serviços ecossistêmicos	Convenções
		Dados sobre biodiversidade
		Iniciativas externas
		Gestão de impactos
2	Mudança climática	Responder aos desafios (eficiência energética, CCS, cogeração, <i>Flaring&Venting</i> , comutação de combustível, energias renováveis)
		Medir e <i>reporting</i>
		Processos internacionais (UNFCC, CDM, Protocolo de Quioto, entre outros)
3	Gasolina e produtos	<i>Lead phase-out</i>
		Biocombustíveis
		Emissões do setor de navegação
		Envolvimento internacional
4	Saúde	Saúde do trabalho
		Saúde pública e comunitária
		Bem-estar do funcionário
		Envolvimento internacional
5	Resposta a vazamento de óleo	Iniciativa global

de gás) logo após alguns meses de produção do primeiro poço produtor em 2013. Fonte: **KASHAGAN**.

²⁹ Cabe destacar que na seção dedicada à mudança institucional será dada uma explicação profunda do papel das ideias e do discurso no processo de mudança institucional. Caso que se aplica à ideia de desenvolvimento sustentável.

	Trabalhar juntos
6	Reporting
	Global Reporting Iniciatives (GRI)
	IPIECA, API e OGP
7	Responsabilidade social
	Desenvolvimento social
	Engajamento das comunidades
	Gestão de riscos sociais
	Direitos humanos
	Iniciativas externas
	Comunidades indígenas
8	Água
	Water Management Framework
	Global Water Tool
	Local Water Tool

Fonte: www.ipieca.org

A escolha da caracterização da CDS do ambiente empresarial de P&G, segundo as áreas de trabalho identificadas pela IPIECA, justifica-se pelo fato de que a IPIECA engloba a visão de 36 empresas do setor – incluindo 6 *supermajors* e 7 empresas nacionais – e 16 associações que contam por mais de 400 empresas de P&G. Portanto, como dissemos anteriormente, a IPIECA representa mais da metade da produção global de P&G. Levando isso em consideração, as áreas de trabalho podem ser consideradas como uma boa aproximação da Convenção do Desenvolvimento Sustentável no ambiente empresarial de P&G. Isto é, a forma através da qual esses atores lidam com as novas fontes de incerteza e risco e tomam as consequentes decisões estratégicas e operacionais.

Finalmente, após ter esclarecido a noção de incerteza/risco, de convenção, de CDS e sua caracterização no ambiente empresarial de P&G, é possível avançar na explicação dos campos teóricos em análise.

Para dar luz ao mundo empírico sob investigação – as *supermajors* – faz-se necessário identificar as etapas da evolução do setor empresarial em geral, na tentativa de internalizar a CDS. Neste sentido, a identificação desta evolução se impõe como referência para caracterizar também o processo de transformação empresarial das empresas de P&G. Para isto, a próxima seção fará uma revisão da literatura do Ambientalismo Empresarial, procurando responder a pergunta: Qual a resposta do setor empresarial à CDS?

2.3. Ambientalismo Empresarial

Se "cada decisão econômica possui consequências de caráter moral" (37), faz-se necessário, portanto, incentivar todas as formas de

atividade de mercado que as levam em consideração, como a cooperação, organizações sem fins lucrativos, empresas sociais, ONGs que promovem propósitos mutualísticos e de civilização da economia, bem como todas as formas de RSE (Responsabilidade Social de Empresa) que procuram generalizar a responsabilidade social e o comportamento “ético” às empresas "capitalistas" (38, 46, 47, 65, 66) (Zamagni, 2009)³⁰.

“As consequências de caráter moral” da atividade econômica precisam ser levadas em consideração e podem ser caracterizadas com as dimensões que a CDS traz à tona: sociedade e meio ambiente. Isto assemelha-se muito com a tese histórica de Polanyi acima apresentada. A economia é enraizada na sociedade e no ecossistema, também, como a literatura da Economia Ecológica aponta (Cechin, A. & Veiga, J.E, 2010; Daly, H. E, 1996; Georgescu-Roegen, N., 1986).

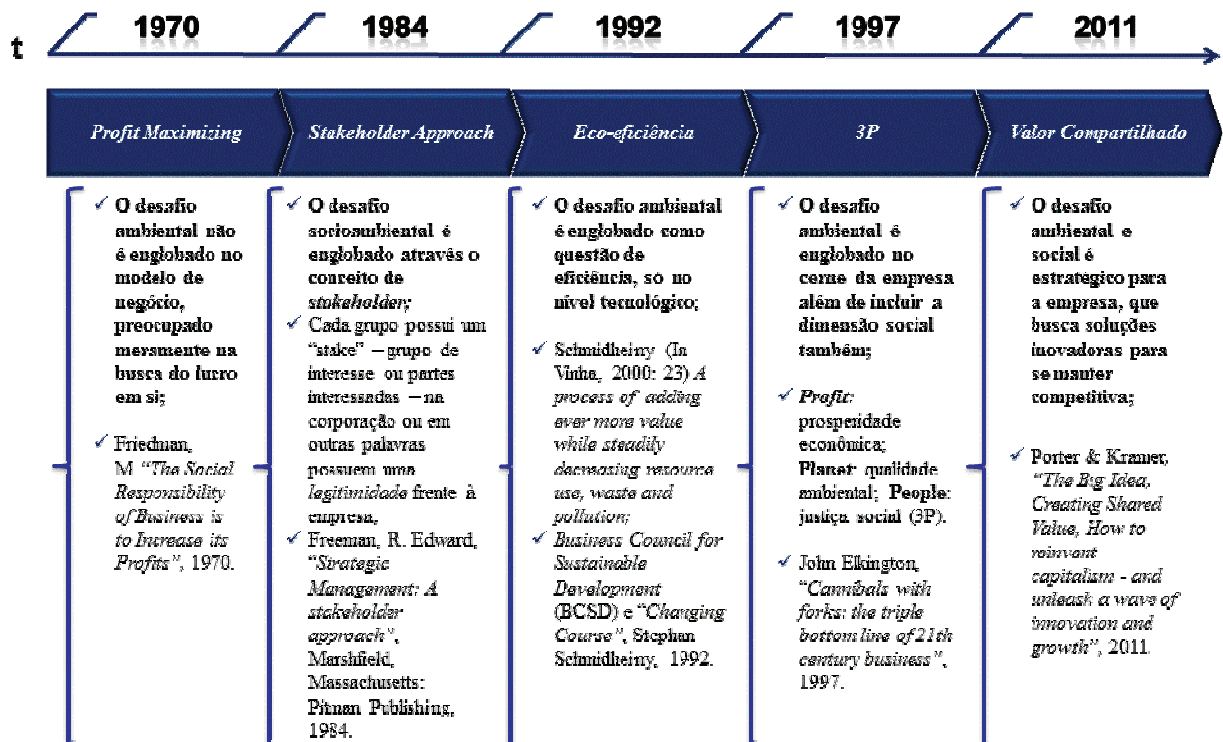
No que diz respeito às corporações capitalistas, nos últimos trinta anos vem se disseminando uma literatura que procura caracterizar as mudanças das abordagens empresariais com vistas a incorporar a CDS nos negócios.

Ao tratar o desenvolvimento sustentável como convenção, emergiram, também, no âmbito acadêmico, diversas visões, abordagens e “teorias” que procuram explicar este mundo empresarial em transformação. No meio acadêmico, a discussão sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é amplamente debatida, sendo considerada uma dimensão da CDS (Hoffman, 1997; Vogel, 2005; Banerjee, 2002; Vinha, 2000, entre outros) e do novo papel da RSE para o desenvolvimento (Porter & Kramer 2006, 2011; Ashley, 2010; Albareda, 2007, entre outros), tentando caracterizar a ‘nova transformação’ da empresa face ao seu ambiente de negócios. O setor empresarial, por sua vez, procurou soluções que pudessem converter o *custo implícito de ser responsável* para considerá-lo como *investimento gerador de valor*.

Nosso estudo identificou trabalhos que, de forma consistente, apresentam a evolução do pensamento empresarial face à CDS. Longe de ter a pretensão de esgotar o tema, procura-se contribuir no esclarecimento sobre esta vertente recente da literatura econômica, propondo um arcabouço temporal que aponta para os momentos marcantes desta trajetória (Figura 2.1).

³⁰ Tradução livre: Se “ogni decisione economica ha conseguenze di carattere morale” (37), occorre dunque incoraggiare tutte le forme di attività di mercato che di ciò si fanno carico, quali la cooperazione, il non profit, le imprese sociali, le ONG, che perseguono fini mutualistici e di civilizzazione dell’economia, come anche tutte le forme di RSI (*Corporate Social Responsibility*) che cercano di generalizzare la responsabilità sociale e il comportamento “etico” alle imprese “capitalistiche” (38, 46, 47, 65, 66)³⁰ (Zamagni, 2009).

Figura 2.1 – Evolução do Ambientalismo Empresarial



Fonte: elaboração própria

Milton Friedman, no seu artigo de 1970, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", faz uma crítica à doutrina – como ele a considera – da responsabilidade social. A partir da sua leitura, identificam-se dois tópicos centrais: i) Visão de empresa; ii) Relação mercado/Estado. No que tange ao primeiro, o autor alega que a empresa é uma "pessoa artificial" e para tanto não pode ter responsabilidades, sendo eles, pessoas, não pode-se "forçá-los" em focar em questões socioambientais, pois isso representaria um "desvio" de função e, conseqüentemente, de recurso, para objetivos diferentes daqueles estabelecidos pela empresa. Isto é, a relação entre principal-agente não seria satisfeita. Contudo, podemos fazer os seguintes questionamentos, entre outros: Por que houve o escândalo da Enron? Por que o sistema econômico-financeiro global colapsou com a crise de 2008? Por que se questionam as empresas de petróleo no que tange aos impactos ambientais ou aos baixos índices de desenvolvimento social e econômico no entorno dos seus empreendimentos? Por que se questionam grandes empresas multinacionais no que diz respeito à garantia dos direitos humanos? Sob a ótica de Friedman, estas perguntas não poderiam existir. Ou melhor, poderiam existir, mas não são questões que os *managers* devem pensar ou enfrentar. Eles devem se preocupar só com a geração de lucro em si de modo a

gerar dividendos para seus *shareholders*, sem levar em consideração o potencial custo para a sociedade. Este discurso tem uma conotação maquiavélica, na qual os fins justificam os meios. Além disso, poderíamos criticar, sob uma perspectiva teórica, a concepção de firma do autor, mas disso falaremos de forma extensa no próximo item desta seção.

O segundo ponto trata da relação entre mercado e Estado. Friedman ressalta que quando um *manager* aloca recursos da empresa para solucionar problemas sociais, ele está se tornando “Estado” e está impondo impostos sobre os próprios *stockholders* e consumidores. O autor parte do princípio de que o mercado cuida de questões econômicas e o Estado de questões sociais. Obviamente, o empreendedor não pode assumir o papel de “Estado”, mas deve procurar impactar positivamente e contribuir para o desenvolvimento social através do seu negócio (ex. formação técnica/profissional, apoio a programas socioambientais, investimento social privado, entre outros) sem que isto gere uma perda de valor para os *stockholders*. Ademais, o pensamento do Friedman se encaixa na chamada “lógica neoclássica de dois tempos” (Zamagni, 2009):

Esta prática pressupõe que o mercado tem a sua própria lógica de funcionamento baseada no utilitarismo individualista: cada indivíduo no mercado precisa pensar por si mesmo e tentar chegar ao máximo do lucro ou rendimento ou salário; se, mais tarde, no tempo não dedicado as atividades do mercado, quer utilizar a renda obtida como forma de solidariedade será livre de fazê-lo. Desta forma, são justificadas cruéis lógicas de exploração, de competição sem limite (a competição posicional, a *superstar*, na qual o vencedor ganha tudo e os outros perdem tudo), o crescimento de empresas até se tornarem gigantes demais poderosos, tudo temperado de uma filantropia que às vezes não consegue reparar os danos causados por esse tipo de comportamento. Também é formulada uma concepção do mercado pensado como mecanismo pré-determinado e imutável (as "leis de ferro" do mercado), que só pode ser equilibrado através da atividade redistributiva do Estado, ao qual é atribuído o papel de "reparador" de falhas (Zamagni, 2009; p.6; Tradução livre)³¹.

³¹ Tale pratica parte dall'assunto che il mercato ha una sua logica intrinseca di funzionamento basata sull'utilitarismo individualista: ciascuno nel mercato deve pensare per sé e cercare di raggiungere il massimo dei profitti o delle rendite o dei salari; se, dopo, nel suo tempo libero dalla attività di mercato, vorrà disporre del reddito ottenuto in maniera solidaristica, sarà libero di farlo. In questo modo, si sono giustificate spietate logiche di sfruttamento, di competizione senza limiti (la competizione posizionale, o superstar, in cui chi vince prende tutto e gli altri perdono tutto), di ingrandimento dimensionale delle imprese fino a farle diventare dei colossi troppo potenti, il tutto condito talora da una filantropia che non riesce a riparare i danni prodotti da simili comportamenti. Si è anche accreditata una certa concezione del mercato come un meccanismo immutabile e

Uma década após o descrédito na tese de Friedman, surge uma nova visão sobre o papel do segmento empresarial na sociedade. Em seminal artigo de 1984, Edward Freeman defende a tese de que fatores não econômicos sofrem, mas, também, exercem, um forte impacto na empresa. Com essa linha de argumentação, Freeman inaugurou uma nova abordagem que denominou de *Stakeholder Approach*.

“*Strategic Management: A stakeholder approach*” (R. Edward Freeman, Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing, 1984) é o marco inicial do que veio a ser conhecido internacionalmente como a abordagem dos *stakeholders* no meio acadêmico e empresarial. A turbulência do ambiente de negócios americano dos anos 80 e o alto grau de incerteza fizeram com que, segundo o autor, surgisse a necessidade de uma nova mentalidade empresarial acerca da gestão estratégica, com a introdução do conceito de *stakeholders*, definido como grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados, direta ou indiretamente, pela atuação da empresa. Cada grupo possui um “*stake*” na corporação ou, em outras palavras, possui uma legitimidade frente à empresa. O livro é composto por três partes que descrevem a abordagem dos *stakeholders*, voltado aos gerentes da empresa. A primeira trata de como a empresa pode se tornar mais proativa frente ao ambiente externo em termos estratégicos. Além disso, propõe uma abordagem geral para a empresa analisar os *stakeholders*; a segunda parte, por sua vez, mostra como é possível formular processos para o gerenciamento estratégico; por último, a terceira parte do livro, aborda questões mais estruturais como a mudança do trabalho do gerente no nível estratégico.

Para entender mais a fundo a contribuição estratégica do conceito de *stakeholders* destaca-se, em particular, a primeira parte do livro nas nuances da mudança de concepção e origem do conceito de *stakeholder*. O autor abre a discussão colocando a seguinte pergunta: como os executivos de empresa podem entender e gerenciar o ambiente externo que constantemente enfrentam? A resposta parte de um paralelo entre a visão de firma e o posicionamento estratégico. Se a firma é pensada apenas como uma função de produção – firma neoclássica – a empresa desenvolve relações “relevantes” só com fornecedores e consumidores, onde é salientada a natureza estática das organizações e a previsibilidade do ambiente empresarial externo. E o gerente deve se preocupar somente com o fornecimento de matéria prima, transformação e venda de produtos e serviços (“visão de produção da firma”). Contudo, esta visão de firma não reflete a complexidade do ambiente empresarial onde acontecem

predeterminato (le “leggi ferree” del mercato), che può solo essere controbilanciato dall’attività redistributiva dello stato, al quale viene affidato un ruolo “riparatore” di guasti (Zamagni, 2009; p.6).

mudanças tecnológicas, de hábitos e padrões de consumo, e fatores políticos e sociais que exercem um papel relevante. Por isso, Freeman propõe o “alargamento” da visão da empresa, passando de uma “visão de produção” para uma “visão gerencial da firma”. Nesta, além dos fornecedores e consumidores, são incluídos como *stakeholders* também os acionistas e os empregados. Esta firma reflete o modelo anglo-saxão de capitalismo moderno em que a propriedade e controle são separados e estão nas mãos dos *shareholders* e dos gerentes (*managers*), respectivamente.

Com a visão gerencial da firma, aumentou-se o grau de abertura para o ambiente externo, mas, de acordo com o autor, ainda falta uma etapa para ocorrer uma mudança de concepção. Faz-se necessário conceber e incluir no *framework* as mudanças que autor caracteriza como internas e externas. No que diz respeito às mudanças internas, Freeman ressalta que acontecem dentro do mesmo sistema de atividade empresarial – o de visão gerencial da firma – e são identificadas quatro, a saber: novo ativismo dos acionistas e ameaça de aquisição corporativa; consumidores americanos que passaram a consumir produtos da concorrência internacional (ex. Japão); funcionários, força de trabalho jovem e com valores mudando a ponto de induzir uma gestão baseada em valores compartilhados e na cultura; por último, os fornecedores, para os quais questões políticas e de relacionamento se tornam tão importantes quanto preço e qualidade.

Falta introduzir outra dimensão no arcabouço que está sendo desenvolvido: as mudanças externas. O gerente de uma empresa que concebe e caracteriza estas mudanças externas, contribui para a superação de uma “visão de firma gerencial” para uma “visão de firma de *stakeholder*”. O autor identifica as mudanças externas que respaldavam a importância do *Stakeholder Approach*. A primeira refere-se ao governo e à importância das empresas atuarem de forma proativa com relação às políticas públicas; segundo, no que tange aos competidores, a pressão da competição estrangeira sobre os produtos e serviços americanos; em seguida, a terceira mudança externa diz respeito aos consumidores engajados que contestam as condições inadequadas dos produtos em termos de segurança, por exemplo, os ambientalistas – a quarta mudança externa – chamam atenção para as mudanças climáticas e para o problema da poluição, propondo limites ao capitalismo. O autor ainda identifica os grupos de especial interesse que são grupos organizados capazes de atrair atenção da mídia e gerar impactos negativos nas empresas; por último, ressalta-se a própria mídia que desempenha um importante papel de repercussão social onde a empresa está, constantemente, sob observação.

Estas mudanças no contexto externo afetam o contexto empresarial interno. Produzem incerteza e, por isso, causam desconforto, pois não podem ser rapidamente assimiladas.

Neste novo entendimento do mundo empresarial, para permanecer competitiva, o gerente precisa conceber a firma sob uma ótica holística, onde o ambiente externo tem uma relevância estratégica para o êxito da empresa. Segundo o autor, as primeiras reações empresariais a estas mudanças, sobretudo com relação à internalização do conceito de *stakeholders*, são de contestação e de negação do ambiente externo, alegando incapacidades gerenciais. Neste sentido, Freeman afirma que, primeiramente, é preciso mudar o *framework* conceitual dos gerentes. Em seguida, procurar práticas empresariais capazes de incorporar as mudanças e o conceito de *stakeholders*. O autor identifica dois desafios relevantes face a esta mudança conceitual. O primeiro, trata da necessidade de ter novas teorias e modelos ligados aos grupos não tradicionais e processos organizacionais para implementar na prática este conceito. O segundo é associado à integração do gerenciamento: é necessário desenvolver sistemas/processos que permitam integrar o relacionamento com diferentes *stakeholders* sobre questões diversas.

Em paralelo, o pensamento neoclássico procurou dar uma resposta à questão do desenvolvimento sustentável, pensando a economia como um sistema mecânico onde atua um princípio de conservação que possibilita um crescimento potencialmente infinito ou, em outras palavras, que mantém “uma identidade ao longo do tempo” (Chechin & Veiga, 2010; p. 442), devido à tecnologia e à eficiência. Para abordar esta nova variável – o meio ambiente – faz-se necessário apelar para o paradigma tecnológico e, assim, introduzir o conceito de ecoeficiência, definida como “*a process of adding ever more value while steadily decreasing resource use, waste and pollution*” (Schmidheiny & Zorraquin *apud* Vinha, 2010, p. 186). Stephan Schmidheiny³² escreve no livro “*Changing Course*” (1992) que o conceito de ecoeficiência foi uma resposta à exigência do BCSD (*Business Council for Sustainable Development*), visando apresentar uma proposta empresarial sobre meio ambiente na Conferência do Rio, em 1992. Sobre isso, Vinha (2010; p.186) esclarece:

³²Stephan Schmidheiny é um industrial suíço que, de acordo com Vinha (2000: 62), representa uma espécie de guru dos empresários que pretendem ser reconhecidos como ambientalmente responsáveis. No início dos anos 90, Maurice Strong – Secretário Geral da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento – o convidou para ser “*Principal Advisor for Business and Industry*”. Sua tarefa era apresentar uma perspectiva global sobre desenvolvimento sustentável e estimular o interesse e o envolvimento da comunidade empresarial internacional no tema. Assim, para abordar este desafio, foram convidados 50 empresários e foi criado o *Business Council for Sustainable Development* (BCSD), e publicado o livro “*Changing Course*”, marco na história do ambientalismo empresarial. Depois da Conferência do Rio de 1992, o empresário suíço passou a dedicar-se a difundir suas ideias para empresas de outros países e continentes.

Segundo ele (Schmidheiny), o grupo enfrentou o desafio de encontrar algo a dizer sobre meio ambiente e desenvolvimento que “honrasse as realidades básicas do mercado”. Após acirrado debate, conclui-se que o termo ecoeficiência era o que melhor exprimia a meta de integrar eficiência econômica e eficiência ecológica.

A partir da introdução deste conceito, o setor empresarial começou a enxergar a questão ambiental de forma mais “palatável”. Não era algo totalmente desconhecido, mas se apresentava como um custo a ser arcado para fazer o negócio (Vinha, 2010). Cabe destacar, contudo, que este conceito foi implementado em duas fases diferentes que apontam para concepções extremamente diversas sobre a relação entre meio ambiente e empresa. Segundo Vinha (*ibidem*), a primeira fase (do “berço ao túmulo”), diz respeito à introdução de tecnologias “*end-of-pipe*” (fim-de-tubo), cuja intervenção procura reduzir e minimizar o dano ambiental, quando já realizado. Isto é, a empresa desenvolve seu próprio negócio como sempre e arca com um custo ambiental para solucionar os problemas causados. Na segunda fase (“berço ao berço”), procura-se implementar tecnologias que visam otimizar os processos produtivos para reduzir os impactos ambientais e aumentar os ganhos econômicos. Podemos, por exemplo, incluir nesta categoria as tecnologias da chamada eficiência energética. Portanto, a firma busca mudar seus próprios processos produtivos para preservar o meio ambiente e minimizar seus custos.

De forma geral, segundo Vinha (2000), a principal contribuição de Schmidheiny foi a de ter levantado a bandeira da ecoeficiência. Contudo, o guru dos empresários não soube ir além desta visão voltada, principalmente, ao paradigma tecnológico. Esta visão pressupõe uma perfeita substituíbilidade entre o capital manufaturado e o natural, gerando uma dicotomia de caráter positivista e determinístico. Cabe destacar, porém, que no que tange à relação entre empresa e desenvolvimento sustentável, a contribuição da ecoeficiência é um avanço conceitual dentro da teoria neoclássica, uma vez que vai além do pensamento de Friedman. Contudo, neste arcabouço teórico não é considerada a dimensão social e, mesmo considerando só a parte ambiental, a CDS não é algo que faz parte do negócio, não é estratégica, mas é algo complementar e adicional a ser cumprido. Nessa linha de argumentação, a contribuição de John Elkington (1997) representou um grande avanço conceitual na evolução do Ambientalismo Empresarial.

“*Canibais podem usar garfo?*”. Aparentemente, uma pergunta fora do contexto e sem sentido. Contudo, John Elkington usou a metáfora dos “*cannibals with forks*”, que nomeia também o seu mais famoso livro³³, para introduzir o conceito do *Triple Bottom Line* (3P). A empresa capitalista (o canibal) pode vir a usar o garfo (metáfora da civilidade) desde que o capitalismo acione, simultaneamente, prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social (3P). Segundo Vinha (2000; p. 69), a lógica dos 3Ps considera a sociedade como dependente da economia e esta, por sua vez, do ecossistema global. Os equilíbrios entre as três esferas não são estáveis, mas seguem uma dinâmica de fluxo em razão das constantes mudanças políticas, sociais e econômicas. O caminho para a sustentabilidade seria, então, representado pelo desafio de equilibrar as três dimensões. Isto significaria, sob a ótica empresarial, mudar a estrutura contábil da firma para que sejam contempladas também as questões ambientais e sociais. Segundo Vinha (2000; p.70), Elkington aponta que, na contabilidade empresarial, o capital natural e social é relevante, além, obviamente, de incluir o capital econômico/financeiro. Logo, a firma possui três *bottom lines* diferentes, junto com as consequentes auditorias (tradicional, ambiental e social). Exemplo disso são os dados de desempenho da SHELL – na seção de meio ambiente e sociedade – que se referem a medidas sociais e ambientais³⁴. A contribuição de Elkington visa apontar um caminho estratégico e operacional para as empresas, indo além do paradigma da ecoeficiência. Ademais, este autor conseguiu dar uma visão mais abrangente sobre sustentabilidade para o setor empresarial, embora ainda dentro dos marcos do *mainstream* econômico, e não chegou a apontar uma direção capaz de agregar valor para a empresa face à sociedade.

Da revisão de literatura feita até agora, destaca-se uma mudança do entendimento e internalização da CDS de uma total exclusão (*Profit Maximizing*) para uma inclusão tecnológica (ecoefficiência), e para uma internalização de teor mais estratégico/operacional (*stakeholder approach* e 3P). Seguindo esta evolução – que também é ressaltada por Hoffman (1997) – são apresentados os trabalhos de Hart & Milstein (2003) e Porter & Kramer (2006, 2011). Os primeiros autores procuram oferecer uma matriz estratégica para a criação de valor sustentável. No entanto, os segundos apontam para políticas e práticas operacionais que incrementem a competitividade da firma procurando solucionar, ao mesmo tempo, questões sociais (ex. educação, meio ambiente), criando assim valor compartilhado.

³³ John Elkington, *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21th century business*. Oxford: Capstone Publishing, 1997. 402 p.

³⁴ Para obter mais informações acessar ao site www.shell.com

A proposta de Hart&Milstein, representada pela Figura (2.2), trabalha em dois eixos, o temporal (Hoje e Amanhã) e o de atores (Interno e Externo). Sua combinação define quatro áreas em que a empresa precisa trabalhar para a criação de valor sustentável.

Figura 2.2 – Modelo de Valor Sustentável



Fonte: Hart&Milstein (2003; p.71)

O quadrante superior direito indica uma forma de capitalismo mais inclusivo. Faz-se necessário, dizem os autores, ter imaginação competitiva para criar um “mapa” compartilhado (*shared roadmap*) para o futuro da firma, orientando empregados nas prioridades organizacionais, desenvolvimento tecnológico, alocação de recursos e design de modelos de negócios (*business model design*). O quadrante inferior direito trata do gerenciamento de produtos. Isto é, integrar a voz dos *stakeholders* no processo empresarial, interações intensivas com atores externos como fornecedores, consumidores, reguladores, comunidade, mídia, etc. Ademais, é relevante o engajamento construtivo, gerência compartilhada do ciclo de vida de produtos e antecipação da regulação. O terceiro quadrante – inferior esquerdo – diz respeito à redução de custos e riscos via prevenção da poluição. Problemas de consumo de recursos e geração de resíduos e poluição podem ser oportunidades para diminuir custos e riscos do processo produtivo da empresa. No entanto, para custos e riscos gerados por externalidades, a firma deve incorporar novos métodos e tecnologias que reestruturem e/ou internalizem essas questões “externas” para reduzir custos e aumentar valor. Por último, o

quadrante superior esquerdo se refere à aceleração da inovação e reposicionamento com tecnologia limpa e simples. Ressalta-se a inovação tecnológica para processos produtivos, para conhecimento e rotina organizacional. Há, também, um esforço para solucionar problemas sociais e ambientais através de desenvolvimento ou aquisição interna de novas capacidades de lidar diretamente com questões associadas à sustentabilidade. A matriz do valor sustentável busca englobar na firma o desafio da sustentabilidade na sua dimensão multidimensional. Contudo, não chega a apontar estratégias para a criação de valor para a sociedade como um todo, mas sim para seus acionistas.

Neste sentido, os trabalhos de Porter & Kramer (2006, 2011) introduzem o conceito de valor compartilhado (VC). Segundo os autores, este conceito

recognizes that social needs, not just conventional economic needs, define markets. It also recognizes that social harms or weakness frequently create *internal* costs for firms – such as wasted energy or raw materials, costly accidents, and the need for remedial training to compensate for inadequacies in education. And addressing societal harms and constrains does not necessarily raise costs for firms, because they can innovate through using new technologies, operating methods, and management approaches – and as a result, increase their productivity and expand their markets (Porter&Kramer, 2011).

A reflexão dos autores nasce do reconhecimento das relações biunívocas entre empresa e sociedade. No artigo de 2006, “*Strategy and Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*”, os autores distinguem “*inside-out linkages*” e “*outside-in linkages*” para identificar as conexões entre empresa e sociedade. Ademais, reconhecem que é bom para a empresa fazer parte de uma sociedade em que haja uma boa educação, saúde, meio ambiente preservado etc., e que é bom para a sociedade ter empresas que deem trabalho, desenvolvam conhecimento, etc. (Porter & Kramer, 2006, 2011). No primeiro artigo, os autores destacam a necessidade de priorizar e escolher as questões sociais (*corporate social agenda*) conforme a especificidade do negócio de cada empresa. Por exemplo, uma empresa de P&G terá uma questão ambiental muito mais forte do que uma empresa de bebidas. Uma empresa de IT (*Information Technology*) terá uma questão de educação/formação dos funcionários muito mais forte do que uma empresa de sapato, só para

citar alguns exemplos hipotéticos. Com efeito, os autores propõem um arcabouço para priorizar as questões sociais, como exemplificado na tabela 2.2.

Tabela 2.2 – Priorizar Questões Sociais

Questões sociais genéricas	Impactos sociais da cadeia produtiva	Dimensão social do contexto competitivo
Questões sociais que não são impactadas de forma significativa pela empresa e que, igualmente, não afetam a competitividade de longo prazo da firma	Questões sociais que são impactadas significativamente pelas atividades ordinárias do negócio	Questões sociais do ambiente externo que impactam de forma significativa os <i>drivers</i> de competitividade da firma nas localidades onde opera

Fonte: Porter&Kramer, 2006

Desse modo, a empresa poderá identificar a temática social que precisa ser abordada e que, ao mesmo tempo, consegue dar um benefício para a corporação. Recomendam que a empresa desenvolva uma agenda social corporativa capaz de solucionar o problema social e manter a firma competitiva. Porter & Kramer se referem a dois níveis de Responsabilidade Social Empresarial: RSE Responsiva e RSE Estratégica. A primeira considera a empresa ser uma boa cidadã (*Good Citizenship* e mitigar os impactos negativos da cadeia produtiva). No entanto, a segunda diz respeito a integrar a questão social no nível estratégico, procurando, por um lado, trazer benefícios para a sociedade e, por outro, reforçar a estratégia da firma; além de incluir uma dimensão social na declaração estratégica da firma.

Este primeiro trabalho lança as bases conceituais do conceito de Valor Compartilhado (VC), identificando as inter-relações e interdependência entre sociedade e empresa, a escolha da questão social de acordo com a especificidade do negócio e os benefícios mútuos entre empresa (competitividade) e sociedade (solução de questões sociais). Contudo, a evolução do pensamento dos autores ainda está ligada à “teoria” da RSE e não conseguem explicitar as formas através das quais o Valor Compartilhado pode ser gerado. Com efeito, o artigo de 2011, “*The Big Idea, Creating Shared Value, How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth*”, preenche esta lacuna. Os autores diferenciam entre RSE e VC. A primeira, foca, principalmente, na reputação e tem uma ligação limitada ao negócio,

criando assim condições não propícias para mantê-la e justificá-la ao longo do tempo. No entanto, o VC é integrado na posição competitiva e lucrativa da firma. Torna-se uma alavanca de recursos únicos e de competências da firma, realizando a criação de valor econômico através da criação de valor social (Porter & Kramer, 2011; p. 16) (Figura 2.3).

Figura 2.3 – Responsabilidade Social v.s. Valor Compartilhado



Fonte: Porter&Kramer, 2011

A ideia central é que, existindo a inter-relação e interdependência entre sociedade e empresa, é possível procurar solucionar questões sociais – de acordo com as especificidades de cada atividade econômica – e fazer o próprio negócio. Assim, teremos ao mesmo tempo benefícios mútuos para a empresa e para a sociedade. Nas palavras dos autores, o conceito de Valor Compartilhado,

can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress (Porter&Kramer, 2011; p.6).

A criação de VC, segundo os autores, se dá através de três formas: 1) Nova concepção de produtos e mercados; 2) Redefinir a produtividade das cadeias produtivas (*value chain*); 3) Viabilizar o desenvolvimento de APLs locais. (Ver BOX 2.1).

No que tange à primeira forma de criação, os autores se perguntam: *Is our product good for our customers? Or for our costumers' costumers?* Desses questionamentos é possível conceber novamente produtos e mercados, procurando atender as necessidades de novos consumidores ou de “velhos” consumidores através de formas diferentes (ex. energias renováveis, incentivo ao uso do gás, entre outros). A segunda forma de criação, no entanto, trata de reconhecer as sinergias entre progresso social e a produtividade da cadeia produtiva. Assim, os autores destacam diversas formas para aproveitar e aumentar esta sinergia (BOX 2.2). De modo geral, estas visam otimizar processos, fortalecer o setor empresarial local e capacitar recursos humanos (ex. conteúdo local, programas de capacitação e formação, eficiência energética, otimização do uso da água, entre outros). A última forma de criação reconhece que a concentração regional de um grande número de firmas traz vantagens em termos de mercado de trabalho, compartilhamento de tecnologia, difusão de conhecimento, infraestruturas, inovação e instituições. Assim, as empresas procuram criar APLs que trazem benefícios para elas, para o setor empresarial local e para a sociedade em geral, através de *spill-over effects*. Cabe destacar, também, que estas formas de criação de VC viabilizam também o processo de inovação empresarial (Porter & Kramer, 2011).

A contribuição de Porter & Kramer procura vincular ao negócio as “consequências morais” da atividade econômica. Assim, sob uma perspectiva meramente empresarial, a internalização da CDS acontece no nível estratégico da firma e, por sua vez, tem reflexo na estrutura e nas competências. Isto significa, então, que a ecoeficiência, 3P e a abordagem dos *stakeholders* não servem mais? Não, pelo contrário. As diversas correntes de pensamento podem ser complementares. A partir da internalização da CDS no nível estratégico – como sugerido pelo VC e pelo *Stakeholder Approach* – cada abordagem se torna instrumento de operacionalização da sustentabilidade. Assim, a ecoeficiência contribui, otimizando processos, e o *Triple Bottom Line* procura ser uma ferramenta de medição de resultados “eco-socioambientais”.

BOX 2.1 Exemplos de Valor Compartilhado

a) Nova concepção de produtos e mercados: venda de celulares abaixo do preço através dos quais é possível realizar transações bancárias. No Quênia, a empresa Vodafone M-PESA cadastrou 10 milhões de consumidores em 3 anos. O volume de recursos mobilizado corresponde a cerca de 11% do PIB do país. A Thomson Reuters, na Índia, presta serviço de informação sobre tempo e preços de trigo para os fazendeiros com renda anual de \$ 2.000,00, cobrando taxa de \$ 5 por trimestre. Já tem 2 milhões de consumidores, tendo um impacto positivo na rentabilidade das atividades dos fazendeiros.

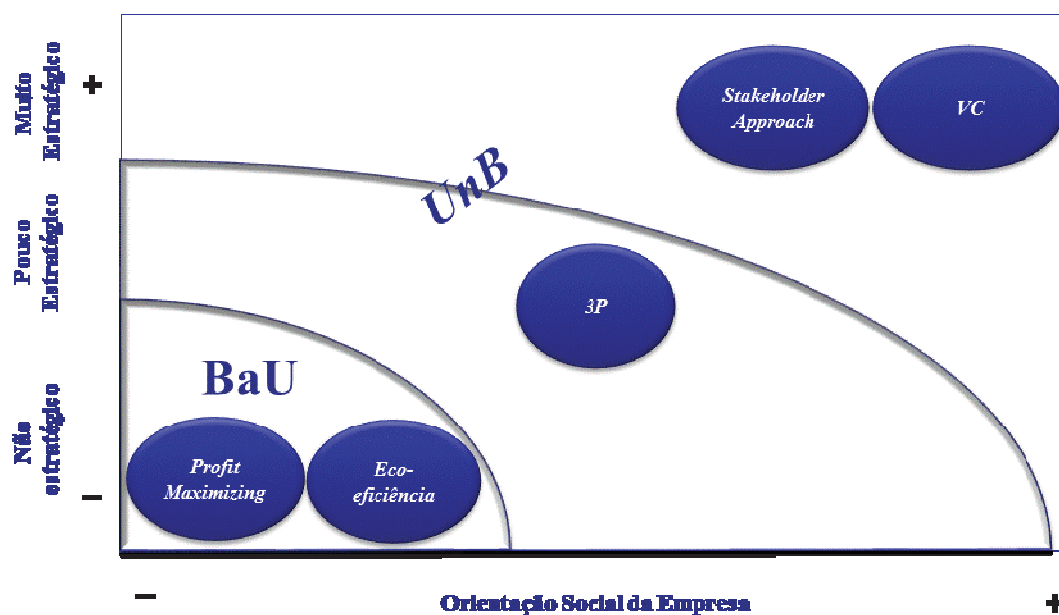
b) Redefinir a produtividade das cadeias produtivas (*value chain*): i) Uso da energia e logística: otimização dos processos de uso de energia e de transporte. Marks & Spencer prevê reduzir £ 175.000,00 por ano até 2016 através da racionalização da logística, além de reduzir também grande quantidade de emissões de CO². ii) Uso de recursos: a questão ambientalista e os avanços tecnológicos estão impulsionando novos usos de recursos (ex. água, matérias primas, etc.). A otimização destes processos reduz a pegada ecológica e aumenta os benefícios econômicos da firma. A Coca-Cola reduziu o uso de água em 9% desde 2004. Aproximadamente a metade da redução de 20% a ser cumprida em 2012. Dow Chemical reduziu o uso de água de um bilhão de galões, tendo uma redução de custo de \$ 4 milhões. iii) Procurement: fortalecer e capacitar as empresas das cadeias produtivas a ter ganhos de produtividade, ambientais e sociais. Nespresso, uma das *business unit* da Nestlé, compra café na África e na América Latina. Visando fortalecer e capacitar cada elo da cadeia produtiva, a empresa implementou um programa de apoio, fiscalização e incentivo dos produtores de café. A empresa deu consultoria, garantia para financiamento e apoio para práticas agrícolas. Além disso, foram estabelecidos escritórios locais para medir a qualidade do café e, por consequência, pagar um prêmio para os produtores mais virtuosos. Desse modo, cresceu a produtividade e a qualidade da cadeia produtiva trazendo benefícios para os produtores e a Nespresso. iv) Distribuição: Criação de novos modelos de distribuição visando atender necessidades sociais e benefícios econômicos. Projeto Shakti, promovido pela Unilver na Índia, é um modelo de distribuição direto (*direct-to home*) que atende aldeias com menos de 2000 habitantes. Neste projeto, são empregadas mulheres empreendedoras. Aumenta a renda das mulheres, aumenta o lucro da empresa (5% das vendas totais da Unilever Índia) e reduz a transmissão de doenças através do uso de produtos de higiene. v) Produtividade do trabalhador: providenciar benefícios de saúde, incentivar a segurança, promover a formação e pagar salários de mercado para os empregados, traz benefícios para a empresa e para seus funcionários. Johnson&Johnson desenvolveu um projeto com programas de bem-estar (*wellness*) com apoio dos empregados fumantes que queriam parar de fumar. A empresa reduziu seu custo de saúde em \$250.000, 00, com rendimento de \$ 2,71 por dólar investido entre 2002 e 2008. vi) Location: há uma crença no setor empresarial que não importa a localização das atividades produtivas, porque a logística tem um custo baixo, a informação circula e os mercados são globais. Contudo, este mito se desfaz quando levamos em consideração os aumentos dos custos de energia, das emissões de carbono e dos custos associados à de-localização. Olam International, líder global na produção de caju, transportava a fruta da África para ser processada na Ásia. Ao implantar um novo plano de produção, a empresa desenvolveu capacidade de produção local na Tanzânia, Moçambique, Nigéria e Costa de Marfim. Com isso, reduziu os custos de transporte e processo em 25% e gerou empregos para 17.000 pessoas (95% mulheres).

c) Viabilizar o desenvolvimento de APLs locais: Yara, maior empresa do mundo de fertilizantes minerais, implementou na África um projeto de infraestrutura (portos e rodovias) para viabilizar o crescimento da agricultura em Moçambique e Tanzânia. Investiu \$60 milhões, e executa em parceria com o governo de Moçambique e da Noruega. São previstos, em Moçambique, a geração de 350.000 empregos e o atendimento a 200.000 pequenos agricultores. Este investimento vai trazer benefícios para Yara, fortalecer o *cluster* da agricultura e beneficiar a sociedade. Fonte: Porter&Kramer, 2011

Cabe destacar que as abordagens do VC e dos *stakeholders* se complementam. O primeiro destaca a necessidade em buscar soluções que contemplem a questão social e competitiva da firma. O segundo tem o foco nos atores e busca solução para as questões sociais. Isto faz com que *social issues* e atores sociais andem juntos, o que viabiliza a possibilidade de criar alianças/parcerias entre diversos atores (Estado, Sociedade Civil, Setor Empresarial).

Por último, é apresentado um gráfico (Figura 2.4) no qual são categorizadas as abordagens até agora apresentadas para viabilizar a análise das empresas sob investigação nesta dissertação. Este gráfico pode ser utilizado para identificar em qual estágio estão as empresas analisadas (SHELL e BP). As variáveis em análise são: “Orientação Social da Empresa” (variável independente) – que representa a “atitude” da empresa face aos desafios sociais e ambientais – e o nível estratégico (variável dependente) – que representa o envolvimento das questões sociais e ambientais na esfera estratégica da firma. Conforme é apresentado no gráfico, as empresas que possuem uma orientação social baixa e não consideram a dimensão estratégica, são consideradas na categoria **BaU** (*Business as Usual*), que se alinha às visões de Friedman e de Schmidheiny. No entanto, ao aumentarem as variáveis, entraremos na categoria **UnB** (*Unusual Business*), na qual a visão de John Elkinton fica em uma posição intermediária e as abordagens dos *stakeholders* e VC ficam em uma posição alta.

Figura 2.4 – Business as Usual vs Unusual Business



Fonte: elaboração própria

Em síntese, nesta seção foi apresentada a resposta do setor empresarial à CDS. Passou-se do *Profit Maximizing* para o *Stakeholder Approach* e a Eco-eficiência, desta ao *Triple Bottom Line* e, finalmente, ao Valor Compartilhado. Essas etapas descrevem a evolução da abordagem da empresa frente aos problemas ambientais e sociais, ou seja, a suposta passagem de uma visão “individualista” para uma visão “coletiva” ou integrada. A empresa, assim, pode vir a se tornar um ator social que, junto aos demais (Estado e Sociedade Civil), contribui de forma positiva e integrada para a construção do bem-estar da sociedade. Contudo, sob uma perspectiva teórica, estas abordagens não conformam um arcabouço teórico capaz de descrever a concepção da firma e as mudanças internas (estratégia, estrutura e competências) da mesma; que, por sinal, são consequências da internalização da CDS. Em outras palavras, qual é tipologia de firma levada em consideração? O próximo item procura responder a esta pergunta.

2.4. Visão Baseada em Recursos e a firma evolucionária

A Visão Baseada em Recursos (VBR) permite, de um lado, retomar a literatura da teoria da firma e, de outro, sistematizar, atualizar e problematizar conceitos e noções relativas ao tema das estratégias empresariais e da estrutura organizacional, buscando as razões que explicam a sustentação de vantagem competitiva a partir de uma abordagem interna à firma, isto é, olhando para suas habilidades, competências e capacitações (Vinha, 2000).

Sob uma perspectiva teórica, o objeto de análise desta dissertação é a firma e a relação com seu ambiente empresarial. Com efeito, podemos perguntar: Como a firma é constituída? Como ela pode se manter competitiva? Quais as mudanças organizacionais? Quais as novas capacidades necessárias para internalizar estas mudanças? A VBR, e sua concepção de firma evolucionária, fornece subsídio teórico ao Ambientalismo empresarial capaz de caracterizar uma parte da mudança empresarial causada pela CDS? Isto é, a mudança nas dimensões estratégica, organizacional e das capacidades da firma.

De acordo com Foss & Stieglitz (2011), a literatura sobre a VBR pode ser agrupada em duas vertentes teóricas: *High-Church* e *Low-Church* (Gavetti and Levinthal, 2004) (cf. also Matthews, 2006, 2010). A primeira vertente remete à teoria *mainstream* sobre microeconomia e eficiência de mercado, como os autores apontam:

resource based scholars have relied heavily on fundamental insights and theories of various fields and branches in economics, such as the economic theory of the entrepreneur (Barney, 1986; Knight, 1921; Rumelt, 1987); efficient markets theory (Barney, 1986; Fama, 1970); theories of input heterogeneity and its consequences for firm growth (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984); property rights economics (Coase, 1960; Teece, 1986; Kim & Mahoney, 2005; Foss & Foss, 2005); the theory of competitive equilibrium (Debreu, 1959; Lippman & Rumelt, 1982); and, arguably, particularly Chicago-UCLA industrial organization economics (Demsetz, 1973, 1974; Peltzman, 1977; Klein, Crawford & Alchian, 1978). (Foss&Stieglitz, 2011; p. 5).

No entanto, a segunda vertente, *Low-Church*, provém, por um lado, de uma base teórica econômica heterodoxa e, por outro, de bases teóricas não econômicas. Nas palavras dos autores,

the Low Church RBV draws on the product development and knowledge management literatures in management, evolutionary economics, Schumpeterian thought, the organizational learning literature, work on leadership and alliances, business history, as well as the Penrose's thought. Thus, the Low Church RBV is the contemporary heir to the Penrose who stressed that "One of the primary assumptions of the theory of the growth of firms is that 'history matters'; growth is essentially an evolutionary process and based on the cumulative growth of collective knowledge, in the context of a purposive firm" (1959[1995]: xiii). What is more, in light of only modest empirical support for the RBV, Newbert (2007) argues that a firm's organizing context and its dynamic capabilities rather than its static resources are essential for understanding competitive positions and superior profitability (Foss&Stieglitz, 2011; p. 16).

Nesta dissertação é escolhida a segunda vertente, pois apresenta um maior poder explicativo para os objetivos de pesquisa³⁵. A vertente *High-Church* considera a firma como uma coleção de recursos que tem diversas características. Também, a vertente *Low-Church* se posiciona

³⁵Cabe destacar que foge desta análise aprofundar as diferenças e sinergias entre as duas vertentes teóricas aqui apresentadas. Para aprofundar mais esta discussão ler o artigo: FOSS, Nicolai J. &STIEGLITZ, Nils, *Modern Resource-Based Theory(ies)*, Prepared for Michael Dietrich and Jackie Krafft (eds), Handbook on the Economics and Theory of the Firm, Edward Elgar, 2011.

nesta linha de argumentação, mas se diferencia na concepção da alocação dos recursos. De fato, a ênfase não é colocada na eficiência da organização dos recursos, como na primeira vertente, mas é focada na acumulação, construção, transformação, gerenciamento, aprendizado, combinação e recombinação etc. destes recursos e, em particular, com um enfoque nos serviços que estes recursos podem gerar. Assim, a dinâmica e o aprendizado são dois conceitos chaves para VBR *Low-Church* (Foss & Stieglitz, 2011; p. 17). Ademais, há uma ênfase maior nos recursos intangíveis,

moreover, whereas the high church RBV is hesitant to privilege any specific resource category, the low church RBV unambiguously concentrates on resources or assets that are knowledge-based, social in the sense that they are somehow linked to a collectivity of interacting agents (Felin & Foss, 2005), and tend to put much emphasis on the tacit nature of the knowledge that is alleged to reside in such interaction. Notions of “capabilities,” “dynamic capabilities,” “routines” and the like capture these characteristics (*ibidem*).

Este arcabouço, então, permite analisar mudanças de rotinas, de conhecimento, de aprendizado e de cultura empresarial da empresa, entre outros aspectos, englobando também os *stakeholders*, variáveis chaves para a caracterização da mudança das *supermajors* sob investigação. Além disso, a vertente *Low-Church* permite fazer um link teórico com a teoria evolucionária da firma, onde o conceito de rotina é crucial.

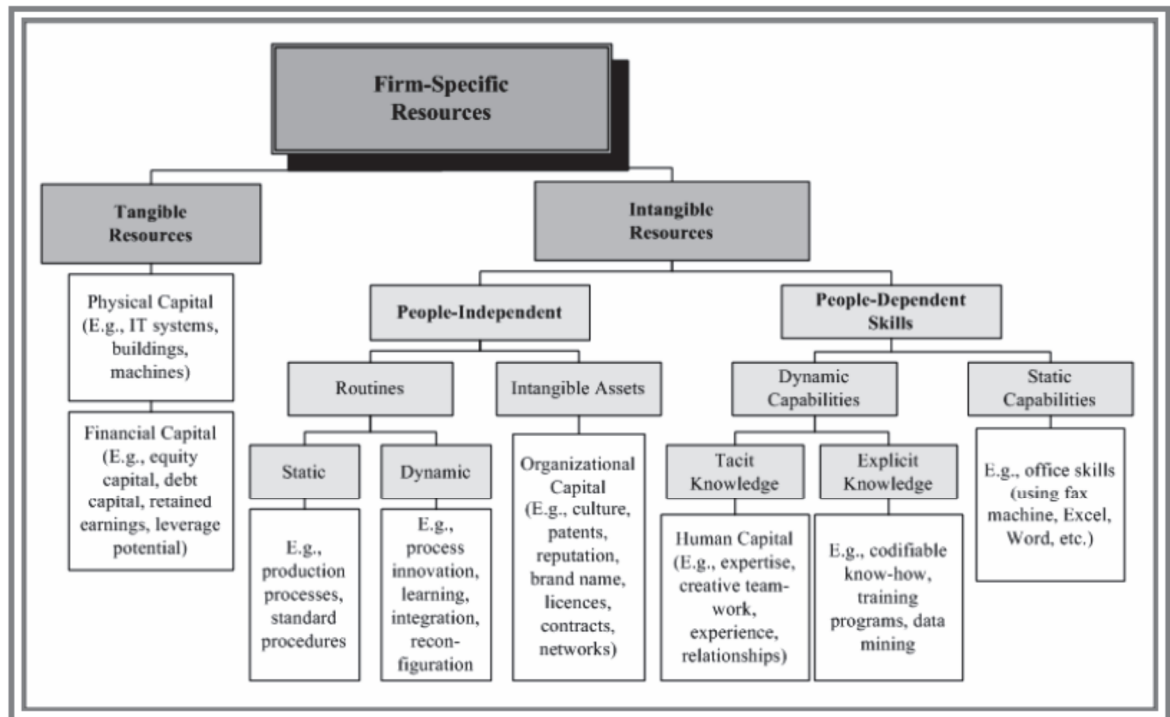
O primeiro conceito chave da VBR é o recurso. Foss (1997) define recurso

... is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semi-permanently to the firm. Examples of resources are: brand names, in-house knowledge of technology, employment of skilled personnel, trade contracts, machinery, efficient procedures, capital, etc...(Foss, 1997).

As firmas são coleções únicas de recursos produtivos, sendo que as bem sucedidas são essencialmente heterogêneas em termos de recursos, que crescem por diversificação produtiva

ou por aquisição de outras. Além disso, os recursos podem ser pensados como uma vantagem da firma e são responsáveis por diferentes resultados³⁶. Neste contexto, Katja Nothnagel (2008; p.16) procura categorizar as duas tipologias de recursos identificadas pela literatura da VBR – recursos intangíveis e tangíveis (Figura 2.5).

Figura 2.5 – Categorização dos recursos na VBR



Fonte: Nothnagel (2008; p.16)

Os recursos tangíveis são considerados os ativos físicos (ex. plantas, maquinários etc.) e os ativos financeiros (ex. capital de risco, lucros retidos, etc.). Já os recursos intangíveis são agrupados em duas categorias: “Independente das pessoas” (*People-Independent*) e “Habilidades dependente das pessoas” (*People-Dependent Skills*). A primeira categoria diz respeito aos ativos intangíveis como patentes, licenças, reputação e nome da marca etc. (capital organizacional). Também são englobadas nessa categoria as rotinas que, segundo a autora, são enraizadas na organização e definem padrões regulares e previsíveis de atividades fundadas na sequência de ações desenvolvidas pelos funcionários (Nothnagel, 2008; p.15). Ademais, as rotinas são diferenciadas em estáticas e dinâmicas. As estáticas se referem ao processo de operação padrão (ex. processo produtivo específico) e as dinâmicas são flexíveis

³⁶Conceitos extraídos do material didático disponibilizado nas aulas da disciplina Instituições, Organizações e Estratégias (IOE) proferida no primeiro bimestre de 2012 pela Professora Ana Célia Castro no Curso de Pós-

e se adaptam facilmente à mudança do ambiente empresarial (ex. processos de inovação, aprendizado, etc.). A autora destaca, ainda, que na literatura as rotinas dinâmicas se referem às capacidades organizacionais dinâmicas, com ênfase na busca do conhecimento organizacional da firma e da habilidade em aprender.

A segunda categoria dos recursos intangíveis (*People-Dependent Skills*) trata de conhecimento específico (*specific know-how*), capacidades (*capabilities*) e experiências. Nothnagel divide esta categoria em capacidades estáticas e dinâmicas, sendo as capacidades estáticas menos flexíveis e especializadas em comparação às capacidades dinâmicas, que tendem a ser flexíveis e de fácil adaptação às mudanças de ambiente. Estas, por sua vez, são agrupadas em duas subcategorias, conhecimento tácito e conhecimento explícito. Em um ambiente empresarial em contínua evolução, os recursos intangíveis, nas duas vertentes, tornam-se cruciais porque representam a habilidade de gerar possibilidades novas e inovadoras para criar vantagem competitiva (Nothnagel, 2008; p.16).

Nessa linha de argumentação, a literatura da VBR define as condições que os recursos tangíveis e intangíveis precisam ter para a criação da vantagem competitiva. No âmbito de conhecimento da *High-Church* caracteriza-se esta relação – condições dos recursos e vantagem competitiva – segundo o modelo VRIN (*Value, Rarity, Imitability, Substitutability*). Assim, de acordo com Barney (1991), para sustentar vantagem competitiva uma empresa deve possuir recursos com quatro características:

1. Podem ser valorados;
2. Raros na competição atual e potencial da firma;
3. Devem ser inimitáveis;
4. Não podem existir recursos substitutos, estrategicamente equivalentes aos recursos que são valiosos, raros e inimitáveis.

Os recursos podem ser valorados, isto é, exercem um impacto na redução de custos e no aumento dos benefícios associados à produção de um produto (Nothnagel, 2008; p.18). A segunda condição – raridade – se refere aos indicadores de recursos raros, escassos, únicos e imóveis. Nothnagel (2008; p.18) relata:

A resource is argued to be *rare* as long as the limited availability of resources exists and the prevention of perfect competition through a permanent surplus of demand is guaranteed. Scarcity in this

connection is simply a synonym for rareness, whereas a resource's uniqueness mainly refers to new resources, which are more likely to be rare and where the durability of their rareness depends upon their diffusion rate. As to resource's immobility, it implies a quasi-fixed supply and that these resources are more likely to be rare since their availability is limited.

A terceira condição – inimitáveis – é satisfeita se, e somente se, uma ou mais destas três barreiras de imitação se aplicam ao recurso: i) complexidade social; ii) ambiguidade causal; iii) desenvolvimento específico e histórico da empresa (*ibidem*). Considerando que a vantagem competitiva é gerada pela interdependência entre diversos recursos, a primeira barreira diz respeito à complexidade que provem desta interdependência. Além de reconhecer múltiplos fatores sociais tangíveis e intangíveis associados aos recursos. A segunda barreira, por sua vez, é causada também desta interdependência, mas destaca a incapacidade da firma *em si* de identificar os recursos relevantes para sua vantagem competitiva. Finalmente, a terceira, trata do desenvolvimento da história da firma que apresenta características idiossincráticas e específicas que não são imitáveis.

A última condição – não substituíbilidade – trata da capacidade dos recursos serem substituídos por recursos similares ou recursos diferentes com o mesmo potencial, estrategicamente equivalente. Barney (2001) destaca o conceito de “*equifinality*”, isto é a capacidade de um sistema (firma) alcançar os mesmos objetivos (estratégias) através de caminhos diferentes (recursos). Com efeito, a firma que possui uma vantagem competitiva sustentada detém recursos que precisam ser raros, valiosos e difíceis de imitar.

Nesse contexto, a literatura da VBR reconhece a relação positiva entre recursos, e suas condições, e a geração da vantagem competitiva sustentada. Este último conceito é ligado ao desempenho da firma face ao ambiente empresarial. Com efeito, na vertente de *High-Church* a vantagem competitiva sustentada se refere à criação de mais valor (capturar o *surplus* dos produtores e consumidores) do que as firmas competidoras. Logo, é um conceito que vem antes da noção de desempenho financeiro. Assim, Barney (2001) diz:

A firm is said to have a *competitive advantage* when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors. A firm is said to have a *sustained competitive advantage* when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors *and* when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy.

No entanto, esta visão é estática e não engloba as dimensões da dinâmica e do conhecimento. Para obter vantagem competitiva sustentada, a vertente de *Low-Church* reconhece as condições dos recursos como necessárias, mas adiciona a capacidade de gerenciar e de aprender, ao longo do tempo, aos recursos da firma. Assim, esta vertente associa à sustentação da vantagem competitiva a noção de capacidades dinâmicas. Foss (2010) ressalta que

though clearly anticipated in Nelson and Winter's (1982) notion of "dynamic routines" and in the innovation literature (e.g., notions of "dynamic efficiency", Klein, 1977), research on (dynamic) capabilities was rejuvenated by Teece et al. (1997) who argued that superior performance comes from a firm's capacity to change its resource base in the face of Schumpeterian competition and environmental change.

Cabe destacar que a recente literatura, também nas duas vertentes, procura debater como novos recursos e capacidades são desenvolvidos. Portanto, ressalta-se que aquilo que mantém a vantagem competitiva não é normalmente o acesso a um único recurso, mas são as complexas combinações de recursos co-específicos (Foss, 2010; p. 20). Nessa linha de argumentação, Vinha (2000: 235) assevera que

as firmas que mantêm robustez competitiva, caracterizam-se por demonstrar habilidade em gerar contínuo fluxo de conhecimento em direção à inovação (englobando a invenção e a exploração de novos produtos e processos), e em possuir uma estrutura de gerenciamento competente na combinação dos recursos, de maneira a extrair-lhes a máxima eficiência. Neste patamar, suas capacitações são reforçadas correspondendo ao que Teece, Pisano e Shuen (1990) chamam de "capacitações dinâmicas".

Portanto, as firmas selecionam suas estratégias de forma dinâmica, buscando utilizar, gerenciar e reformular seus recursos heterogêneos e únicos, para sustentar sua vantagem competitiva. Teece (2007), no artigo "*Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*", procura caracterizar a natureza e as micro-fundações (*microfoundation*) das capacidades dinâmicas necessárias para sustentar um superior desempenho empresarial em uma economia aberta, global e com inovação rápida. As capacidades dinâmicas são identificadas como a capacidade de: 1) sentir e dar forma (*shape*) às oportunidades e ameaças; 2) aproveitar (*seize*) oportunidades; 3) manter a competitividade através da melhoria, combinação, proteção e, quando necessário, reconfigurar

os ativos tangíveis e intangíveis do negócio. Para cada tipologia de capacidade o autor identifica sua natureza e micro-fundações³⁷. De modo geral, Foss afirma que

a firm's sensing ability critically depends on the organizational systems and individual capacities to learn and to identify, filter, evaluate, and shape opportunities. Once a business opportunity is identified, the organizational structure, procedures, and incentives influence whether and how a firm seize the opportunity and creates a new strategic path. What is more, governance and organizational structures shape how firms align their specific resources over time (Foss, 2010; p. 18).

Assim, as capacitações dinâmicas advêm da capacidade de identificar e mensurar as novas oportunidades lucrativas que se apresentam e introduzem mudanças organizacionais na empresa. A ampliação do negócio, então, se concretiza através da combinação única dos recursos, dada por meio das capacidades e aptidões da organização e do empresário. Kerstenetzky (2007) emprega uma metáfora científica: a transformação dos recursos é dada por uma reação química e não por um mero mecanismo. A “química” cria novos produtos das combinações dos elementos envolvidos.

No artigo “*What is a firm? A historical perspective*”, Chandler (1992) apresenta uma evolução da teoria da firma³⁸. Na crítica à teoria da firma dos Custos de Transação e da Agência, o autor destaca que elas precisam estar assentadas sobre fundamentos dinâmicos, como propõe a Teoria Evolucionária (Nelson & Winter, 1982), incorporando e tratando o aprendizado organizacional como fator estratégico de competição. Além disso, diz Chandler

an understanding of the specific characteristics of a firm's assets, particularly its learned organizational skills, is even more useful than an understanding of the impact of bounded rationality and opportunism on transactions involving those assets in explaining the continued growth of firms into new foreign and related product markets (Chandler, 1992; p. 8).

Desta forma, a firma evolucionária vai além de um artifício legal ou uma “caixa preta”, ela possui uma característica relacional e dinâmica tanto na produção quanto na comercialização.

³⁷Para aprofundar, ler: TEECE, D.J., *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. *Strategic Management Journal* 28: 1319-1350, 2007.

A concepção da firma e do mercado se torna muito mais complexa. Há uma trajetória relacional e dinâmica, ou seja, as firmas e os mercados são frutos de evoluções históricas-institucionais em um determinado espaço. Nesta visão de acumulação – de crescimento nas dimensões de produção e comercialização – ganham destaque questões como o conhecimento, incerteza, capacitações, informações, inovação, responsabilidade e organização. A firma, então, é considerada como instituição³⁹. Neste sentido, Selznick (1997) afirma que organizações também são instituições, e seu processo de institucionalização não está garantido. Logo, embora as organizações sejam instituições, são entidades capazes de uma dimensão estratégica.

A teoria evolucionária, portanto, permite ter uma visão mais abrangente e completa da firma. A ideia chave desta teoria é o conceito de “rotina organizacional” – forma habitual de fazer coisas e decidir o que fazer, partindo-se das habilidades e dos processos da firma. Vinha (2000; p. 203) destaca:

Nelson e Winter (1982) defendem que a mais importante forma de estocar o conhecimento operacional da organização é a rotina das atividades. Toda empresa guarda em si mesma a lembrança que instrui as rotinas, constituindo assim uma “memória organizacional”, superior aos registros formais e documentais, construída por um processo de “*remembering by doing*”.

Assim, as rotinas apresentam características operacionais, com relação à atividade de investimento, às decisões estratégicas e à capacidade da firma. Nelson & Winter (1997) distinguem um tipo especial de rotina: “*rotinas de busca e seleção de oportunidades lucrativas*”. Estas rotinas podem gerar mudanças posteriores no comportamento da empresa. “*As firmas seguem nessa interação suas habilidades e conhecimentos tácitos (conhecemos mais do que podemos explicar), segundo suas rotinas que estão gravadas na memória da instituição, que se confunde com a memória dos homens e mulheres que fazem a empresa*”.

Com relação à mudança de rotina ou criação de uma nova – que seria o caso da influência da CDS na firma – Nelson & Winter (1992; p. 112) apontam que

³⁸De acordo com o trabalho de Chandler (1992), “*What is a firm? A historical perspective*” há quatro teorias da firma: a Neoclássica; a Teoria do Agente (*principal agent*); a Teoria (ou Economia) dos Custos de Transação, e a Evolucionária.

³⁹Hodgson (2004) define instituições como sistemas duradouros de regras sociais estabelecidas e enraizadas que estruturam as interações sociais.

is typically going to be some difficulty encountered in deliberately creating a complex new routine where none existed before. Organization members have to learn the system of coordinating messages. They may have to add new skills to their individual repertoires, and they need to achieve a first reconciliation of their expectations regarding the distribution of costs and benefits in the situation.

Nessa linha de argumentação, Vinha (2000; p.129) ressalta que

segundo Hodgson (1999), a firma funciona como uma cápsula protetora, um espaço capaz de superar o grau de incerteza através da ação coletiva forjada fora do mercado. No interior da firma, a incerteza pode ser negociada porque ela se cria sobre bases de identificação, flexibilizando o oportunismo e fortalecendo laços de interdependência e de confiança.

São mecanismos operacionais como esses, institucionalizados, que dão a dinâmica das ações, e não as escolhas racionais, continua a autora. Portanto, observa Vinha (2000; p. 139),

o aprendizado sempre constrói, cumulativamente, sobre o seu passado. Todo sistema socioeconômico combina, estruturalmente, "dissimilaridades complementares" e, mesmo quando ocorre convergência, a mudança é lenta e os elementos do velho sistema persistirão indefinidamente. A chave da heterogeneidade está, portanto, no processo de conhecimento, sendo que as firmas cujas estratégias econômicas são mais bem sucedidas, alcançam e mantêm posição competitiva, porque são "*knowledge-intensive*" (isto é, devido à sua capacidade de aprender), mesmo sabendo-se que num mundo crescentemente complexo, e de rápido e volumoso fluxo de informação, não basta desenvolver capacidade de aprender. É preciso, também, "aprender a aprender", isto é, aprender a adaptar-se e a criar continuamente (Hodgson, 1999; 152-153).

Neste contexto, a perspectiva futura da firma depende da sua posição no presente e do caminho já percorrido, sobretudo no que tange às oportunidades tecnológicas. Logo, o futuro empresarial depende do passado, isto é, a "história conta", que é a ideia central do conceito de *path-dependence*. O investimento feito pela empresa no passado e seu "repertório de rotinas" influenciarão no seu comportamento futuro. Não apenas porque investimentos se realizam no futuro, mas, principalmente, porque o processo de aprendizagem no qual se geram, e se reforçam as competências específicas da firma, pressupõe tempo e acúmulo de oportunidades tecnológicas construídas (Teece, Pisano e Shuen 1997).

Neste sentido, podemos supor que a CDS se caracteriza como fator de transformação do ambiente empresarial que inclui a dimensão de desenvolvimento sustentável. As firmas, então, para sua “sobrevivência”, absorvem, endogenamente, as dimensões de preservação do meio ambiente e da melhoria da sociedade como um todo. Para sustentar sua vantagem competitiva, sob a ótica da VBR, a firma precisa internalizar esta mudança tornando-a uma alavanca competitiva. Deve-se, portanto, quebrar a sua dependência à trajetória. Neste sentido, uma empresa que procura instaurar um diálogo e um relacionamento com os demais *stakeholders* (Freeman, 1984, 2004) envolvidos nos empreendimentos, faz com que o ator externo, de um lado, se torne um novo recurso heterogêneo e único – ativo intangível (de informação privilegiada) – e, de outro, impacte as rotinas organizacionais internas da firma impulsionando processos de conhecimento e aprendizado. Cabe destacar que as contribuições de Freeman (1984) e de Porter & Kramer (2006, 2011), apresentadas no item anterior, propõem modelos de negócios competitivos que apontam para mudanças endógenas de “quebra” da dependência da trajetória. A VBR e a firma evolucionária, portanto, melhor explicam e subsidiam teoricamente esta última etapa da evolução do pensamento do Ambientalismo Empresarial.

Esta seção procurou oferecer subsídios teóricos para a caracterização das firmas aqui analisadas a partir da literatura sobre a VBR e da firma evolucionária, uma vez que a mudança do ambiente empresarial conduzida pela CDS induz as empresas de P&G a alterarem ou adaptarem suas estratégias e, em alguns casos, suas estruturas e capacidades dinâmicas. Como principal resultado, destacamos a intensificação do processo de busca⁴⁰ que impõe a procura por novas soluções sociais e ambientais de modo a apoiar a política de relacionamento com os *stakeholder* para alcançar equilíbrios cooperativos. Isto, por sua vez, pode levar as empresas a romperem com sua dependência à trajetória, enxergando um novo paradigma tecnológico e econômico. Contudo, este campo teórico não chega a caracterizar as tipologias de mudanças em andamento e o seu por quê. Por esta razão, elegemos um segundo campo teórico, representado pela literatura de Variedades de Capitalismo (VoC), na sua vertente ligada à mudança institucional, que procura responder a estes questionamentos da nossa investigação. A próxima seção será dedicada a cumprir esta tarefa.

⁴⁰ Na teoria evolucionária, as firmas são dirigidas pelo lucro e engajadas em rotinas de "busca" (*search*) para aumentar sua lucratividade (Nelson&Winter, 1997).

2.5. Variedade de Capitalismo: Mudança Institucional

The three traditionally recognized ‘new institutionalisms’ of political science – rational choice institutionalism (RI), historical institutionalism (HI), and sociological institutionalism (SI) – have one thing in common: they have been much better at explaining continuity than change (Schmidt, 2010a; p.1).

Esta seção tem como objetivo responder, sob uma perspectiva teórica, as seguintes perguntas: que tipologia de mudança está em andamento? Por que está acontecendo esta mudança em função da CDS? Faz-se necessário o apelo ao campo teórico da ciência política para melhor caracterizar a mudança institucional associada às *supermajors* de P&G vis-à-vis à CDS. Esta literatura identifica três “novos institucionalismos”: escolha racional (RI); institucionalismo histórico (HI) e institucionalismo sociológico (SI). O primeiro tem um enfoque sobre os atores racionais que seguem suas preferências – através da “lógica do cálculo” – dentro das instituições políticas definidas como estruturas de incentivos. O segundo, por sua vez, descreve o desenvolvimento das instituições políticas, caracterizadas como padrões regularizados e práticas rotinizadas, sob uma “lógica de dependência da trajetória”. O último tem o foco nos atores sociais que se movem através da “*logic of appropriateness*” dentro das instituições políticas, definidas como constituídas socialmente e normas e regras emolduradas culturalmente (Schmidt, 2010a; p.2).

No que diz respeito à mudança institucional, estas três vertentes adotam um enfoque pautado na estabilidade institucional e não conseguem explicar a mudança institucional. Aliás, a literatura de Variedades de Capitalismo (BOX 2.2) que procura juntar o institucionalismo histórico com o racional, tem uma ênfase estática:

where historical and rational choice institutionalism have been combined, the institutional ‘statics’ has often only increased. This has been the case of the Varieties of Capitalism approach (VOC) pioneered by Peter Hall and David Soskice (2001)... (Schmidt, 2010b; p.4).

BOX 2.2 Variedade de Capitalismo: vertente da taxonomia de sistemas capitalistas

Variedades de Capitalismo (VoC) investiga as economias desenvolvidas e se coloca tanto como alternativa à proposta neoliberal quanto como um avanço nos estudos de capitalismo comparado. A VoC procura oferecer um arcabouço analítico para compreender similaridades e diferenças institucionais entre economias desenvolvidas (Hall & Soskice 2001; p. 1). Soskice (1999) amplia a discussão teórica e empírica sobre sistemas capitalistas introduzindo o conceito de regime produtivo. Segundo ele, define-se do regime produtivo à organização da produção por meio do mercado e de instituições ligadas ao mercado. Logo, analisa-se as formas com que micro agentes do sistema capitalista (empresas, consumidores, empregados, detentor do capital) organizam e estruturam suas inter-relações, a partir de estruturas de incentivos e restrições (*institutional framework*), tais como o sistema financeiro, sistema de relações industriais, sistema educacional e de treinamento de mão-de-obra, e sistema interempresarial. O autor caracteriza duas tipologias de regimes produtivos: Economias de mercado coordenado (*Business-coordinated market economies* - CMEs) e Economias de livre mercado (*Uncoordinated or liberal market economies* - LMEs). Este arcabouço teórico permite, como observa Diniz (2010; p. 18), pensar “o Estado, a empresa, o mercado, as associações e os grupos de interesse como parte integrante de um dado regime produtivo, no sentido de que estão inseridos numa configuração institucional mais abrangente, a qual define as regras, valores, incentivos e restrições que condicionam o desempenho dos diferentes atores”. Outro trabalho ligado ao mesmo autor David Soskice, escrito em conjunto com Peter Hall (2001), “*Varieties of Capitalism: The Institutional Foundation of Comparative Advantage*”, ilustra e amplia a discussão a respeito de sistemas capitalistas e seus regimes produtivos. O livro visa elaborar uma nova estrutura de análise para o entendimento das similaridades e diferenças entre as economias desenvolvidas. É uma abordagem de Economia Política voltada a identificar importantes padrões de similaridade e diferenças entre nações e explicitar os processos por meio dos quais as economias políticas nacionais se transformam. Soskice & Hall elencam os elementos básicos que constituem o arcabouço de análise de VoC: 1) A firma como um agente relacional; 2) Economias de Livre Mercado e Economias de Mercado Regulado; 3) O Papel das Instituições e Organizações; 4) O Papel da Cultura, Regras Informais e da História; 5) Infraestrutura Institucional e Estratégia Corporativa. 6) Complementaridades Institucionais. No que tange à taxionomia dos sistemas capitalistas, os autores destacam que há uma única dimensão que diferencia entre LMEs e CMEs: a estrutura de coordenação da empresa. Contudo, isto ‘permite deixar de lado’ um grupo de sistemas capitalistas que não apresentam claramente as características definidas pelos modelos LME e CME como, por exemplo, os Países do Leste Asiático e os Mediterrâneos. A visão firma-cêntrica da VoC, por um lado, reduz a complexidade da comparação institucional e coloca o *pattern* de relações da firma com seu ambiente no topo da hierarquia institucional. Vários autores procuram ir além da VoC, utilizando outras dimensões na classificação de sistemas capitalistas. Nesta trajetória, o trabalho de Vivien Schmidt (2006b), “*Bringing the State Back into Varieties of Capitalism And Discourse Back Into the Explanation of Change*”, traz à tona outros aspectos relevantes para o desdobramento da literatura da VoC. A autora caracteriza de forma exemplar as vantagens e os avanços teóricos e empíricos em ‘trazer de volta’ o Estado na VoC. Introduzir o Estado como categoria de análise permite identificar pelo menos três variedades de capitalismo: Economia de mercado livre (LMEs), Economia de mercado coordenado (CMEs) e Economia de mercado influenciada pelo Estado (SMEs – *State-influenced*). Nas três, o Estado desempenha diferentes papéis. No primeiro, a ação estatal *Arms-length* diz respeito ao sistema empresarial e trabalho, isto é, “o Estado age como ator que preserva o mercado por meio da definição do arcabouço legal visando colocar o poder de decisão nas empresas e limitar o poder das organizações trabalhistas” (Wood 2001). A segunda tipologia vê o Estado como “*enabling*” porque, além de ser um ‘árbitro’ entre atores socioeconômicos, ele facilita suas atividades, muitas vezes deixando que as regras sejam administradas por eles, agindo como ator co-igual frente a empresários e sindicatos na negociação da

legislação trabalhista e de salários (Hall & Soskice, 2001). Na terceira tipologia, o papel do Estado é considerado “influenciador” (*influencing*), pois ele intervém na economia. Esta intervenção pode tanto aprimorar quanto obstruir (*hindering*) o desempenho socioeconômico de um país.

A VoC enfatiza a complementaridade institucional e a coordenação entre atores para o alcance de equilíbrios cooperativos. Contudo, a complementaridade institucional reforça as diferenças entre diversos regimes produtivos, torna a análise estática e os sistemas capitalistas resilientes à mudança. Streeck & Thelen (2009) relatam que VoC põe ênfase na estabilidade institucional e que prevê uma divergência contínua entre nações (resiliência). Igualmente, Hall & Thelen (2009) discutem críticas a respeito da VoC:

some argue that this approach is overly static and its distinction between liberal and coordinated market economies outmoded by liberalization of the world’s economies. Others read into it an overweening functionalism that explains institutional change by reference to its macroeconomic effects, and suggest that the approach neglects the social or political dimension of institutional change.

O trabalho de Schmidt (2006b) contribui de forma clara e exemplar às críticas relativas à explicação da mudança institucional na VoC:

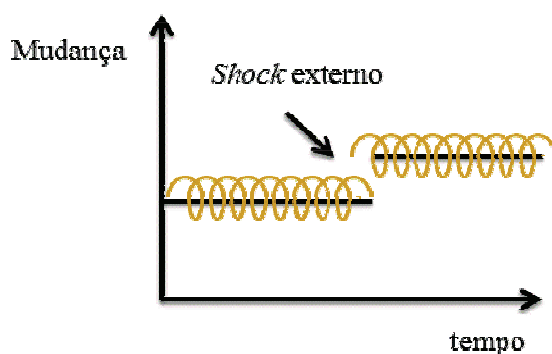
the key problem is its emphasis on coordination and complementarity in capitalist systems, which makes for the beauty and parsimony of the explanation, but also for its difficulties in accounting for change. As many have already shown, VoC has difficulty handling any kind of institutional change because of the system logic of the explanation itself, which assumes self-maintenance. Systemic complementarity in particular suggests a functionalism that admits of little change other than positive feedbacks effects, with a homeostatic equilibrium in which changing any one components leads to adjustments in the other components, but no real transformation of the system as a whole or even evolution except at moments of “punctuated equilibrium” or revolution.

Com efeito, a caracterização do processo de mudança institucional foca na estabilidade (Figura 2.6) e na dependência à trajetória⁴¹. A forma através da qual a literatura da VoC

⁴¹De acordo com Mahoney (2000) (*In*Deeg, 2005), um processo de dependência da trajetória é aquele caracterizado por uma sequência de eventos que se reforçam entre si (*self-reinforcing*). Continuando a metáfora,

procura lidar com a mudança é o institucionalismo histórico. Porém, justamente esta abordagem coloca sua ênfase na trajetória em que a racionalidade, no sentido estrito de escolha racional, está presente apenas na medida em que as instituições são consequências intencionais das escolhas dos atores, mas não é sempre o caso, dadas consequências não intencionais e imprevistos. Além disso, os interesses são contextualmente definidos e é historicamente determinístico (Schmidt, 2006a).

Figura 2.6 – Enfoque na estabilidade



Fonte: elaboração própria

Na revisão da literatura de VoC observa-se um esforço para ir além da ênfase estática (Schmidt 2006b, Deeg 2005, Hall & Thelen 2006, 2009). Sem perda de generalidade, é possível seguir o raciocínio do trabalho de Schmidt (2006b) que, de forma clara e exemplar, percorre a literatura sobre mudança institucional na VoC e propõe uma alternativa de explicação da mudança institucional. A autora se pergunta: como dar conta da mudança das realidades empíricas? Os revisionistas da literatura de VoC sugeriram duas respostas: sistemas abertos e evolução. O primeiro refere-se ao trabalho de Deeg (2005). O autor ressalta a importância da complementaridade institucional, além de identificar outros aspectos (*learning effects, coordination effects, adaptive expectations*) na definição de mecanismos de reforço da trajetória. Assim, a análise define cinco tipologias de relação entre retornos crescentes e complementaridade institucional, a saber: Integração fraca (*loose integration*), Maior diferenciação (*increasing differentiation*), Complementaridade variável (*variable complementary*), Ordens múltiplas e coexistentes (*multiple, coexisting orders*) e Integração

cada evento (ponto de escolha) que é na sequência, determina a direção (assim exclui outras) de eventos consequentes.

forte (*tight integration*)⁴². As cinco tipologias se desenvolvem em um *continuum* que parte de uma complementaridade fraca para uma complementaridade alta. Isto permite a existência de distintos subsistemas dentro de uma determinada variedade de capitalismo. Schmidt (2006b) critica esta abordagem, questionando em que medida o desvio de um ou mais subsistemas pode excluir (inserir) um país do sistema capitalista?

A outra abordagem proposta, a da evolução, foi introduzida por Kathleen Thelen (2004) e Wolfgang Streeck (Streeck & Thelen, 2005). A ideia básica é a de colocar o aspecto histórico (*historical back*) dentro do institucionalismo, focalizando as (diversas) mudanças evolucionárias que podem ser mais transformadoras do que revolucionárias. O trabalho de Streeck & Thelen (2009) avança esta ideia e procura oferecer uma abordagem teórica e instrumentos analíticos para caracterizar e explicar mudanças institucionais nas economias políticas desenvolvidas. Focaliza na transformação gradual, ou seja, na mudança incremental com resultados transformadores, quando as análises convencionais identificam a mudança somente como momentos de rupturas (Tabela 2.3).

Tabela 2.3 - Tipologias de mudança: processo e resultado

		Resultado da mudança	
		Continuidade	Descontinuidade
Processo de mudança	Incremental	Reprodução por meio de adaptação	Transformação gradual
	Abrupto	Sobreviver e retornar	<i>Breakdown e replacement</i>

Fonte: Streeck & Thelen, 2009

A concepção de instituição se baseia na ideia de “*Ruling Organization*” onde há uma relação contínua e flexível entre o gerador de regras e quem as recebe: “*What an institution is, is defined by continuous interaction between rule-makers and rule-takers during which ever new interpretations of the rule will be discovered, invented, suggested, rejected, or, for the time being adopted*” (ibidem). Tudo isso leva à construção de uma ‘caixa de ferramenta’ que permite identificar as transformações graduais. Os autores classificam cinco tipologias de mudança: *displacement, layering, drift, conversion* e *exhaustion* (Tabela 2.4).

⁴²DEEG, R (2005) “*Path Dependency, institutional complementarity and change in national business systems*” in MORGAN, G., WHITLEY, R, e MOEN, E. (Editors) *Changing Capitalism? Internationalization,*

Tabela 2.4 – Cinco tipologias de mudança institucional de transformação gradual

	Displacement	Layering	Drift	Conversion	Exhaustion
Definition	Slowly rising salience of subordinate relative to dominant institution	New elements attached to existing institutions gradually change their status and structure	Neglect of institutional maintenance in spite of external change resulting in slippage in institutional practice on the ground	Redeployment of old institutions to new purpose; new purpose attached to old structures	Gradual breakdown (withering away) of institutions over time
Mechanism	Defection	Differential paths	Deliberate neglect	Redirection, reinterpretation	Depletion
Elaboration	Institutional incoherence opening space for deviant behavior Active cultivation of a new “logic” of action inside an existing Institutional setting Rediscovery and activation of dormant or latent institutional resources ‘Invasion’ and assimilation of foreign practices	Faster growth of new institutions created on the edges of old ones New fringe eats into old core New Institutional layer siphons off support for old layer Presumed ‘fix’ destabilizing existing institutions Compromise between old and new slowly turning into defeat of the old	Change in institutional outcomes effected by (strategically) neglecting adaptation to changing circumstances Enactment of institutions changed, not by reform of rules, remaining unchanged in the face of evolving external conditions	Gaps between rules and enactment due to: Lack of foresight: limits to (unintended consequences of) institutional design Intended ambiguity of institutional rules: institutions are compromises Subversion: rules reinterpreted from below Time: changing contextual conditions and coalitions open up space for redeployment	Self-consumption: The normal working of an institution undermines its external preconditions Decreasing returns: Generalization changes cost-benefit relations Overextension: Limits to growth

Fonte: Streeck & Thelen, 2009

As duas vertentes – sistemas abertos e evolução – oferecem um avanço teórico muito grande para VoC, no que diz respeito à mudança institucional. Schmidt (2006b) afirma que descreve-se uma evolução histórica de variedades de capitalismo que muda em diversos graus em formas diversas por meio de processos diversos. Contudo, este avanço teórico ainda não consegue explicar por que há uma mudança institucional. Com esta preocupação, alguns autores procuram abordar o problema por meio da escolha racional. Nesta, prevalece a lógica de interesse, os atores racionais têm preferências fixadas e procura-se identificar interesses e motivações por trás do comportamento, dado o ambiente institucional (Schmidt 2006a). Porém, se as instituições mudam, será difícil teorizar como as instituições estruturam os incentivos dos atores individuais (Schmidt 2006b). Hall & Thelen (2006), ao responder ao desafio da explicação da mudança, oferecem uma visão teórica mais abrangente

how rationalist and historical institutionalism approaches fit with regard to individual action, and where rationalist explanations appear to act as micro-foundations for the historical institutionalism (Schmidt 2006b).

Nesse trabalho, as instituições são objetos da ação estratégica dos atores econômicos que as usam como recursos para alcançar seus objetivos, onde estão sempre testando os limites do poder, proibindo as intenções dos outros, baseando suas decisões sobre interesses percebidos ao invés daqueles objetivos. O caminho racional para a mudança institucional é composto por: 1) deliberação entre atores relevantes e política governamental; 2) defecção, quando a ação acontece sem a deliberação de outros atores; 3) reinterpretação, quando as práticas mudam gradualmente enquanto as instituições formalmente ficam as mesmas (Hall & Thelen 2006:4, *In* Schmidt 2006b).

Destaca-se que as instituições são mais do que meras estruturas de incentivos, elas possuem qualidades em si; os atores não são definidos pelas instituições, tendo em vista seus conhecimentos fora das instituições. Além disso, os interesses são, além dos objetivos, aqueles percebidos. Isto permite uma visão subjetiva e uma instabilidade institucional que não consente teorizar incentivos. Logo, a subjetividade é uma porta de entrada para considerar o papel das ideias na mudança das preferências dos atores e do discurso nos processos de deliberação e reinterpretação institucional (Schmidt. 2006b). Isto é, o quarto “novo institucionalismo”: *Discursive Institutionalism* – DI (Schmidt. 2010a).

Com efeito, destaca-se que as revisões desenvolvidas pela literatura da VoC sobre mudança institucional – união HI e RI –, por um lado, ainda não conseguem explicar a mudança mas,

por outro, avançaram muito no que diz respeito a sua caracterização (Streeck & Thelen, 2009). Ademais, como afirma Schmidt (2006b), valorizam o papel das ideias e do discurso (Schmidt 2006b). Cabe ressaltar que, para os fins desta dissertação, será utilizado o arcabouço analítico de Streeck & Thelen (2009) para caracterizar a tipologia de mudança em andamento nas *supermajors* BP e SHELL.

Nessa trajetória de evolução do pensamento na literatura da VoC procura-se levar em consideração os trabalhos de Vivien Schmidt (2006a, 2006b, 2008, 2010a, 2010b, 2011) para explicar a mudança institucional; isto é, caracterizar o por quê da mudança. Em outras palavras, se a sinergia entre o HI e o RI consegue caracterizar as tipologias de mudança, mas não consegue explicá-la, o DI supera este impasse teórico através da inclusão do papel das ideias e do discurso. Nas palavras da Schmidt (2006b; 20, 25),

as we shall see, ideas and discourse provide an additional, if no deeper, explanation of institutional change in the three varieties of capitalism by focusing on the substantive content of ideas and on the dynamics of discursive interactions...the ideas and discourse of discursive institutionalism, as a result, could be seen either as alternative micro-foundations to rationalist ones, or even as discursive micro-foundations to the rationalist micro-foundations of historical institutionalist macro-institutional explanations.

Ssegundo Schimdt (2010a; p.4), na relação entre o DI e os três “antigos” novos-institucionalismos (Tabela 2.5)⁴³, o DI usa os resultados da análise de HI, SI e RI como informações de *background* ou como questionamentos de pesquisa a serem investigados. Portanto, no que diz respeito à mudança institucional

this would involve demonstrating how and when ideas in discursive interactions enable actors to overcome constraints which explanations in terms of interests, path dependence, and/or culture present as overwhelming impediments to action. Discursive institutionalism thus shares with the other neo-institutionalisms a core focus on the importance of institutions, but it differs in its

⁴³Foge do escopo desta revisão discutir amplamente as relações entre os quatro (04) novos institucionalismos. Logo, para aprofundar este debate ler: SCHIMDT, V., *Taking ideas and discourse seriously: explaining change through discursive institutionalism as the fourth 'new institutionalism'* European Political Science Review / Volume 2 / Issue 01 / March 2010a, pp. 1-25. SCHIMDT., *Analyzing Ideas and Tracing Discursive Interactions in Institutional Change: From Historical Institutionalism to Discursive Institutionalism*, Center for European Studies The minda de Gunzburg at Harvard University, CES PAPERS – OPEN FORUM #3, 2010b.

definition of institutions, in its objects and logics of explanation, and in the ways in which it deals with change (*ibidem*).

O grande impasse teórico entre o DI e os três “antigos” novos institucionalismos é a predominância da estrutura sobre o agente (*agency*). Ou melhor, HI, SI e RI concebem mundos em que as instituições são dadas e em que os agentes são pensados como “passivos”. Isto faz com que a mudança institucional seja estudada só no nível de dependência da trajetória, apropriação de normas ou cálculo racional. As ações dos agentes são o resultado de uma lógica de “*rule-following*”: dada a estrutura, segue a ação. No entanto, o DI traz de volta os agentes “*sentient agent*”⁴⁴ (agente sensível) permitindo assim levar em consideração as ideias e o discurso para conseguir explicar a geração, a continuidade e a mudança institucional. Logo, isto é possível porque o DI define as instituições como estruturas e como constructos ao mesmo tempo:

DI simultaneously treats institutions as given (as the context within which agents think, speak, and act) and as contingent (as the results of agents’ thoughts, words, and actions). These institutions are therefore internal to the actors, serving both as structures that constrain actors, as constructs created, and changed by those actors. As a result, action in institutions is not seen as the product of agents’ rationally calculated, path-dependent, or norm-appropriate rule following. Instead, it is the process in which agents create and maintain institutions by using what I call their background ideational abilities. (Schimdt, 2008; p. 314).

Os agentes são, ao mesmo tempo, os depositários das instituições e seus transformadores. Eles incorporam as estruturas e são influenciados por elas, mas, também, podem modificá-las, tendo a capacidade discursiva que acontece exteriormente da mesma instituição. O que faz os agentes “*sentient*”, segundo Schimdt (2008, 2011), são as habilidades ideais de contexto (*background ideational abilities*) e as novas habilidades discursivas (*foreground discursive abilities*).

⁴⁴These agents can be defined as sentient (thinking and speaking) beings who generate and deliberate about ideas through discursive interactions that lead to collective action (Schmidt, 2011; p. 6-7).

Tabela 2.5 – Os quatros novos institucionalismos

	Rational Choice institutionalism	Historical Institutionalism	Sociological Institutionalism	Discursive Institutionalism
Object of explanation	Behavior of rational actors	Structures and practices	Norms and culture of social agents	Ideas and discourse of sentient agents
Logic of Explanation	Calculation	Path-dependency	Appropriateness	Communication
Definition of institutions	Incentive structures	Macro-historical structures and regularities	Cultural norms and frames	Meaning structures and constructs
Approach to change	Static – continuity through fixed preferences, stable institutions	Static – continuity through path dependency interrupted by critical junctures	Static – continuity through cultural norms and rules	Dynamic – change (continuity) through ideas and discursive interaction
Explanation of change	Exogenous shock	Exogenous shock	Exogenous shock	Endogenous process through background ideational and foreground discursive abilities
Recent innovation to explain change	Endogenous ascription of interest shifts through RI political coalitions or HI self-reinforcing or self-undermining processes	Endogenous description of incremental change through layering, drift, conversion	Endogenous construction (merge with DI)	Endogenous construction through reframing, recasting, collective memories and narratives through epistemic communities, advocacy coalitions, communicative action, deliberative democracy

Fonte: Schimdt (2010a; p.5)

A primeira se refere à habilidade de compreender o sentido de um contexto de significado (*meaning context*), bem como poder agir nele. A segunda trata da capacidade de comunicar, argumentar e deliberar sobre realizar uma ação coletiva para mudar as instituições (Schmidt, 2008; p. 314-316). Neste contexto, pode-se alegar o risco da teoria cair no relativismo. Contudo, a autora supera esta problemática pelo reconhecimento de que há diversas tipologias de conhecimento e certeza⁴⁵.

A análise feita até agora sobre o DI focalizou na relação entre os quatro novos institucionalismos e os que “carregam” as ideias e realizam discursos, os agentes. Isto se justifica pois “*ideas, naturally, do not “float freely” (Risse-Kappen 1994). They need to be carried by agents*” (Schmidt, 2011; p.6). Para complementar o quadro teórico em questão, faz-se necessário também caracterizar a natureza das ideias e o discurso segundo o DI. Na literatura, a noção de ideia possui diversos significados. Segundo Schmidt (2008; p. 306), alguns autores se referem às ideias como impulsionadoras de interesses, *road maps* ou pontos focais (Goldstein & Keohane, 1993); outros como constructos estratégicos (Jabko, 2006) ou armas estratégicas na batalha para o controle (Blyth, 2002); ainda, como narrativas que esclarecem eventos (Roe, 1994) ou como “*frame of reference*” (Jobert, 1989, Muller 1995); finalmente, como memórias coletivas (Rothstein, 2005) ou tradições nacionais (Katzenstein, 1996). No âmbito da ciência política, as ideias são definidas através de três (03) níveis de generalidade: 1) Políticas específicas (*specific policies*); 2) Programas; 3) Filosofias públicas. O primeiro nível de generalidade, diz respeito à soluções de *policy* feitas por *policy makers*. O segundo nível, por sua vez, aumenta o “escopo” da generalidade da ideia por que trata de programas que estão na base das ideias políticas (1º nível). As ideias programáticas definem os problemas que precisam ser solucionados através de políticas, questões a serem consideradas, metas a serem alcançadas, normas, métodos e instrumentos a serem aplicados, bem como os ideais que moldam as ideias de *policy*. O terceiro nível de generalidade refere-se às ideias de mundo – *Weltanschauung* – que “sustentam” filosoficamente as ideias programáticas e de *policy*. Estas últimas costumam ser debatidas somente em períodos de crise. No entanto, os primeiros dois níveis são constantemente discutidos e transformados. As

⁴⁵Para aprofundar mais esta questão ler: SCHMIDT V., *Discursive Institutionalism: Scope, Dynamics, and Philosophical Underpinnings*, Forthcoming in: *The Argumentative Turn Revised: Public Policy as Communicative Practice* eds. Frank Fischer and John Forester. Durham, NC: Duke University Press (2011). SCHMIDT V., *Discursive Institutionalism: The Explanatory Power of Ideas and Discourse* Vivien A. Schmidt, *Annu. Rev. Polit. Sci.* 2008. 11:303–26 First published online as a Review in Advance on January 22, 2008.

ideias também diferem por tipologia: ideia cognitiva e ideia normativa. A ideia cognitiva explica o “o que é e o que fazer”, enquanto as ideias normativas indicam “o que é bom ou mal com relação ao o que é” e à luz do que “precisa ser feito” (Schimdt, 2008; p. 306). Ao cruzar níveis de generalidade e tipologias de ideias é possível identificar suas relações (Tabela 2.6).

Tabela 2.6 – Níveis de generalidade e tipologia de ideias

	<i>Policies</i>	Programas	Filosofias
Cognitiva	Oferecer soluções para o problema	Definir problemas a serem resolvidos e identificar métodos de solução	<i>Policies</i> e programas conciliam com princípios e normas relevantes de disciplinas científicas e práticas técnicas
Normativa	Atender expectativas e ideais do público em geral	Programas e <i>policies</i> estabelecem correspondências com princípios e normas profundas da vida pública	Programas e <i>policies</i> estabelecem correspondências com princípios e normas profundas da vida pública

Fonte: adaptação (Schimdt, 2008; p. 307).

Assim, uma ideia cognitiva trata de como as *policies* oferecem soluções para o problema: como os programas definem os problemas a serem resolvidos e identificam métodos de soluções e como as *policies* e programas combinam com princípios e normas relevantes de disciplinas científicas e práticas técnicas. Por sua vez, a ideia normativa diz respeito a como as *policies* atendem as expectativas e ideais do público em geral e de como programas e *policies* estabelecem correspondências com princípios e normas profundas da vida pública.

Contudo, esta caracterização das ideias ainda não trata de como as ideias são geradas, adotadas e adaptadas. Com efeito, faz-se necessário abordar o discurso realizado pelos “*sentient agents*” nas instituições pensadas como estruturas e constructos. Nesta trajetória, o discurso

... is stripped of postmodernist baggage to serve as a more generic term that encompasses not only the substantive content of ideas but also the interactive processes by which ideas are conveyed. Discourse is not just ideas or “text” (what is said) but also context (where, when, how, and why it was said). The term refers not only to

structure (what is said, or where and how) but also to agency (who said what to whom) (Schimdt, 2008; p. 305).

Sob uma perspectiva de representação das ideias (*what is said*), o discurso pode revelar diferentes níveis de generalidade (*policies*, programas e filosofias), bem como diversas tipologias (cognitiva e normativa) e, por último, diversas formas de ideias – narrativas, mitos, memórias coletivas, *frames*, histórias, escritos, cenários, imagens, entre outros (Schimdt, 2008; p. 310). No que tange ao contexto e ao agente (*agency*), consideramos a esfera política de ação, onde os diversos atores entram em relação discursiva. Por sinal, segundo Crouch (2005) a autora Schimdt distingue duas esferas políticas de ação: “*coordinating*” e “*communicative*”.

O discurso “*coordinating*” engloba indivíduos e grupos ao cerne da construção de *policy* e que participam da criação, elaboração e justificativa das ideias de *policy* e programáticas. Estes agentes são atores de *policy* (*policy actors*), comunidades epistêmicas (*epistemic communities*), coalizões de advocacia (*advocacy coalitions*), coalizões do discurso (*discursive coalitions*), network de advocacia (*advocacy network*), empreendedores, mediadores (*mediators*). O discurso comunicativo (*communicative*) compreende indivíduos e grupos envolvidos na apresentação, deliberação e legitimação política das ideias ao público em geral:

in a mass process of public persuasion, political leaders, government spokespeople, party activists, “spin doctors,” and more communicate the policy ideas and programs developed in the coordinative discourse to the public for discussion and deliberation (see, e.g., Mutz et al. 1996). But the communicative discourse encompasses other political actors as well, including members of opposition parties, the media, pundits, community leaders, social activists, public intellectuals, experts, think-tanks, organized interests, and social movements. These and other actors, often organized in the “policy forums” of “informed publics” (Rein & Schön 1994) and the “public of organized private persons” (Habermas 1989) as well as in the “strong publics” of opposition parties, members of legislatures, and political commentators (Eriksen & Fossum 2002), communicate their responses to government policies, engendering debate, deliberation, and ideally, modification of the policies under discussion. Finally, the general public of citizens and voters to whom this communicative discourse is directed also contribute to it (Schimdt, 2008; p. 310).

Resulta, então, que as interações discursivas – *coordinating* e *communicative* – seguem uma lógica *top-down* e *bottom-up*. Isto é, as ideias são concebidas por elites e comunicadas ao público, ou vice-versa, ou ainda há uma interação contínua entre os diversos atores, Estado, Setor Empresarial e Sociedade Civil. Portanto, a interação dialética entre eles, dentro do contexto institucional, permite a evolução e transformação das ideias e, conseqüentemente, das instituições. Em síntese, o DI é uma abordagem analítica que leva em consideração o conteúdo substantivo das ideias e o processo interativo do discurso e da arguição de *policy* dentro de um contexto institucional (Schmidt, 2011; p. 3).

Esta dissertação procura utilizar o DI em diálogo com o HI⁴⁶ para melhor caracterizar a mudança da trajetória institucional da BP e SHELL. Como já mencionado acima, o HI (Streeck & Thelen, 2009) define a tipologia de mudança mas não explica o por quê. Assim, o DI preenche esta lacuna teórica, englobando a dimensão da ideia e do discurso dentro do contexto institucional. Portanto, no que diz respeito ao desenvolvimento sustentável (DS), é possível pensá-lo como uma ideia de caráter normativo que, por sua vez, pode ser trabalhado nos diversos níveis de generalidade (*policies*, programas, filosofias). Ademais, ressalta-se o discurso coordenado (*coordinating*) para sua evolução e transformação, onde diversos atores (Estado, Setor Empresarial e Sociedade Civil) estão em relação discursiva. Assim, o setor empresarial, que opera em um mundo de incerteza e risco, internaliza a ideia de DS através da convenção do desenvolvimento sustentável, que representa a “materialização” da ideia de DS no setor empresarial. Ao mudar para a ideia de DS através da interação discursiva, muda a forma através da qual o setor empresarial, neste caso o de P&G, entende e internaliza a ideia

⁴⁶The problem with this mix is that it risks papering over some very real differences between HI and DI, in particular that HI portrays institutions as constraining structures external to actors whereas DI defines institutions as internal ideational constructs and structures... Moreover, it leaves open the question of whether there can be a specifically HI approach to agency. Only Steinmo and Lewis (N/A) have actually proposed such an endogenous account of agency, using evolutionary biology to explain institutional change in terms of how populations' genetic predispositions combined with environmental factors make for the success, replication, proliferation, and genetic feedback of certain preferences. The problem with this approach, from a DI perspective, is that it appears mechanistic, with no sense of the critical thinking of 'sentient agents' (read real people) consciously changing their institutions – for better or for worse – through deliberation, contestation, as well as consensus-building around ideas. One way out of this dilemma is to separate the HI examination of the institutional context of historical rules and regularities, critical junctures, and incremental change from the DI analysis, which could then use the results of the HI investigation as background information. This would help show how sentient agents infuse HI rules with contextualized meanings, construct understandings and responses to critical moments, or come up with the ideas that lead to the 'layering' of one institution over another, the 'reinterpretation' of an institution, or the 'conversion' of agents to another institution. This kind of two-step institutionalism approach is what I (Schmidt, 2006) have done in examining the differential impact of the EU on its member-states' democracies (Schmidt, 2010a; p.12).

de desenvolvimento sustentável: isto é, a convenção muda. Haverá, assim, uma mudança interna da empresa nas dimensões estratégicas, nas estruturas e nas competências. Cabe destacar, que as relações causais aqui descritas, podem acontecer em formas (tempo e espaço), sequências lógicas (ex. muda a CDS antes da ideia de DS, em função do diverso, variável e irregular grau de entendimento a respeito do DS por parte dos empreendedores) e níveis (internacional, nacional, local) diferentes.

Resumidamente, procurou-se, nesta seção, descrever a evolução teórica da VoC sobre mudança institucional para responder as perguntas: que tipologia de mudança está em andamento? Por que está acontecendo esta mudança em função da CDS? Para responder estas perguntas, foram discutidas as críticas da ênfase na estabilidade e na incapacidade em explicar a mudança institucional. Foi, assim, apresentada a relação entre o DI e HI para identificar a tipologia e o por quê da mudança institucional.

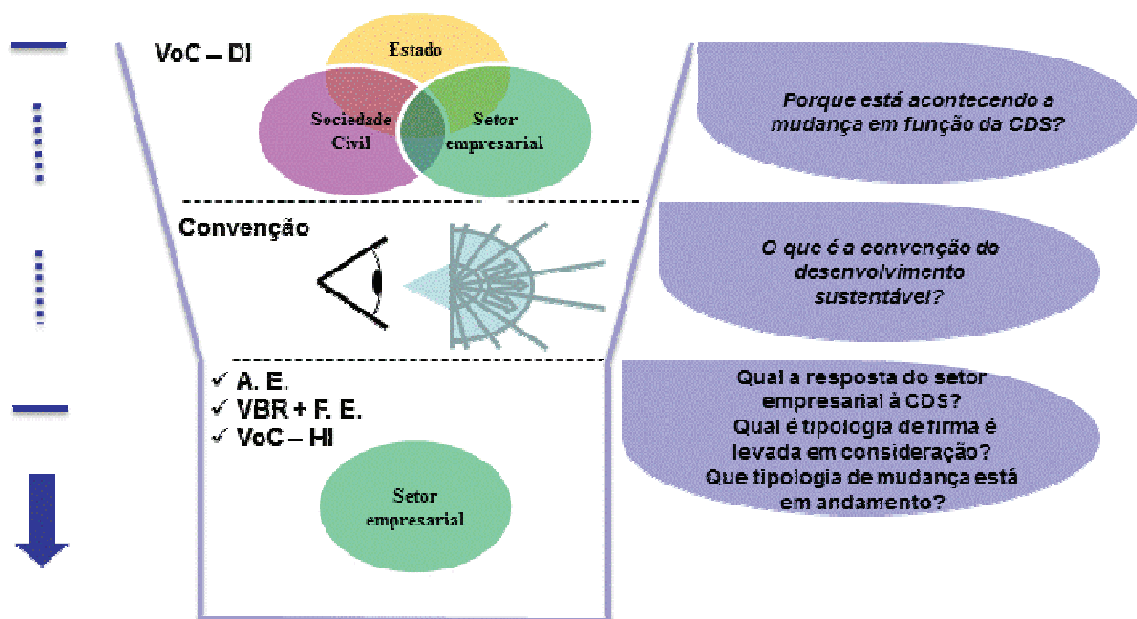
2.6. Considerações teóricas finais

Esta seção iniciou apresentando a tese histórica de Polanyi. Depois da revisão da literatura, ficou mais claro a interdependência entre o homem, como ser social, e o seu ambiente, visando a satisfação de interesse materiais e psicológicos. Por sinal, é possível identificar alguns elos entre esta interdependência e os diversos campos teóricos apresentados. Por exemplo, o conceito de convenção é ligado aos fatores psicológicos da obra de Keynes; as diversas vertentes do ambientalismo empresarial (*Stakeholder Approach* e Valor Compartilhado) apontam para uma relação biunívoca entre sociedade e empresa (consequências morais); a VBR e a firma evolucionária focam nas capacidades dinâmicas e nas rotinas dos indivíduos/empresas; a VoC, na vertente de mudança institucional, enfatiza através do DI s “*sentient agents*”, ideias, discurso e instituições (estrutura e constructo).

Em síntese, a arquitetura teórica aqui apresentada procurou esclarecer a ideia de Convenção do Desenvolvimento Sustentável através do subsídio teórico da obra de Keynes. Em seguida, o item relativo ao Ambientalismo Empresarial, procurou responder a pergunta: qual a resposta do setor empresarial à CDS? Foram, assim, evidenciadas as abordagens de Freeman (1984) – *Stakeholder approach*, e Porter & Kramer (2006, 2011), Valor Compartilhado. A outra seção, no entanto, quis aprofundar a investigação teórica sobre a teoria da firma para responder a

pergunta: qual é tipologia de firma levada em consideração? Logo, foram destacadas as abordagens da VBR na sua vertente *Low-Church*, e a firma evolucionária. Por último, a análise teórica debateu a literatura de VoC, na sua vertente de mudança institucional, para explicar o por quê de estar se processando uma mudança empresarial em função da CDS, e que tipologia de mudança está em andamento. Foram apontados, respectivamente, os trabalhos de Schmidt (2006a, 2006b, 2008, 2010a, 2010b, 2011) e Streeck & Thelen (2009) (Figura 2.7).

Figura 2.7 – Concepção teórica da pesquisa



Fonte: elaboração própria. A.E.: Ambientalismo Empresarial; F.E.: Firma Evolucionária.

A próxima seção procura investigar o campo empírico em análise – *supermajors* do setor de P&G – através do estudo de caso da BP e SHELL. O aumento da demanda global por energia faz com que as empresas de P&G estejam em trajetórias institucionais que procuram buscar novas fontes de recursos fósseis, avançar tecnologicamente e encontrar equilíbrios de cooperação entre os diversos atores envolvidos em um ambiente empresarial moldado pela CDS. Consequentemente, faz-se necessário se perguntar: como as empresas de P&G estão mudando suas trajetórias institucionais neste novo ambiente empresarial?

3. OMNIA MUTANTUR, NIHIL INTERIT

Omnia mutantur, nihil interit – Tudo muda, nada perece. Expressão do poeta latino Ovídio – no livro XV da ópera Metamorfoses do ano oitavo (08) A.D. – que aponta para o princípio de que na natureza tudo se transforma e nada se cria. Também na filosofia grega, os físicos pluralistas, assinalavam a ideia de que nada vem do nada. Nestas bases filosóficas (gregas e latinas), a conhecida Lei de Lavoisier tem seus fundamentos. O chamado pai da química – Antoine Lavoisier – contribuiu, entre outras descobertas científicas, na formulação da lei da conservação da massa que pode ser resumida na frase: *na natureza, nada se cria, nada se perde, tudo se transforma*. Logo, tudo que existe vem de algo que já existia antes e que, por sua vez, assume outras formas. É possível fazer um paralelo⁴⁷, ciente dos seus limites, com as transformações que o setor de petróleo & gás está vivenciando.

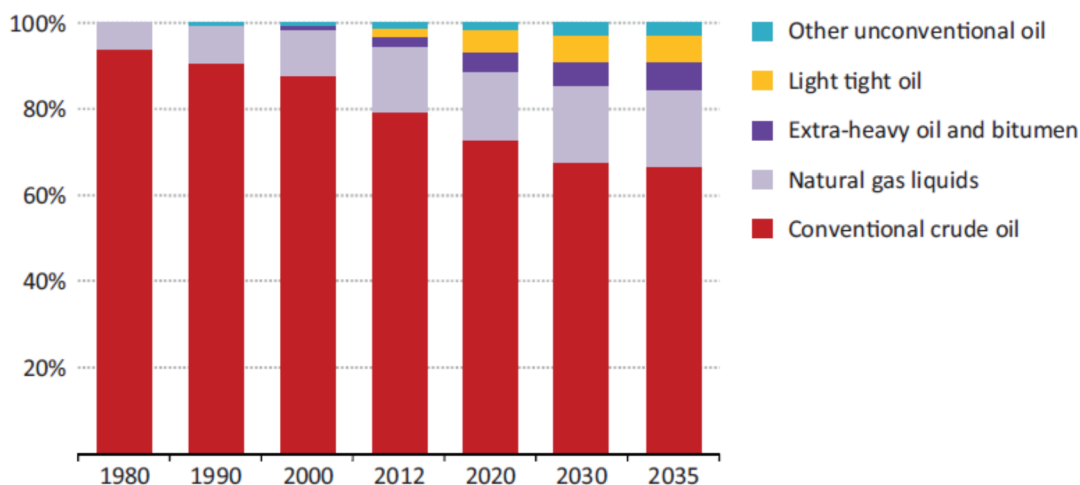
O aumento da demanda por energia, impulsionado pelo aumento populacional e pelo crescimento econômico global⁴⁸, coloca novos desafios a serem enfrentados para a indústria de P&G. O processo de mudança neste setor é caracterizado por variações intrínsecas e extrínsecas à indústria. O primeiro grupo de variações – as intrínsecas – diz respeito às mudanças na tipologia de recursos e nos novos equilíbrios geopolíticos (lado oferta). Os recursos não-convencionais mostram um *momentum* crescente e permanente, os campos já existentes de P&G estão em constante declínio – taxa estimada de declínio de 6% ao ano entre 2013 e 2035 (IEA, 2013a; p.457) – e entre os recursos convencionais há um crescente papel das jazidas em águas ultra profundas, como, por exemplo, no Brasil (Figura 3.1).

⁴⁷ Este paralelo procura utilizar somente a ideia de transformação e não afirmar que o setor de P&G pode ser comparado aos elementos químicos ou físicos que sofrem transformações. Há óbvias diferenças. O que se quer ressaltar é a ideia de que este setor está se transformando e não está se recriando do nada, assim como a ideia grega afirma: nada se cria do nada. Isto por sua vez, evita um visão baseada na dependência da trajetória, mas aproveita o que já existe e dá espaço para transformações evolutivas.

⁴⁸De acordo como *World Energy Outlook* (IEA, 2013a; p. 40-42) há um crescimento médio do PIB real global de 3,6% ao ano, entre o período de 2013 e 2035. Ressalta-se que os países que não fazem parte da OECD crescem com uma taxa média anual de 4,8% (China 5,7%; Índia 6,3%; Brasil 3,7%; Africa 4,0%; entre outros). No que tange ao aumento populacional, o mesmo documento afirma que a população mundial passa de 7 bilhões, em

Figura 3.1 –Parcela de produção global por tipologia de petróleo

no Cenário de Novas Políticas



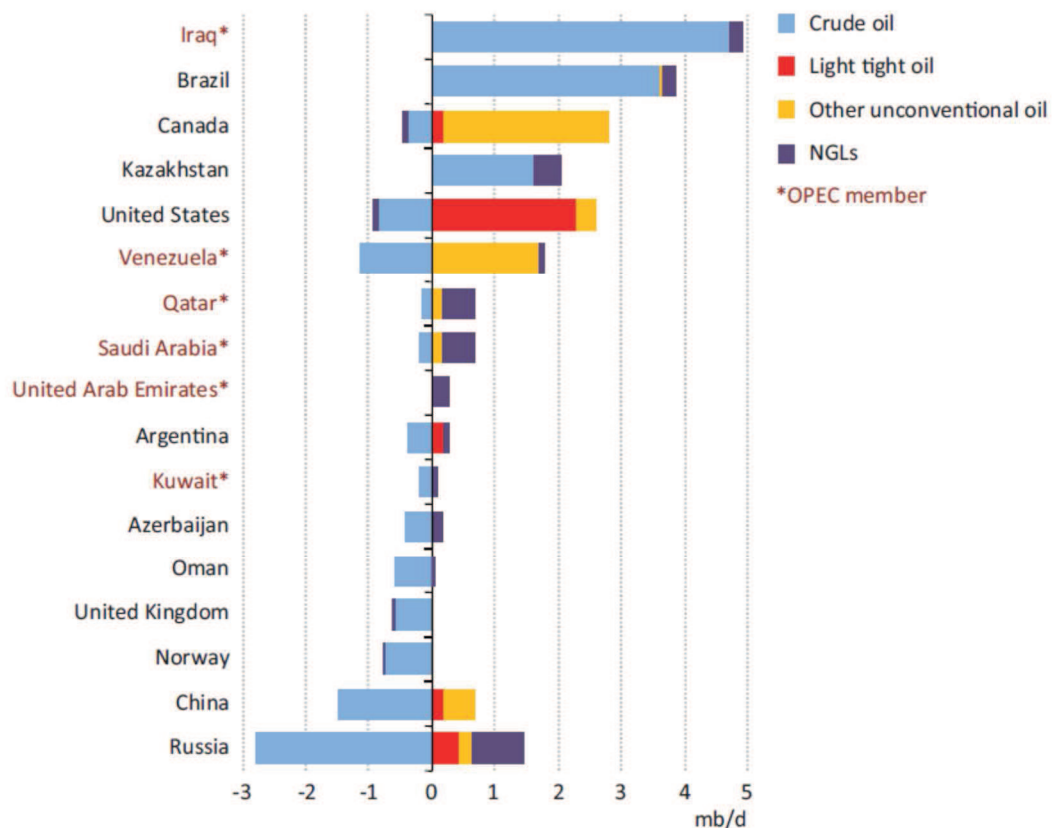
Fonte: WEO (IEA, 2013a; p. 472)

Tudo isso leva a necessidade de um forte investimento no *upstream* (ver Capítulo I), e consequentemente, realizar avanços tecnológicos e dar continuidade às capacidades técnicas já existentes, além de criar novas (ex. mão de obra especializada, retenção de talentos etc.).

No entanto, os países que sempre foram grandes importadores de P&G estão se tornando os maiores produtores. Os EUA, por exemplo, estão usufruindo de segurança energética própria, utilizando recursos não-convencionais (*shale gas; light tight oil*) e, ao mesmo tempo, entram fortemente em mercados em que o Oriente Médio e a Rússia já são líderes. Ademais, a China se torna o maior importador de energia do mundo, a Europa está diminuindo a sua demanda por energia – devido ao baixo crescimento junto com a implementação de políticas de eficiência energética e energias renováveis –, e os países emergentes, como o Brasil, estão tendo cada vez mais espaço no cenário energético mundial (Figura 3.2).

2011, para 8,7 bilhões em 2035. A taxa mais alta de crescimento, nesse mesmo período, é desempenhada ainda pelos países não-OECD (1% contra 0,4% dos países OECD).

**Figura 3.2 – Mudança na produção de petróleo em países selecionados
no Cenário de Novas Políticas, 2012-2035**



Fonte: WEO (IEA, 2013a; p.486)

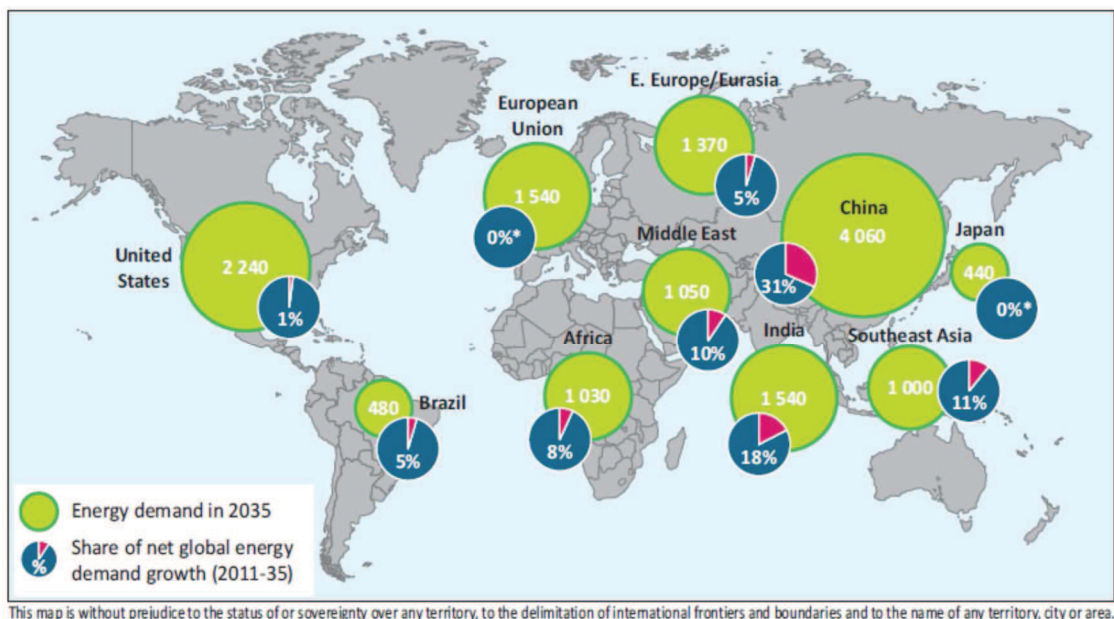
Em sua entrevista, Marcílio Marques Moreira⁴⁹ (04.02.2014) ressalta que o centro energético global será dos países atlânticos (incluindo a OPEP) e que deveria haver governança disso. Ademais, o diplomata brasileiro assevera que ocorrerão mudanças drásticas na política energética internacional, como, por exemplo, os EUA competirem com a Rússia na exportação de gás na Europa. Segundo ele:

O mundo está mudando muito rapidamente com consequências difíceis de prever. Por exemplo, no Oriente Médio, quais são as consequências de uma queda do preço do petróleo que pode ser significativa? E com essa mesma queda, qual é a consequência sobre o pré-sal, por exemplo? Cujos custos são muito altos e são um pouco ainda indecifráveis...Enfim, os desafios são grandes e as empresas, que hoje gostam de ser chamadas empresas de energia, estão muito conscientes disso.

Torna-se evidente, assim, a necessidade de repensar estratégias em termos tecnológicos, geopolíticos e de negócios.

No entanto, pelo lado da demanda, a geografia do aumento da procura de energia é caracterizada pela forte contribuição dos países emergentes – mais de 90% deste aumento. Os países com a maior participação são China (31%), Índia (18%), Ásia oriental (11%) e Oriente Médio (10%) – (Figura 3.3).

Figura 3.3 – Demanda de energia primária em regiões selecionadas e parcela de crescimento global no Cenário de Novas Políticas (Mtoe)



* These regions experience a decline in primary energy demand in 2035 relative to 2011.

Fonte: WEO (IEA, 2013a; p.67)

De acordo com o WEO (IEA, 2013a), o setor de uso de energia que mais cresce, face todos os outros usos, é o de geração de energia elétrica. Embora o carvão permaneça como a principal fonte de geração, a participação das renováveis chegará a 30% em 2035. No que concerne aos diversos usos do P&G, o WEO destaca dois setores que desempenham um forte crescimento: transporte e indústria. Com efeito, no primeiro setor a demanda de petróleo cresce de 12mb/d,

⁴⁹ Marcílio Marques Moreira foi Embaixador do Brasil junto ao governo dos Estados Unidos da América no período 1986/1991; e Ministro de Estado da Economia, Fazenda e Planejamento em 1991/1992.

passando de 46,7mb/d em 2012 para 58,8 mb/d em 2035 (IEA, 2013a; p.511). Ademais, este recurso domina o mercado dos combustíveis, especialmente o transporte de estrada (95%), aviação e navegação. Na indústria, o uso de P&G cresce principalmente por causa do setor da petroquímica (a maioria para fins de matéria prima – *feedstock purpose*). Este setor aumenta o consumo de petróleo de 3,6 mb/d em 2035 (15,4mb/d), em comparação com os níveis de 2012 (11,9 mb/d) e apresenta uma taxa de crescimento médio anual de 1,2%. Por outro lado, entre 2012 e 2035, os setores de habitação e geração elétrica vêm uma diminuição no uso de P&G: o decréscimo é de -1,0% e -2,7%, respectivamente. A causa desta queda é relacionada, principalmente, ao aumento do uso de energias renováveis e à implementação de políticas de eficiência energética. Portanto, as variações intrínsecas da indústria de P&G apresentam grandes desafios tanto no lado da demanda quanto no lado da oferta.

As variações extrínsecas são aquelas que provêm da ideia de desenvolvimento sustentável, que, como explicado anteriormente (Capítulo II), é aqui considerado, duplamente, como convenção de social e convenção de mercado. Na opinião do diplomata Marcílio Marques Moreira, a ideia do desenvolvimento sustentável foi inicialmente pensada no chamado Clube de Roma⁵⁰ (*The Limits to Growth*) e aponta para a finitude dos recursos e a poluição:

Naquele período ganhou força o pensamento do Clube de Roma, cujo núcleo central era a finitude dos recursos naturais. A exaustão dos recursos, que chegaria a aconselhar o crescimento zero, em famoso livro que eles publicaram (04.02.2014).

Esta ideia se perpetuou ao longo da segunda metade do século XX, em Estocolmo, em 1972, foi a cidade que recebeu a primeira grande conferência internacional sobre o meio ambiente – *The United Nations Conference of the Human Environment*. A discussão central foi sobre os impactos das atividades humanas no meio ambiente e no próprio homem. Logo, foi levada em análise a poluição e as consequências negativas da rápida urbanização. Ademais, como ressaltado por João Paulo dos Reis Veloso⁵¹ (06.02.2014) “a ideia de DS desta época era que a sustentabilidade deveria ser útil a próxima geração”. Participaram da preparação e

⁵⁰ O Clube de Roma é um grupo de pessoas ilustres que se reúnem para debater um vasto conjunto de assuntos relacionados a política, economia internacional e, sobretudo, ao meio ambiente e o desenvolvimento sustentável. Foi fundado em 1968 pelo industrial italiano Aurelio Peccei e pelo cientista escocês Alexander King. Tornou-se muito conhecido a partir de 1972, ano da publicação do relatório intitulado Os Limites do Crescimento, elaborado por uma equipe do MIT, contratada pelo Clube de Roma e chefiada por Dana Meadows (wikipedia).

desenvolvimento da conferência diversas nações do mundo industrializado e não industrializado. Por outro lado, Maurice Strong – o secretário geral da conferência – teve que fazer um grande trabalho de convicção com os países em desenvolvimento, pois eles tinham uma postura de ceticismo:

Their problem was too few factories, not too many. They were deeply worried that rich countries were going to use the environment as an excuse for cutting back on development aid, or for diverting that assistance into new non-priority environmental channels. They also feared that the rich countries would use the environment as an excuse for erecting new forms of non-tariff barriers against their products (Johnson, 2012; p.12).

Na mesma linha de argumentação, Marcílio Marques Moreira relatou que também o Brasil, na década de setenta (70), era contra o pensamento do DS por medo da potencial exploração econômica do país e mais tarde da Amazônia também. Contudo, houve uma boa participação dos países em desenvolvimento através, sobretudo, do auxílio na elaboração do chamado Relatório Founex (Johnson, 2012; p.13). Após esta conferência histórica, o debate fortaleceu-se na esfera científica, social e na política-econômica global. Na década de oitenta, houve um importante avanço realizado pelo relatório produzido, em 1987, pela Comissão Brundtland – *World Commission on Environment and Development* – que valorizou ainda mais a necessidade da preservação e proteção da natureza:

Brundtland came out with some of the clearest and unambiguous language about the importance of protecting nature and natural resources that the world had so far seen. What was more Brundtland argued powerfully that protecting natural resources, wildlife and ecosystems was a vital component, indeed the essential underpinning, of sustainable development (Johnson, 2012; p118).

Este relatório teve também um grande impacto político no cenário europeu e internacional em função da figura política que presidia a própria comissão, a primeira-ministra da Noruega, Gro Brundtland. O próximo passo esperado pela comunidade internacional era realizar outra conferência na qual os países pudessem assumir compromissos reais rumo à sustentabilidade. Desta vez, foi o Brasil o protagonista. Contudo, o país ainda tinha que superar uma visão internacional pessimista e conflituosa embora tivesse a bandeira da democratização

⁵¹João Paulo dos Reis Veloso – Ministro do Planejamento, 1969/1979; Superintendência-geral do Fórum Nacional – INAE.

conquistada na segunda parte da década de oitenta para mostrar à comunidade internacional. Nas palavras de Marcílio Marques Moreira, à época embaixador do Brasil nos EUA, “O Brasil era considerado um incendiário, incendiava a própria floresta, caloteiro, porque não pagava dívida, genocida, porque matava os índios, machista, porque os maridos gozavam do arbítrio de matar as mulheres em pretensa defesa da honra. Era uma situação bastante difícil e constrangedora, que se complicou ainda mais com a morte do Chico Mendes”. Contudo, graças a um grande esforço político e um eficaz trabalho diplomático, o Brasil conseguiu sediar a chamada Eco92. Prossegue Moreira,

O Brasil estava na berlinda, era considerado um vilão nesse quesito. Foi necessário um esforço perseverante, que encontrou no Presidente Sarney, com quem eu tinha uma relação de mútua confiança, um forte apoio, afim de transformar o Brasil de vilão em herói do meio-ambiente. Como transformar o alvo predileto das reivindicações ambientalistas, em protagonista das mesmas? A chave foi convidar o mundo para sediar no Brasil a Eco92, e ligar o tema ambiental ao desenvolvimento, isto é, buscar o desenvolvimento sustentável. Esse esforço lembrava os versos do sábio poeta-cientista - “levanta, sacode a poeira e dá a volta por cima”. Não foi fácil convencer os Estados Unidos a aceitar nossa oferta. Para isso foi importante adquirir a confiança de Gore e de outros congressistas, para o que muito ajudou um biólogo americano, Lovejoy, consultor de Gore nessa época. (04.02.2014).

Na Eco92, houve dois grandes avanços. O primeiro, de caráter conceitual e social, diz respeito ao fato de que foi discutida pela primeira vez a relação entre desenvolvimento e meio ambiente. Nesta ocasião, também houve uma grande participação da sociedade civil, diferentemente da conferência de 1972 em que era forte, principalmente, a presença dos estados nacionais. O segundo grande avanço foi a criação da Agenda 21 e da assinatura de duas importantes convenções globais: a de mudanças climáticas e de biodiversidade. No entanto, na última década do século XX, começou-se a falar com mais força de desenvolvimento sustentável e de seus três pilares – econômico, ambiental e social –, linguagem que, até então, era associada somente ao meio ambiente. Dez anos depois, a Conferência de Johannesburgo definiu como objetivo principal a implementação e *accountability* dos compromissos firmados no Rio de Janeiro, em 1992. Não houve assinatura de nenhuma convenção global, mas foi definido mais claramente o caminho a ser percorrido

pelo DS no início do novo milênio. Diferentemente das outras conferências, a sociedade civil teve um espaço ainda maior – como *advocacy, policy and development* – e foi mais forte a participação do setor empresarial no que tange à discussão sobre responsabilidade social empresarial. Ademais, o debate considerou novos elementos, tais como a conexão entre pobreza e meio ambiente, a importância das parcerias entre poder público e privado, e o reconhecimento da esfera social dentro da discussão sobre o DS. Por último, na primeira década deste século, a ideia de DS foi se estruturando e se fortalecendo. Em 2012, ocorreu a quarta conferência internacional sobre DS – *The International Conference on Sustainable Development (CSD)* – a chamada Rio+20, novamente no Rio de Janeiro, com destaque para dois temas, segundo Johnson (2012)

two issues — the inclusive Green Economy as it was now termed and the Institutional Framework for Sustainable Development (IFSD) — featured prominently in the ‘Zero Draft’ of “The Future We Want” issued by the United Nations on 10 January 2012. This formed the basis for discussions in the final few months before the United Nations Conference on Sustainable Development (UNCSD), scheduled to be held in Rio de Janeiro, Brazil, between 20-22 June 2012 (2012; p.231).

A discussão e as negociações, contudo, foram em cima destas linhas gerais. Não houve espaço para negociações efetivas, não houve avanços no que tange à definição clara de novos compromissos e a implementação de políticas efetivas. Cabe destacar, porém, que, diferentemente das outras conferências, foi grande a participação do setor empresarial com a presença de cerca de 1.500 CEO. O que explica, em grande medida, a importância, na conferência, das parcerias público-privada para o desenvolvimento. Por outro lado, a *Green Economy* – instrumento que viabilizaria o alcance do DS – foi discutida amplamente, mas, “segundo os ambientalistas, o conceito sofre de uma forte ênfase tecnológica e econômica e não leva em consideração as dimensões ecológicas do desenvolvimento” (Fred Pearce *In* Johnson, 2012; p.253). No que diz respeito à governança global, não prevaleceu a visão de criação de uma outra instituição internacional, mas foi dado mais poder a UNEP. O Jornalista Fred Pearce escreve a respeito da Rio+20:

and yet, behind the scenes, something really interesting just may have happened in Rio. The summit was never going to be like its illustrious predecessor in Rio de Janeiro 20 years earlier. At the

original event, virtually all the world's leaders (including a reluctant George H.W. Bush) signed two ground-breaking treaties, on climate change and protecting biodiversity. Neither has turned out to be as effective as hoped back then. But the ambition was clear: saving the planet and achieving “*sustainable development*” for all (In: ididem; p.251).

Com efeito, a discussão e o debate sobre a ideia de DS foi evoluindo, agregando diversas dimensões. Isto é, deixou de ser somente um anseio dos segmentos ambientalista e científico e passou a ser uma temática política, diplomática, econômica e social. Obviamente, é um processo que contempla diversos interesses, olhares, preocupações, visões e concepções; em função disso avança de forma errática e com tempos indefinidos. A respeito desta particularidade, Ana Maria Peliano diz:

Nos estamos em um processo que é novo, não está nada decidido, resolvido, está caminhando e como caminho, uma hora avança, tem avanços e recua, dois passos á frente dois para trás, porque senão estaria tudo uma maravilha. Não é tudo sempre para frente. Na linha do tempo é para frente mas há recuos nesse meio, a coisa vai por ondas (30.01.2014).

Interessante aqui colocar a visão do João Paulo dos Reis Veloso sobre a ideia de DS:

O desenvolvimento sustentável poderia ser útil nas gerações futuras, mas, na nossa concepção (INAE), o desenvolvimento sustentável tem que ser útil à geração atual...nós desenvolvemos a ideia de que para ser útil para a geração atual, o desenvolvimento sustentável tem que tornar viável a ideia do PIB Verde, Produto Interno Bruto Verde. Então, em lugar de ficarmos apenas medindo emissões de carbono, nós achamos que o país tem que mudar a sua função de produção.

De fato, desenvolvimento sustentável é um conceito normativo, que abrange todos os setores da economia, visando a transformação do sistema de produção e consumo das economias do século XXI. Ademais, destaca-se que o debate sobre o desenvolvimento sustentável comporta múltiplos olhares, interpretações, teorias, experiências e ideologias. Isto sinaliza que é uma ideia ainda em formação, em construção. O setor energético, evidentemente, é atingido por ela

em dois níveis: global e territorial⁵². O primeiro diz respeito à transição energética, logo refere-se às energias renováveis e à eficiência energética. O segundo trata dos impactos territoriais da indústria, que precisa se adaptar às expectativas e necessidades dos *stakeholders* territoriais.

No horizonte da transição energética, destaca-se que mais de 80% do consumo atual de energia é baseado em recursos fósseis. Isto faz com que o setor energético contribua para dois terços das emissões de gás de efeito estufa (IEA, 2013c; p.3). Ademais, a trajetória das economias mundiais não está alinhada para manter as temperaturas globais abaixo de dois (2) graus Celsius:

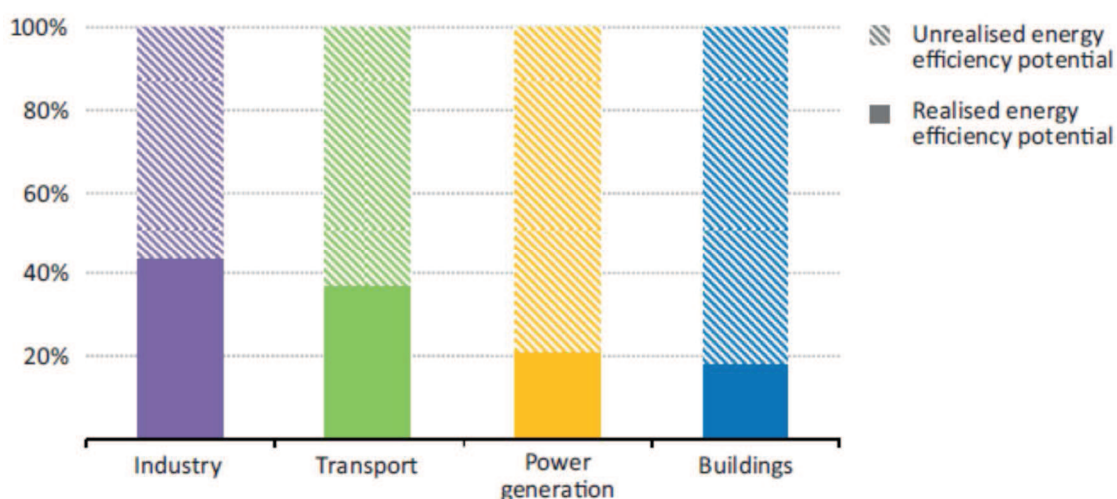
global greenhouse-gas emissions are increasing rapidly and, in May 2013, carbon-dioxide (CO₂) levels in the atmosphere exceeded 400 parts per million for the first time in several hundred millennia. The weight of scientific analysis tells us that our climate is already changing and that we should expect extreme weather events (such as storms, floods and heat waves) to become more frequent and intense, as well as increasing global temperatures and rising sea levels (IEA, 2013c; p.3).

Segundo Veloso (06.02.2014), a questão da matriz energética é relevante, mas há necessidade de investir em energias renováveis e em eficiência energética para realizar a transição, principalmente, nos biocombustíveis, eólica, hidroeletricidade e gás. De acordo com o WEO (IEA, 2013a; p.197), a participação das renováveis no uso de energia passará de 13% em 2011 para 18% em 2035. Os setores que mais recebem estas transformações são o de geração de eletricidade, aquecimento e combustíveis. No mesmo período, o crescimento de geração de energia elétrica é de 7.000 TWh, quase atingindo os níveis do carvão. Este crescimento ocorre principalmente em países não-OECD, mostrando uma contínua ascendência da hidroeletricidade e bioenergia, com rápido desenvolvimento, também, da eólica e da solar PV. No que tange aos biocombustíveis, haverá um crescimento de consumo de 1.3 mboe/d em

⁵² Embora haja na literatura um impasse sobre uma unívoca definição do conceito de território, Painter (2010) soluciona parte desta discussão: "Território é necessariamente poroso, histórico, mutável, desigual e perecível. É um laborioso trabalho em andamento, sujeito a falhas e permeado por tensões e contradições. Território nunca está completo, mas sempre se transformando. É também uma promessa de que o Estado não pode cumprir" (Painter 2010; p.1094). Esta definição traz à tona a importância dos atores e das relações que intercorrem dentro de uma dimensão espaço temporal. Isto é, o território é o espaço de relações sociais geograficamente localizado. Neste sentido, o território leva em conta a dimensão estoque – *endowment* ambiental, infraestrutural, político/institucional, social/humano e econômico – e relacional – relações entre *stakeholders* dentro de um horizonte espaço temporal.

2011 para 4.1 mboe/d em 2035, chegando a participar de 8% da demanda de combustíveis para veículos de estrada. Por outro lado, Estados Unidos, China, Brasil e União Europeia representam 80% de demanda global. Cabe destacar que haverá um aumento dos biocombustíveis de segunda geração após 2020, chegando a ser 20% da oferta global de biocombustíveis. Na discussão sobre o uso do etanol, Moreira diz que “é uma das formas mais inteligentes de energia”. Também Veloso apoia esta visão, assinalando a necessidade de “*avançar na área do etanol para que petróleo e gás percam importância*”. Outra temática muito importante no horizonte da transição energética é a da eficiência. Como assinalado pelo WEO (IEA, 2013a; 232), há um grande potencial econômico de eficiência energética a ser explorado (Figura 3.4) em diversos setores industriais.

Figura 3.4 – Proporção do potencial econômico de eficiência de longo prazo alcançado no cenário de Novas Políticas, 2012-2035



Fonte: WEO (IEA, 2013a; p.232)

Em 2012, segundo o WEO, houve uma queda no uso de energia de 1,5% necessária para a produção de uma unidade de PIB. Esta diminuição foi três vezes maior do que a média anual de declínio (0,4%) que ocorreu entre 2000 e 2010. A maior contribuição desta trajetória descendente foi da China e da Rússia. Ainda, por causas ambientais e de competitividade, há um forte debate e conseqüente formulação de políticas públicas incentivando a eficiência energética (ex. *EU Energy Efficiency Directive; US-China Climate Change Working Group*). No cenário de Novas Políticas, haverá, em 2035, uma economia de 910 Mtoe e o setor industrial e de habitação diminuirão seu uso de energia de 37% e 26%, respectivamente. O maior impulsionador deste avanço será o aumento da eficiência no uso de energia elétrica.

Ademais, cabe destacar a implantação da tecnologia de *Carbon Capture & Storage* (CCS) como uma forma efetiva e rápida de redução de emissões de CO² no setor de energia. Contudo, segundo estimativas do WEO (IEA, 2013a; p. 27), em 2035, somente 1% das usinas de geração que utilizam recursos fósseis terão equipamentos com CCS.

Com efeito, a transição energética está em andamento e, como diz Lia Medeiros (17.12.2013):

a ponte vai ser longa, eu acho que durante muito tempo a gente vai falar sobre transição mesmo. Mas eu até acredito na boa vontade das empresas, eu acho que nesse aspecto existe um interesse, até porque isso está diretamente ligado ao negócio.

Neste sentido, para haver uma transição energética efetiva, os desafios tecnológicos, políticos e institucionais são muitos e grandes. Por exemplo, embora haja um esforço e um crescimento da participação do uso de energias renováveis, os subsídios para recursos fósseis (\$ 544 bilhões) comparados com aqueles para as renováveis (\$ 101 bilhões) foram, em 2012, cerca de cinco vezes maiores (IEA, 2013a; p.55)

Quanto ao impacto da ideia de DS no setor de energia no nível territorial, é relevante reconhecer as expectativas e necessidades dos *stakeholders* locais. Isto é, fazer com que a atividade extrativa traga benefícios e reduza os impactos negativos. O território, por sua vez, é um espaço de relações sociais, geograficamente localizado, onde, para uma empresa se inserir, precisa levar em consideração seus impactos e se relacionar com os atores territoriais – *stakeholders*. Para simplificar, é possível identificar os impactos se fizermos uma categorização do território em uma parte de estoque e fluxo. A primeira é composta por cinco dimensões: i) Dimensão Político/institucional; ii) Dimensão Ambiental; iii) Dimensão Social/humana; iv) Dimensão Infraestrutural; v) Dimensão Econômica⁵³. A segunda trata das relações entre atores territoriais no processo de desenvolvimento daquele território.

Com efeito, a primeira dimensão procura apontar – dentro do arcabouço político institucional de cada território específico – para as capacidades estatais do poder público. A segunda

⁵³Cabe destacar que esta categorização não é definitiva e não quer fechar o debate sobre como é possível representar o DS. Esta abordagem procura, no entanto, dar instrumentos para melhor analisar o nível territorial do impacto da DS no setor de energia. Por último, esta abordagem é baseada no trabalho de Brugnoli A. & Cornacchione, M. (2011) *Planejamento Territorial Integrado e Governança Multinível*, XXXII Conferência Italiana de Ciências Regionais, Paper AISRE (2011).

dimensão – ambiental – trata da preservação do meio ambiente nas áreas de influência dos empreendimentos, englobando necessariamente o nível global (CO²). São diversos os impactos que uma atividade petrolífera pode causar, dependendo das características biofísicas do território (ex. maior ou menor biodiversidade), das características geológicas das jazidas exploradas (ex. recursos convencionais e não-convencionais, águas ultra profundas) e da tecnologia utilizada (ex. *frackling*, *flaring*). A dimensão social, por sua vez, faz emergir a questão dos direitos humanos dos funcionários e da população externa à empresa, bem como do desenvolvimento social da região atingida. Necessariamente, a atividade econômica de setores altamente impactantes, como o de P&G, modificam os equilíbrios sociais através da inclusão de novos elementos na cultura originária e específica de cada território (ex. tribos indígenas) e aumentam também as necessidades básicas como educação, saúde, saneamento básico etc. A quarta dimensão – infra estrutural – trata de questões de infraestrutura pública como rodovias, pontes, saneamento, etc. Quanto maior a fragilidade do território (ex. áreas tropicais, ártico), maiores serão os desafios a serem enfrentados. Por exemplo: é melhor construir uma rodovia no meio da Amazônia para levar os insumos necessários para a construção da obra ou não construir e usar helicópteros? Como definir a trajetória de um oleoduto ou gasoduto? Participo ou não na construção da obra pública de um esgoto? Por último, a dimensão econômica diz respeito à questão do desenvolvimento de cadeias produtivas locais e à diversificação/concentração econômica do território. No que concerne à primeira questão, se destacam as políticas de conteúdo local, capacitação/formação de mão-obra e desenvolvimento tecnológico. A outra questão consiste na dificuldade de equilibrar a tendência a uma excessiva concentração econômica voltada para o setor de energia e a necessidade de diversificar as atividades econômicas da região em função da finitude do recurso fóssil. Além disso, dependendo do tamanho do investimento os impactos vão de territoriais *strictu sensu* – entorno do empreendimento – a nacionais (país). Finalmente, a parte fluxo do território diz respeito aos *stakeholders* territoriais. Brugnoli & Cornacchione (2011; p.5) dizem:

É precisamente esta dimensão relacional que permite aos territórios não somente um *relational advantage*, mas também o desenvolvimento de uma própria dinâmica “glocal” que oferece a possibilidade de descobrir as potencialidades escondidas no território. Esta dimensão é devida à capacidade de agentes locais de “construir coletivamente as representações, os cenários, os objetivos e as ações que, a partir do patrimônio sedimentado, definem as

formas, historicamente e geograficamente dadas pelo desenvolvimento” (Dansero et al, 2008, pag.25).

Para enfrentar tanto questões de “licença social”, quanto por dinâmicas de desenvolvimento local, faz-se necessário estabelecer relações com os *stakeholders*. Há uma necessidade de parceria entre as esferas pública e privada para a formulação e implantação de políticas em diversos âmbitos (ex. social, ambiental etc.) e para a viabilização dos empreendimentos. Ou seja, como ter uma governança territorial “ampliada” (público/privado/social) capaz de formular e implantar políticas efetivas para o território? Ou como fazer com que a empresa possa ser aceita pelas populações ao redor do seu empreendimento? Ana Maria Peliano chama atenção para uma necessidade sempre mais forte de parcerias entre poder público, setor empresarial e sociedade civil para solucionar questões sociais, embora seja um relação conflituosa, como também para o papel sempre maior dos investimentos sociais corporativos que devem ser entendidos como estratégicos. O nível territorial visa chamar atenção para as relações entre *stakeholders* e para um leque de exigências e impactos que um determinado território possui e recebe, visando deixar um legado positivo na região.

As variações intrínsecas e extrínsecas à indústria de P&G aqui ressaltadas mostram o profundo e complexo processo de transformação em andamento. Por sinal, atender a demanda por energia – objetivo deste setor – é e será realizado sob formas que estão evoluindo. Não mudou o objetivo, mas mudou a forma com a qual este precisa ser atendido. Isto é, continuando o paralelo acima apresentado, “*na natureza, nada se cria, nada se perde, tudo se transforma*”. Logo, é relevante entender como as empresas aqui investigadas estão acompanhando este mundo em mutação, assunto dos próximos dois itens deste capítulo.

3.1. SHELL: enraizamento da mudança

SHELL é um grupo global de energia e empresas petroquímicas que opera em mais de setenta países e tem 87.000 funcionários. As atividades do grupo são divididas em três (03) linhas de negócios: i) Upstream: ligada à exploração e produção de petróleo e gás; ii) Downstream, atividade de manufatura, fornecimento e colocação no mercado de produtos químicos e de petróleo; iii) Project & Technology: apoio técnico para o delivery dos maiores projetos, promove pesquisa e inovação tecnológica e presta serviços tecnológicos para o Upstream e Downstream.

São apresentadas as informações sobre a evolução da SHELL face à CDS no período de 1992 a 2012, de acordo com as categorias e subcategorias identificadas na seção metodológica. As informações dos relatórios são complementadas com as entrevistas.

Impulsionadores

O responsável pela área de Relacionamento Externo da SHELL Brasil relata que “os grandes impulsionadores são: a segurança operacional, a questão de reputação e as questões sociais de forma geral”. Com efeito, a partir da análise dos relatórios se observa que os impulsionadores exógenos têm caráter social e de mercado. A tabela de 3.1 descreve os drivers externos a SHELL que influenciaram e aceleraram a mudança da empresa.

Tabela 3.1 – Impulsionadores exógenos SHELL

Regulatório	Sociais	Mercado
Formas de regulação 'privada': auto regulação. Há muita pouca ênfase no papel das leis como fator de mudança. No que tange às mudanças climáticas e mercado de energia renovável há um pedido de intervenção estatal. A empresa desenvolve um papel de <i>advocacy</i> com relação às questões ligadas às mudanças climáticas	A mudança de expectativas da sociedade e a necessidade de engajamento de <i>stakeholders</i> se mostram como fortes impulsionadores de mudança	Abertura de novos mercados (renováveis e CCS), novos produtos (produtos limpos), novos padrões (ISO 14001 e EMAs) e novas exigências de investidores (DJSI e FTSE 4Good) são fatores de mudança. Parte deste impulsionador – renováveis, CCS, produtos mais limpos, gás – pode ser resumido no esforço de enfrentar os desafios do mundo energético (<i>meeting energy challenge</i>)

Fonte: elaboração própria – DATABASE SHELL

As mudanças nas expectativas da sociedade e no ambiente de concorrência do setor energético fizeram com que a SHELL mudasse. Além disso, a intervenção regulatória, sobretudo a não estatal (assinatura de protocolos e acordos internacionais), teve um papel relevante. Tudo isso levou a empresa a criar novos padrões e novos produtos, entrar em novos mercados e assinar novos acordos internacionais. Nessa linha de argumentação o responsável pela área de Licenciamento Ambiental diz:

foi ressaltada a importância da difusão e conscientização na sociedade do conceito de desenvolvimento sustentável. Isto fez com que houvesse pressões sempre maiores sobre as empresas, vindo de ONGs, órgãos reguladores e da sociedade em geral (ex. questionamento quanto à adoção de diferentes padrões operacionais em diferentes países, a questão da perfuração no Ártico) (Entrevista, 09.04.2014).

Os impulsionadores endógenos referem-se às questões internas da SHELL que fomentaram a mudança (Tabela 3.2).

Tabela 3.2 – Drivers endógenos SHELL

Reputação	Liderança interna	Funcionários	Lições aprendidas
Forte contribuição da reputação	Fraca contribuição	Fraca contribuição	Forte contribuição de grandes eventos críticos. Foco na segurança das operações e nos erros com as comunidades locais

Fonte: elaboração própria – DATABASE SHELL

Os impulsionadores endógenos têm um caráter empresarial. Ou seja, é crucial o papel da reputação, o foco na segurança das operações e nos erros no relacionamento com as comunidades locais. O responsável da área de Relacionamento Externo expõe:

a SHELL é muito preocupada com reputação, ela acredita na marca, que a marca dela tem valor de qualidade e de credibilidade, então ela trabalha muito para isso. Claro, é uma atividade de risco, as falhas acontecem, mas ela trabalha muito para prevenir essas falhas. Então, nos últimos vinte (20) anos, exatamente isso, a SHELL vem percebendo as mudanças sociais, contribuindo e sendo parceira de iniciativas de melhoria, direitos humanos até questões ambientais.

Por outro lado, o evento crítico que contribuiu para a mudança foi o conflito gerado pela decisão de afundar ou não a plataforma *Brent Spar*, em 1994. Greenpeace e outros *stakeholders* fizeram forte pressão contra a SHELL para impedir que a plataforma fosse afundada. De acordo com o responsável da área de Relacionamento Externo, resolveu não ter exposição de reputação – embora tivesse pareceres favoráveis, que apontavam maior benefício para afundar a plataforma do que o descarte de sua estrutura – e reutilizou a plataforma para a construção de um estaleiro. Outro evento crítico enfrentado pela SHELL foi o relacionamento com as comunidades no entorno da jazida de gás no norte da Irlanda (Corrib) em 2003/2004. O responsável pela área de Relacionamento Externo diz:

Ela (SHELL) foi fazer um projeto na Irlanda para viabilizar a proposta do Governo em receber o gás de uma área offshore. O projeto planejava a instalação de um duto que passava por fazendas de um vilarejo. Ao colocar a decisão do governo em primeiro plano, a empresa iniciou o projeto e não se preocupou em saber o que a população pensava: ‘eu tenho a licença do governo, já ganhei a concorrência, vamos fazer a obra’. Ali foi um grande aprendizado para ela, porque identificou que seu processo não havia levado em consideração a percepção daquela comunidade. Então, mudamos: agora temos um processo de engajamento com comunidades mais avançado, e preocupações com aspectos de performance social. A SHELL tem trabalhado muito em engajamento. Essa palavra na SHELL está sendo reescrita, redefinida. A gente costuma dizer que a gente não faz *engagements* faz mais *advocacy*.

A união desses impulsionadores – exógenos e endógenos – fez com que a SHELL iniciasse um processo de reestruturação interna no qual pudesse ser inserida a variável DS. Este processo incorporou lições de diversas experiências bem-sucedidas da empresa e se perpetuou na elaboração, durante a primeira década de 2000, de princípios, condutas éticas, padrões e práticas que englobam os conceitos de desenvolvimento sustentável, procuram evitar o padrão duplo e delineiam eixos de ação para a empresa no nível global e local. “Houve, então, uma mudança do *modus operandi* da SHELL” (Responsável do Licenciamento Ambiental, 09.01.2014).

Convenções globais

Parte da estratégia de internalização da CDS na empresa diz respeito às mensagens globais que a *supermajor* procura passar para a sociedade. Além desta preocupação com a reputação, a SHELL assina protocolos globais e participa de fóruns com alta representatividade ou em que são abordados assuntos críticos. A tomada de decisão sobre qual protocolo assinar ou qual fórum participar é centralizada na sede europeia, porque a governança do desenvolvimento sustentável é integrada e centralizada⁵⁴. A estratégia de participação no debate internacional tem como objetivo antecipar e contribuir em questões relevantes para indústria e sociedade. Neste contexto, o responsável do Relacionamento Externo diz:

a gente trabalha muito desta forma participando dos principais fóruns com alta representatividade ou, então para saber que discussões estão por vir ou para defender alguma posição tecnológica, como foi o caso da técnica de CCS ... então ela vai em algum fórum para colocar sua tecnologia, discutir a tendência que ela vê. Ou ela participa de um fórum que o assunto seja muito crítico e que possa impactar a operação dela, para entender e capturar tendências e visões. Eu entro discutindo, contribuindo, eu entro para engajar, escutar e pensar e rever minha estratégia ... As vezes levamos mais tempo porque temos uma decisão bastante centralizada.

Ao longo do período da pesquisa foram identificados os fóruns e os acordos internacionais que são relevantes para a SHELL (Tabela 3.3).

⁵⁴Esta parte será melhor explicitada na seção de “Estrutura”.

Tabela 3.3 – Participação de fóruns globais e assinatura de acordo internacionais

Subcategorias	Consolidação específica
1) Protocolo de Quioto (1997)	1998: Target de redução de emissões. Ultrapassar as metas de Quioto na primeira década de 2010. Inclusão dos seis GEE
2) OHSAS 18001 (1999)	Não consta
3) 3º Relatório IPCC (2001)	Não consta
4) Protocolo de Quioto em vigor (2005)	Não consta
5) Regime comercio de emissões UE (2005)	1999: Participação pioneira e apoio do sistema de trading de credito de carbono
6) 4º Relatório IPCC (2007)	2006: Menciona a importância e brevemente os resultados
7) Princípios voluntários de segurança e Direitos Humanos (2000)	2004: Declaração de apoio mas não de criação normas para empresas; 2007: inclusão em todas as operações
8) Metas do Milênio (2000)	2002: Declaração de apoio e pegar o enfoque de apoio ao acesso à energia
9) Transparência das indústrias Extrativistas - EITI (2003)	2002: Declaração de apoio e implantação (ex. Nigéria)
10) Publicação da AA 1000 (1999)	2005: revisão externa do report em linha com AA 1000; em 2011 não é mais mencionado
11) Global Reporting Guidelines (2000)	1998: Pioneira na formulação do GRI, continua implementação
12) Pacto Global (2000)	1999: Pioneira na sua formulação. Declaração de apoio e de ser guiada por esta convenção
13) Falência da Enron EUA (2001)	Não consta
14) WSSD (2002)	2002: Participação da empresa. Marco para definir a contribuição da empresa no DS e na identificação da temática ' <i>Meeting energy challenge</i> '
15) 10º Principio Anticorrupção ao Pacto Global (2004)	2009: Declaração de implementação de todos os princípios inclusive o de anticorrupção
16) Copenhagen COP 15 (2009)	2008: Declaração de necessidade de integração política para abordar as mudanças climáticas

17) 5° Relatório IPCC (2013)	Não consta
18) United Nations Universal Declaration (1948)	1998: Pioneira no compromisso com os direitos humanos
19) Declaration of Fundamental Principles and rights to work ILO	1998: Declaração de apoio
20) OECD Guidelines for Multinationals	1999: Declaração de apoio e de ser guiada por estas diretrizes
21) WBCSD	1998: Declaração de participação ativa
22) Global Sullivan Principles (1999)	1999: Pioneira na sua formulação e declaração de ser guiada por estes princípios
23) FTSE 4Good	2001: Primeira inclusão da SHELL
24) Dow Jones Sustainability Index (DJSI) - (1999)	1999: Primeira inclusão da SHELL
25) Rio de Janeiro 1992 - Eco 92 (1992)	1997: Mencionado com relação a mudanças climáticas
26) Rio de Janeiro - Rio + 20 (2012)	Não consta
27) Conferencia sobre Mudanças Climáticas - Warsaw (2013)	Não consta
28) outros	Participação em diversos acordos internacionais: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 2001: 'Voluntary Principles on Security and Human Rights'; ✓ 2002: 'World Bank's Global Gas Flaring Reduction Initiative'; ✓ 2005: Partnership for Clean Fuels and Vehicles (UN Program); Clean Air Initiative (WB in Africa); Apoio para Protected Area Task Force; Programa com UNESCO para usar capacidades de negócios para melhorar a gestão natural dos World Heritage Sites; ✓ 2007: US Climate Action Partnership; Part of the Steering Board of the G8's Gleneagles Dialogue on Climate Change; UK's Low Carbon Vehicle Partnership; European Technology Platform for Zero Emission Fossil Fuel Power Plants (ZEP); Bali Declaration; ✓ 2008: Round Table on Sustainable Biofuels; ✓ 2009: Better Sugar Cane Initiative, Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), Roundtable on Responsible Soy; Global Road Safety Partnership (GRSP); ✓ 2010: UN Climate Change conference em Cancun (México); faz parte da Bonsucro; REACH: nova lei Europeia sobre produtos químicos;

- ✓ 2011: Global Alliance for Clean Cookstoves; UN's Decade of Action for Road Safety;
- ✓ 2012: UN Guiding principles on Business and Human Rights; trabalho junto com IPIECA sobre direitos humanos.

Fonte elaboração própria: DATABASE SHELL

Discurso sobre sustentabilidade

No debate da indústria de P&G sobre sustentabilidade, Lia Medeiros⁵⁵ diz que o objetivo da firma é se tornar uma empresa sustentável, ir além do lucro. Para isto, faz-se necessária uma mudança de pensamento. A *expert* continua dizendo que no setor de P&G o desenvolvimento sustentável passou de desconhecido (1992) para duvidoso (2012): para que serve? Como faço? Teve um avanço no sentido de que o DS é levado em consideração, há um espaço para o debate e para profissionais. As empresas de P&G, contudo, não mudaram ainda o pensamento. O que mudou é a postura delas. Isto é, o DS é levado em conta e é tratado como gerenciamento de risco, algo para se proteger (processo de autodefesa). Isto, por sua vez, traz mudanças pontuais em diversos níveis dentro da empresa.

Nessa linha de argumentação o responsável pela área de Licenciamento Ambiental descreve que nos últimos 30 anos, no setor de P&G, o DS passou de desconhecido para ‘conhecido’ através de uma conscientização da sociedade e das empresas: “Agora, por exemplo, não se pensa como “absurdo” o fato da sociedade ou um órgão regulador pedir à uma empresa de P&G para realizar projetos de preservação ambiental ou sociais.” No que diz respeito à questão do risco, a SHELL mostra um gerenciamento do DS baseado em riscos, técnicos e não técnicos. Com efeito, o responsável pela área de Relacionamento Externo diz:

A indústria de petróleo, a meu ver, a gestão de desenvolvimento sustentável, inicialmente, é muito baseada nos riscos. A origem na indústria de petróleo é fazer um gerenciamento das operações baseada em risco.

A visão de DS como risco a ser gerenciado é mais clara na seção de ‘competência’, quando são apresentadas as ferramentas para incluir o DS nos projetos. Contudo, também nesta seção fica claro na escolha das temáticas de DS e nas declarações feita pela *supermajor*. Por exemplo, as temáticas ambientais e sociais levadas em consideração são todas ligadas à

questões de segurança das operações que podem ter impactos no meio ambiente (ex. flaring, venting, efluentes, gestão da água, lixo, eficiência energética, derrame, biodiversidade) e no homem (ex. segurança no trabalho, iguais oportunidades) ou associadas à atividade econômica (ex. royalties, emprego, conteúdo local). Um segundo avanço foi incluir temáticas ‘qualitativas’ associadas ao relacionamento com as comunidades (engajamento de *stakeholders*, regulatório, performance social) que, por sinal, são chamados de riscos não técnicos. A seguir a consolidação das informações da análise dos relatórios:

- Desenvolvimento sustentável: DS é entendido como a definição de Brundtland. A sua operacionalização é marcada pelo tripé econômico, social e ambiental (*triple bottom line*); A forma de a empresa contribuir para o DS é respondendo aos desafios do setor energético, tais como *low-carbon energy*, *stress nexus* e rápida urbanização;
- Princípios e valores: a empresa procura trabalhar em linha com os nove (09) princípios definidos pelo grupo, em 1976, e atualizado em 1997, incluindo o desenvolvimento sustentável e os direitos humanos: *Live up our principles*. Nesta discussão, entre o lucro e os princípios não deve haver uma escolha, o econômico e o ético devem andar juntos. Assim, todos os funcionários e executivos devem realizar o próprio trabalho em função desses princípios;
- Reputação/Imagem: o DS aumenta e aprimora a reputação da empresa, como também os investimentos sociais. A transparência e a credibilidade aumentam a confiança na empresa e isto é fator de sucesso de longo prazo. A responsável pela área de Investimentos Sociais da SHELL Brasil informa que a estrutura de comunicação, em que o investimento social é incluído,

é o setor que cuida justamente da construção de entendimento das pessoas em relação ao grupo SHELL, em relação a marca SHELL e cuida da reputação da empresa e da marca de uma maneira geral e também trabalha, por conta desse tipo de objetivo que a gente tem dentro do setor, trabalha muito a questão de engajamento de *stakeholders* internos e externos (06.05.2014);

⁵⁵Diretora do Núcleo de Sustentabilidade TNpetro.

- Orientação da empresa: No período entre 1997-2002 passou-se de uma fase *Trust me* para outra chamada *Show me*, em que a sociedade pede e cobra desempenhos sociais e ambientais também. São debatidas as seguintes questões a) Estar alinhado com as expectativas da sociedade; b) DS tem *business sense* e coloca as bases para o sucesso da empresa; c) Foco na eco eficiência e redução risco; d) O processo de internalização é de busca e aprendizagem. No entanto, o segundo período (2003-2012) muda de *Show me* para *Work with me*, em que há uma tendência sempre maior em engajar *stakeholders* no desenvolvimento de projetos. São apontadas questões como: a) O DS torna o negócio mais competitivo e lucrativo (continuidade do negócio); b) Faz-se necessário um *Different Mind-set*; c) Englobar cada vez mais precocemente o DS no desenvolvimento do negócio (engajamento de *stakeholders*); d) Foco na segurança e redução de riscos;
- Indústria de P&G: Entre 1997-2003, a SHELL concebe as mudanças globais nos termos de globalização, liberalização e surgimento de novas tecnologias. A indústria tem ainda como recurso principal o combustível fóssil e é uma época chamada de *easy oil*. Ao mesmo tempo, começa-se a discutir, pensar e reformular produtos de energia. A partir de 2004 até 2012 o setor de energia sofre fortes mudanças. Há um forte aumento da demanda de energia, como também dos preços do petróleo. A indústria também começa a ter um forte foco sobre as mudanças climáticas. Tudo isso leva, a necessidade de oferecer um *energy mix* capaz de atender a demanda crescente. Para isto, são precisos investimentos em renováveis e em novos recursos fósseis (*unconventional* – o petróleo e gás se tornam '*hard oil*');
- Reporting: Entre 1997 e 2002 a formulação do relatório é feita seguindo padrões próprios, não há na indústria um modelo definido. A revisão é realizada pelas empresas de consultoria PricewaterhouseCoopers (pwc) e KMPG. No entanto, a Shell participa ativamente na formulação do padrão da *Global Reporting Initiative* (GRI). Há também relatórios voluntários locais das empresas subsidiárias. A partir de 2004 até 2012 a empresa segue o modelo de GRI, já definido. Em 2005 é incorporado o *External Review Committee* e o relatório é focalizado em função da ótica dos *stakeholders*. Além disso, é feita uma junção com *Annual Report / 20-F*. Em 2006, atualiza o padrão, GR3, com contribuições do IPIECA, do UN Global compact, MDG. Conquista reconhecimento externo tais como FTSE 40, DJSI e *Carbon Disclosure Project*. Não há mais menção de *local reporting*;

- Dimensão social: A empresa faz parte da comunidade e tem o compromisso em gerar benefícios duradouros, embora a questão social tenha um viés muito econômico. Entre 1997-2001 há um esforço da empresa em identificar quais são as temáticas principais a serem abordadas. A Shell prioriza os funcionários (igualdade de oportunidade), segurança, corrupção e suborno, trabalho infantil, direitos humanos, investimento social, contribuição às comunidades, conteúdo local, sindicatos, saúde, trabalhar juntos aos *stakeholders*. Em 2002 até 2012 parte dessas temáticas são transformadas em indicadores (*Key Performance Indicators – KPIs*), contribuindo assim para a contabilidade social. Também, a parte social é abordada através de aprofundamentos temáticos, dependendo do ano. Em específico, em 2002 há uma consolidação da dimensão social em três âmbitos: 1. *Respecting and safeguarding people*; 2. *Benefitting Communities*; 3. *Working with stakeholders*. Em 2006, houve uma reformulação, a seguir: 1. *Living up our principles*; 2. *Personal and process safety*; 3. *Human rights*; 4. *Our people*; 5. *Our Neighbours*. Em 2007, foi incluído também *Working in joint venture* e *Local Development*. Em 2010 há um foco maior em indicadores e só algumas temáticas são descritas;
- Dimensão ambiental: O meio ambiente apoia todas as atividades humanas. A empresa procura reduzir os impactos ambientais de modo a tornar a firma mais competitiva. Quando a questão de mudanças climáticas é aceita, este se torna o tema central. No período de 1997 a 2002 há um esforço em identificar as temáticas principais a serem discutidas (mudanças climáticas, emissões, efluentes, derrame, lixo, eficiência energética, combustíveis limpos, energias renováveis, biodiversidade, água). Em 2001 e 2002, houve uma consolidação das temáticas dividindo-as em duas seções a) Proteção do meio ambiente; b) Gestão dos recursos. Entre 2003 e 2012 há diversas mudanças, mas a tendência principal é a de transformar as temáticas do período anterior em indicadores e abordar algumas temáticas ambientais mais ligadas à energia. A temática principal são as mudanças climáticas. Até 2005, a empresa adotou uma abordagem duvidosa com relação a isto. Em 2006, houve o reconhecimento e a consequente tomada de decisão de trabalhar com mais 'consciência'. Assim, em 2008, foram definidos seis caminhos para atender este desafio no âmbito da energia e, em 2010, se tornam quatro. Em geral, a abordagem para enfrentar as mudanças climáticas consiste em contribuir reduzindo emissões diretas e indiretas (eficiência energética,

combustíveis mais limpos, energias renováveis) e fazer *advocacy* para que haja um esforço conjunto dos governos e da sociedade;

- Sociedade: Desde 1997, a empresa reconhece a mudança nas expectativas da sociedade e a importância de internalizar esta mudança. A sociedade quer um mundo com mais justiça e maior cuidado para com o meio ambiente;
- Stakeholders: Desde o início (1997) a empresa reconheceu a relevância crucial dos *stakeholders*, foi reconhecido na própria cultura interna. A partir disso, houve um processo de aprendizado de engajamento até perceber que isto *make business sense*. Entre 1997 e 2001, os *stakeholders* são considerados parte essencial da cultura da SHELL e há um esforço em engajá-los (ouvi e responder). No entanto, entre 2001 e 2010 cresce a necessidade de trabalhar junto com eles no desenvolvimento do próprio negócio, inseri-los no processo decisório. Isto se explicita com a narrativa de *working together, stakeholders dialogue, building trust through relationship, good neighbors*. A partir de 2011, torna-se explícito que trabalhar junto com os *stakeholders* traz benefícios para o projeto e *make business sense*. Porém, cabe destacar que a Shell tem desafios a serem enfrentados no engajamento dos *stakeholders*. O responsável pela área de Relacionamento Externos diz que a Shell tem se preocupado cada vez mais com engajamento pois a tendência, por seu perfil de liderança na indústria é de fato fazer mais *advocacy*, embora haja melhorias nesse sentido. A responsável dos Investimentos Sociais ressalta a importância do diálogo:

A gente não tem medo de dialogar e engajar com determinadas [pessoas] ... antigamente tinha muito medo 'Ah ONGs', tinha sempre uma imagem sempre combativa, principalmente dentro da indústria do petróleo. O responsável da área de Relacionamento Externo deve ter falado para você, a gente tem contato com CI, WWF. O diálogo é a coisa, é a ferramenta mais importante que a gente tem, até porque a gente sabe que petróleo é uma coisa invasiva, é uma coisa que é poluente e abrir o diálogo é a melhor maneira de você buscar soluções juntos e entender as demandas de maneira bastante simples, bastante transparente;

- Setor energético: O setor energético passa de uma fase em que é reconhecida a necessidade de ter energias renováveis, mas há ainda muitos desafios tecnológicos e

de custo. Há necessidade de criação de alternativas (eólica, geotérmica, hidrogênio, solar). A questão é colocada como *low-carbon energy* e segurança energética. O gás é apontado como combustível de transição. Em 2006, o interesse pelas energias renováveis aumentou em função das preocupações sobre mudanças climáticas. Finalmente, é apontada a necessidade de um '*energy mix*', composto por energia de combustíveis fósseis (inclusive recursos não convencionais) e energias renováveis.

Estratégia

Marcílio Marques Moreira aponta que o setor empresarial tem progredido de uma forma *multi-speed* ao mundo em mutação – há avanços mas a velocidades desiguais. Neste contexto, a SHELL é uma pioneira. Esta empresa procura nortear a própria trajetória corporativa através do método dos cenários. O responsável pela área de Relacionamento Externo, assevera que a *supermajor* tem um 'radar' que é a ferramenta dos cenários: ela captura a mudança da sociedade e procura nortear a firma de acordo com estas mudanças. Pode até não fazer bem como a sociedade queria mas está fazendo. A empresa interpreta o mundo e experimenta mudanças. Em termo de estratégia a SHELL está procurando mudar para o gás e investir em renováveis (foco no etanol). Como também procura mudar a forma através da qual produz petróleo e gás. A SHELL, no entanto, não se diz uma empresa sustentável, o petróleo ainda ancora as ações, mas procura diminuir seus impactos e trazer benefícios. Sobre isso, o responsável pelo Licenciamento Ambiental ressalta que:

No que tange a dimensão estratégica, o desenvolvimento sustentável tornou-se um fator de competitividade, indispensável ao negócio. Se a empresa não levar em consideração esta variável, não há como tocar projetos sem incorrer em problemas de natureza não técnica, e técnica, maiores do que se ela a tivesse considerado. Por exemplo, o Athabasca Oil Sands Project no Canadá, é um projeto impactante em área muito sensível, mas é aceito pelas populações tradicionais e órgãos reguladores daquele país porque é feito com muito cuidado e critério. No ambiente empresarial atual, a empresa de P&G precisa levar em conta o DS para o desenvolvimento do próprio negócio, faz parte dele. Passou-se de uma visão na qual o DS era considerado como custo a ser arcado pela empresa, para uma visão em que o DS faz parte do negócio (investimento). De custo para investimento. A SHELL quer ser a melhor opção para a escolha do operador do

campo, em função de suas capacidades técnicas e do seu modus operandi responsável e ético, capaz de adequar seu negócio aos desafios ambientais e sociais relacionados à um determinado empreendimento.

A análise dos relatórios de sustentabilidade confirma esta visão e a complementa, a saber:

- Planejamento estratégico: a SHELL usa cenários futuros para lidar com risco e para tomar decisões de investimento. O desenvolvimento sustentável é incluído neste processo desde o começo (1997). Contudo, não há uma explicitação clara de como é internalizado. Faz-se necessário uma análise mais profunda dos cenários. Convém esclarecer que esta análise não faz parte do escopo deste trabalho;
- Estratégia: A estratégia da firma é focada em entregar resultados para *shareholders* e pela continuidade do negócio, e o DS sustenta esta abordagem. Entre 1997 e 1999 não havia uma relação clara entre estratégia de negócio e desenvolvimento sustentável. A ideia subjacente é que para ter vantagem competitiva precisa de tecnologia (curto prazo) e de 'viver' os princípios (longo prazo). Neste contexto, também é afirmado que não há contradição entre lucro e ética, ambos devem andar juntos. Entre 1999 e 2000 há uma declaração clara da relação entre estratégia e DS: ter rendimentos excelentes enquanto contribui para o planeta e o bem-estar das pessoas; o período de 2001 a 2003 pode ser considerado a terceira fase, onde ocorre o *statement* estratégico: a empresa declara como missão ser líder mundial em energia e petroquímica, em que o lucro é fundamental para contribuir para o meio ambiente e para a sociedade. O DS entra na dimensão da reputação e dos princípios; o período seguinte, 2004 a 2008, a estratégia é clara: *more upstream and profitable downstream*. O DS é incorporado na forma de fazer negócio, e este deve ser responsável ambientalmente e socialmente; na última fase, entre 2009 e 2012, não há clareza nas declarações, mas a estratégia do período anterior continua, apenas com outra narrativa. De fato, em 2009, a empresa afirma que a estratégia é: *“delivering results in our E&P projects and improving profitability in our refineries, chemical plants and other downstream activities”*. Houve também uma decisão em explicitar que a tecnologia e a inovação estão no centro da estratégia de DS, embora continue sustentando a abordagem da firma. A frase expressa em 2010 ilustra bem esta decisão: *“three ways to deliver more energy to meet the needs of our customers: performance in the near term; growth in the medium*

term; and further projects for the longer term". Finalmente, em 2011, a SHELL diz: *"Our business strategy focuses on investing steadily to deliver more energy to our customers. We are growing our production for the future by finding and developing additional natural gas and oil resources. SD is a core part of this strategy"*;

- **Objetivos e metas:** No que tange aos objetivos e metas ligados ao desenvolvimento sustentável a empresa procura dar uma visão abrangente, usando o *road map* até 2001. Em 2002, já é relatado de que há um esforço contínuo em incorporar as dimensões sociais e ambientais no negócio para os próximos anos. Após esta data, não há nada mais escrito sobre o *road map*. Quanto aos objetivos e metas estratégicas ligadas aos negócios, *strictu sensu*, nos relatórios de sustentabilidade não há informação suficiente para ter uma visão completa e coerente.

Desta análise, é possível dizer que o DS mudou a estratégia da SHELL. Contudo, há graus e formas diversas em que isto acontece. Por exemplo, se por um lado o DS é incorporado nos princípios e na forma de fazer o negócio ("modus operandi"), por outro, permaneceu o enfoque nos *shareholders* e no setor de hidrocarboneto, em detrimento das fontes renováveis. Ademais, cabe destacar que somente a partir de 2004 os relatórios mostram mais claramente o papel do DS na estratégia. Isto é, o DS muda a forma de fazer negócio, que passa a ser 'mais responsável' no desenvolvimento do *business*. No curto prazo, a empresa declara que precisa atender à crescente demanda de hidrocarboneto e tomar ações para mitigar os impactos das mudanças climáticas. No entanto, no longo prazo é necessário investir em uma energia *low-carbon*. Embora gradualmente, revela um esforço contínuo em migrar para uma matriz 'mais sustentável' de acordo com as condições tecnológicas, institucionais e de mercado atuais. Isto pode ser documentado para a produção de gás, que aumenta, e para os investimentos consistentes em biocombustíveis, mas não em eólica ou solar.

Estruturas

No debate sobre a mudança na estrutura organizativa do setor empresarial motivada pelo DS, Ana Maria Peliano aponta para o desafio de integrar os departamentos ambientais, sociais e de operações, os quais, atualmente, não são interligados nas empresas. Além disso, há uma confusão entre a concepção ambiental e a social, o que contribui para esta visão departamentalizada. Finalmente, ressalta que é relevante procurar novas formas de diálogo com *stakeholders* (desafio das parcerias com ONGs e Estado). Neste aspecto, a SHELL tem

um movimento contrário. De fato, o responsável pela área de Relacionamento Externo assevera que a governança do DS do grupo é feita de forma centralizada e integrada: *Health, Safety, Security and Environment (HSSE)* junto a *Social Performance*. Esta tendência é confirmada também pela análise dos relatórios de sustentabilidade.

- Áreas de negócios: A área de negócio de energias renováveis esteve sempre presente desde 1997. Este *business unit* foi sendo incluída em diversas unidades organizativas da empresa de acordo com as mudanças do negócio da SHELL. Nos últimos anos não foi dada uma área de negócio específica, mas foi englobada separadamente na parte de *upstream* e *downstream*.
- 1997 – 1999: A subdivisão do negócio compreende cinco (05) áreas, incluindo a de renováveis: 1. *Exploration & Production*; 2. *Oil Products*; 3. *Chemicals*; 4. *Downstream gas & power*; 5. *Renewables*;
- 2000 – 2004: Neste período é incluída outra área, chamada *other activities*. Esta contém as unidades de negócio da Shell Hydrogen, Shell Trading, Shell Consumer. Em 2004, a parte de renováveis é unida com a parte de *other activities*. Neste mesmo ano, há a união dos *boards* de *Royal Dutch* e *Shell Transport and Trading*. Isto resulta em uma nova empresa que é a *Royal Dutch Shell plc* com *board* único e com sede na Holanda;
- 2005 – 2006: Neste biênio as áreas de negócios são consolidadas e se tornam três (03): 1. *Upstream*; 2. *Downstream*; 3. *Renewable*;
- 2007 – 2008: neste período há outra subdivisão e consolidação: 1. *Exploration & Production*; 2. *Gas & Power*; 3. *Oil Products*; 4. *Chemicals*. Há uma mudança na área de renováveis: *Shell Renewable* ficou na área de *Gas & Power* e *Shell Hydrogen* na de *business unit Future Fuels and CO2 business*. Este movimento é justificado porque as áreas das renováveis vão aproveitar do expertise e do conhecimento de mercado de setores mais tradicionais;
- 2009 – 2012: Finalmente, ocorre outra consolidação das áreas de negócios: 1. *Upstream*. Este é subdividido em *Upstream Americas* (entre outros a *unit* de energia eólica) and *Upstream International* que coordena as práticas e políticas de DS do grupo; 2. *Downstream* em que é presente a parte de biocombustíveis e da

coordenação do gerenciamento das emissões de CO² do grupo; 3. *Project & Technology* que gerencia os maiores projetos e investimentos em P&D, oferece serviços técnicos e capacidade tecnológica para o *Upstream* e *Downstream*;

- Departamento de sustentabilidade: a governança do DS dentro da SHELL foi explicitada de forma mais clara somente partir do ano de 2006. Desta data até 2012 houve um esforço em centralizar as responsabilidades 'estratégicas' para os altos níveis da empresa, como também em definir estruturas que pudessem ajudar mais na ponta do negócio.
 - 1997 – 2005: Neste período a empresa procura criar estruturas capazes de dar conta do DS. Em cada ano é criada uma nova estrutura: i) *Social Responsibility Committee – boards members* (1997) e ii) Departamento *Health Safety and Environment* (HSE); iii) *Sustainable Development Council* (1998); iv) Criação da SHELL Foundation (1999); v) Lançamento da SHELL Foundation (2000); vi) *Global Group Diversity Council* (2001) e vii) *Social Performance Management Unit* (SPMU). Até 2005 não é dada informação clara de como é governado o DS dentro da empresa. Somente em 2005 há uma primeira explicação: o DS faz parte das responsabilidades do CEO. Ele está presente no *Group Sustainable Development and HSE Planning Committee*. Esta comissão supervisiona o desempenho, define prioridades, KPIs, e objetivos. O *Central Social Performance and HSE Function* ajuda o negócio a desenvolver habilidades necessárias, compartilhar aprendizado e lidar com essas questões com consistência;
 - 2006 – 2008: Em 2006, há um esclarecimento maior sobre a governança do DS na empresa: O *Social Responsibility Committee* revê as políticas e o desempenho de DS. O CEO é responsável pelo DS. Em seu nome o *Corporate Affairs Director* presencia o *Group Sustainable Development and HSE Executive* que revê o desempenho e define prioridades, KPIs e objetivos. A *Social Performance Management Unit*, o *Group HSE Function* e o *Group Issues Management Challenge* apoiam o negócio através do desenvolvimento de habilidades necessárias e do compartilhamento do aprendizado, como também em ter um abordagem consistente para enfrentar as questões sociais e ambientais;
 - 2009 – 2012: Em 2009, houve uma grande mudança organizacional da empresa que afetou também a governança do DS. O *Corporate and Social Responsibility*

Committee (CRSC) mantém a visão global do DS, inclusive de políticas e padrões. O *RDS Executive Committee* é responsável para o negócio da Shell, inclusive do DS. O *HSSE & SP Executive* é presidido pelo diretor executivo (CEO) e é composto por lideranças *senior* do HSSE & SP de cada *business* da empresa. Ele define a estratégia de HSSE & SP e revê o desempenho. O *HSSE & SP Global Discipline Teams* são equipes responsáveis por apoiar o negócio e por implementar os padrões gerais e requerimentos da empresa. Os *HSSE & SP Specialists* são responsáveis por identificar riscos, implementar políticas e padrões e melhorar o desempenho da sustentabilidade. O *Business Leaders* são responsáveis por entregar resultados sustentáveis, inclusive a integração de requerimentos de HSSE & SP em cada novo projeto ou operações existentes. Tudo isso é desenvolvido por meio do relacionamento com os *stakeholders*. Neste ano há o lançamento também do *HSSE & SP Control Framework*. Finalmente, em 2010, é explicitado que a responsabilidade para DS é do CEO e do *board* dos executivos. Com efeito, eles definem prioridades e padrões que ajudam a entender as atividades de negócio (parte desta atividade era do CSRC). Finalmente, a SHELL apresentou a criação de estruturas globais e integradas que lidam com o desafio do DS. No nível das atividades, porém, a governança do DS é organizada por área de negócio e por regiões, de acordo com o responsável pela área de Relacionamento Externo. Além disso, o responsável pela área de Licenciamento Ambiental ressalta que o DS é contemplado em quatro áreas, a seguir:

- Investimento social;
- Performance social;
- Riscos não técnicos;
- Licenciamento ambiental.

As primeiras três são comuns em todos os países em que a SHELL atua e a última foi criada, especificamente, para atender as exigências da legislação ambiental, neste caso, no Brasil. O responsável pelo Licenciamento Ambiental continua descrevendo que a primeira área lida com investimento social (IS). A estratégia é financiar projetos sociais – de acordo com as diretrizes gerais da SHELL Global – trabalhando em parceria com ONGs locais. A responsável de Investimentos Sociais,

diz que esta área tem verba do departamento de comunicação do Brasil mas responde ao departamento geral de HSSE & SP. A segunda área, Performance Social, procura criar um elo entre o negócio da SHELL e sua performance social. Isto é, visa, por um lado, a redução dos impactos negativos e, por outro, o aumento de benefícios sociais no desenvolvimento do empreendimento, tanto no nível local quanto no nível global. As ações buscam promover o bom relacionamento da empresa com os diversos setores da sociedade que influenciam e são influenciados por seus empreendimentos, de modo a evitar problemas na implantação e operação dos projetos. Segundo o responsável do Relacionamento Externo, esta área responde no Brasil ao departamento de *Social Performance* da América Latina e, no nível Américas, fica dentro de HSSE & SP. O responsável do Licenciamento Ambiental diz que a terceira área – riscos não técnicos – A terceira área visa identificar potenciais riscos não técnicos relacionados com o desenvolvimento de cada projeto. Esta área procura articular e dialogar com diversos departamentos da empresa para identificar, antecipadamente, potenciais problemas ligados com a sociedade e o meio ambiente. Esta área foi formalizada na estrutura da empresa em meados de 2010, em função de estudos que demonstraram a ocorrência de altos custos (bilhões de \$) associados à solução de problemas de natureza não técnica. O risco de que esses problemas surgiriam não haviam sido considerados na elaboração dos projetos. Novamente de acordo com o responsável pelo Relacionamento Externo esta área responde regionalmente ao HSSE & SP e não tem estruturas nos países. A quarta área – licenciamento ambiental – responde à necessidade de se cumprir a regulação ambiental brasileira para a obtenção e manutenção da licença ambiental, imprescindível para a viabilização do empreendimento. Também esta área responde ao HSSE & SP local e regional (Américas), de acordo com o responsável do Relacionamento Externo.

Neste bojo, em 2012 foi criada uma vice presidência mundial de *NGOs and stakeholders relations management*. O responsável pelo Relacionamento Externo desta área no Brasil diz que o foco da sua função e dos outros colegas é “ser um canal de comunicação para ONGs de uma forma geral ou qualquer grupo de interesse, *stakeholder* que precise de relacionamento com a empresa. Eu tenho um nível de relacionamento no campo, na operação, através da equipe de Performance Social e um meu mais corporativo” diretamente com a ONGs de maior porte. Este

departamento responde a estrutura de Comunicações no país e a um Grupo de especialistas (COE – *Center of excellence*) no tema Global em Haya.

- Perfis profissionais sustentabilidade: embora não haja informação suficiente nos relatórios de sustentabilidade para dar uma visão detalhada dos novos perfis profissionais, são identificadas duas fases. A primeira, corresponde à 'formação', em que são criados alguns cargos para lidar com o DS. A partir de 2006, na segunda fase, a empresa fala em 'especialistas' de HSSE e SP para apoiar a tomada de decisão dos gerentes das operações, que têm a responsabilidade do desempenho de DS.
- 1997 – 2005: Em 1999 é explicitada a necessidade de mudança nas funções tradicionais. Em 2001, é criado o *Shell Biodiversity Adviser*; em 2002, o grupo que faz trading de carbono (*Shell Environmental Product Team*); em 2004, o *Group Compliance Officer* e, em 2005, o gerente das operações é indicado como responsável pelo DS. Cabe destacar, contudo, que não existe suficiente informação para se ter uma visão mais detalhada das novas funções e novos perfis de profissionais que trabalham com DS;
- 2006 – 2012: A partir deste ano, a empresa refere-se à 'especialistas' na área de HSSE e Performance Social. Em 2010, é criado o *Sustainable Development Integrator* que influencia as decisões e planejamento dos projetos em função do DS e ajuda a ganhar o apoio local e regulatório. Com efeito, o responsável do Relacionamento Externo fala da criação de uma figura profissional especialista (*Venture Support Integrator - VSI*) que junta as diversas áreas (performance social, impactos de impostos, relacionamento com *stakeholders*, jurídico, ambiental etc.) para discutir juntas o projeto desde a concepção até o 'rump-up' para mapear os riscos não técnicos, definir um plano de ação e obter resultados com um bom desempenho social e ambiental;
- Parcerias e alianças: embora não haja informação suficiente para ter um mapeamento completo das parcerias e alianças da SHELL, foram identificados dois momentos cruciais. O primeiro (1997-2000) é de debate e entendimento sobre as questões de DS. A SHELL se abre e procura dialogar para entender. Num segundo momento (2001 - 2012), a SHELL vê conveniência em buscar parcerias para abordar as questões socioambientais em que ela não tem expertise, e passa a desenvolver estudos, pesquisa

e planos de ações junto à ONGs e institutos de pesquisas. Cabe destacar, que há mais parcerias na questão ambiental do que na social.

- 1997 – 2000: neste período, a SHELL contrata empresas de consultoria para suprir a necessidade de validação dos relatórios de sustentabilidade: SustainAbility; Arthur D. Little, KMPG, PriceWaterHouse. No entanto, há um diálogo com organizações internacionais para debater questões de DS. Também há um relacionamento com ONGs para realizar o diálogo com as comunidades que habitam o entorno dos empreendimentos;
- 2001 – 2012: Em 2001 a SHELL faz um estudo junto com BPD (*Business Partner for Development*) para entender o valor das parcerias entre os três setores (indústria, governo e ONGs) como um meio efetivo para reduzir risco social e promover o desenvolvimento das comunidades: “*Creative partnership are seen as one of the solutions*”. Com efeito, neste período há parcerias mais efetivas entre SHELL, ONGs e instituições de pesquisa (ex. IUCN, Smithsonian Institution, WWF, Danish Institute for Human Rights, Wetlands International, International Alert, Nature Conservancy, Earthwatch etc.) para esclarecer a questão ambiental e social ligada ao negócio de P&G;
- Valores e cultura corporativa: Em 1997, a SHELL atualiza o documento *General Business Principles* e anuncia que, a partir de então, a companhia passaria a ser guiada por valores como honestidade, integridade e respeito às pessoas e ao meio ambiente. Como parte de seu compromisso com a sociedade, declara “*support for fundamental human rights in line with the legitimate role of business and to give proper regard to health, safety and the environment consistent with their commitment to contribute to sustainable development*” (Vinha, 1998; p.12). Desde então, há uma tentativa contínua de enraizar o DS em todo o grupo e em todos os níveis hierárquicos.

Em 2004 a estratégia da empresa engloba o DS de forma mais clara: o DS contribui para mudar a forma de fazer negócios. A partir desta 'maior clareza' se identifica que a SHELL procura ter uma governança do DS mais integrada. A área de negócio consolida a função de energias renováveis dentro das áreas de *upstream* e *downstream*. As responsabilidades corporativa e estratégica do DS estão sob o comando do CEO e do *board* e executivos, e as responsabilidades operativas e táticas são dos gerentes de operações, auxiliados por estruturas e especialistas na área de HSSE & SP. Cabe destacar que a SHELL considera a questão

ambiental e social como uma só, integradas. No que tange aos funcionários, há um esforço em definir e capacitar especialistas que possam auxiliar os gerentes de projetos. Além deste esforço interno de criação de capacidades, a SHELL busca parcerias com ONGs e instituições de pesquisa para conhecer mais e, conseqüentemente, agir sobre questões de meio ambiente e sociedade. Destaca-se uma maior ênfase sobre a questão ambiental. A parte social ainda precisa avançar, é uma 'nova' tendência identificada. Por último, os valores e a cultura corporativa foram sempre bem definidos e trabalhados para que sejam enraizados em cada funcionário e nos níveis hierárquicos da empresa.

Competências

A mudança impulsionada pela CDS precisa chegar até a ponta das operações para ser efetiva. A SHELL realiza um esforço para mudar os sistemas de gestão, criar ferramentas e novas rotinas. O papel crucial é o enraizamento do DS nos funcionários e nos executivos. Neste contexto, Lia Medeiros aponta que no processo de mudança empresarial impulsionado pela CDS, há necessidade de ter pessoas (executivos e funcionários) que tragam dentro de si esta ideia de sustentabilidade, como se fosse uma "quase habilidade" (capital não mensurável). Esta seção procura mostrar as tentativas de enraizamento do DS no nível operacional da SHELL.

Sistemas e ferramentas de gestão: Para simplificar, dividimos esta seção em três grupos: 1) Sistemas de gestão; 2) Indicadores; 3) *Targets*.

- 1) Sistema de gestão: O primeiro grupo é dividido em duas fases temporais: 1997-2008 e 2009-2012. Ao longo do período de 1997 a 2008, a SHELL desenvolveu e implantou diversos sistemas de gestão e padrões. Em 1997, foi constituído o '*HSE Management System*' junto ao '*Social Responsibility Management System*' (SRMS) com a finalidade de criar ferramentas de gestão aptas a internalizar o DS no dia-a-dia das operações. Cabe destacar que já em 1994 era presente na empresa o '*Group HSE Management System Guidelines*'. Em 1998, o SRMS foi transformado em '*Sustainable Development Management Framework*' cuja finalidade era integrar o DS na forma de fazer negócios. As questões fundamentais eram: a integração entre os elementos econômicos, ambientais e sociais na atividade diária; engajamento, *open reporting* e verificação. No mesmo ano, foram criadas diretrizes, procedimentos e padrões de

HSE. Em 2003, foi discutido o '*Social Performance Plan*' e, em 2004, relatam-se resultados aplicados às refinarias e às plantas químicas. Este plano visa manter o diálogo com os *stakeholders* locais, ajudar a criar emprego e benefícios para as comunidades e minimizar impactos sociais. Em 2005, é implantado nas maiores operações do *upstream*. No que tange à biodiversidade, em 2004, foi realizado o '*Biodiversity Action Plan*'. No segundo período entre 2009 e 2012, houve uma forte transformação. Em 2009, houve uma reformulação da abordagem da firma na gestão do meio ambiente e sociedade. Foi assim gerado um novo *framework* que inclui HSSE e SP (*Social Performance*). Neste *framework* são incluídos o *HSSE & SP policies and commitments*, *HSSE & SP standards* e *HSSE & SP Manuals* (1) *Health*; 2) *Personal Safety*; 3) *Process Safety*; 4) *Security*; 5) *Environment*; 6) *Product Stewardship*; 7) *Projects*; 8) *Transport*; 9) *Contractor HSSE Management*; 10) *Social Performance*; 11) *HSSE & SP Management Systems Manuals*. Houve, então, um processo de consolidação da gestão do DS dentro da empresa em busca de uma internalização mais efetiva com uma forte ênfase na segurança das operações e gestão de riscos, principalmente não técnicos. Aliás, a ferramenta atual através da qual a SHELL implementa o DS nas operações é a 'ferramenta de riscos não técnicos', de acordo com o responsável da área de Relacionamento Externo. Esta ferramenta é operacionalizada pelos VSIs e é dentro da área de riscos não técnicos. O objetivo desta ferramenta é mapear em conjunto com as diversas áreas da empresa (ambiental, jurídico, social etc.) os riscos não técnicos – não necessariamente ligados ao projeto de engenharia – mas associados ao empreendimento como um todo, desenvolvendo planos de ações para minimiza-los. Este processo é liderado pelo VSIs que, por sua vez, apoia o *site owner*⁵⁶ responsável do desempenho econômico, social e ambiental, na tomada de decisão nesses assuntos.” Neste assunto, o responsável de Relacionamento Externo comenta:

é uma coisa de amadurecimento, e se você perguntar hoje lá o gerente das operações, um gerente novo qual a atenção que vai dar para isso ... ele vai dizer ... ah, é um aborrecimento tem que fazer, tem que fazer mas é um aborrecimento ... mas se você pega um cara que já sofreu na pele, problema em sua operação ou projeto com ONGs, demandas sociais e etc., ele está interessado e quer saber o que tem aí. Um pouco do que foi também, a área de segurança no

⁵⁶Responsável pela construção da obra.

passado, eu acho que é um ponto de evolução. Eles estão melhorando, melhorando, melhorando, até o ponto que vão ter os KPIs, os indicadores de performance mais avançados ... e vão incluir na bonificação dos executivos Ai começa a ganhar mais espaço... Acidentalidade foi assim, a SHELL só mudou, só decaiu quando o gerente na ponta passou a ser responsável. Assegurar que responsabilidade não é do departamento de segurança, nem do departamento de desenvolvimento sustentável, mas responsabilidade do gerente da operação. Toda a cadeia de autoridade é accountable. Se a performance foi boa, há reconhecimento financeiro se a performance foi ruim vai ser impactado (06.05.2014).

Ademais, esta abordagem é respaldada pelos princípios da empresa e por seu código de conduta. O sistema de controle *Assurance* se divide em três níveis. O primeiro diz respeito aos relatórios que os diretores e gerentes devem preparar para o CEO, indicando a performance no que tange ao HSSE & SP (Social Performance). O segundo nível trata do controle interno realizado pela seção *Shell Internal Audit*. Este relata para o CEO e ao *Audit Committee*. Finalmente, cada operação deve ter a certificação ISO 14001 e é continuamente controlada por observadores e *panels* externos.

- 2) Indicadores: Desde 1998, a SHELL começou a trabalhar em cima de uma métrica que pudesse auxiliar a gestão interna e o controle externo. Foram assim formulados os *Key Performane Indicators* ou KPIs. Em 2000, foram publicados cinco dos dezesseis⁵⁷ que estavam sendo criados. Entre 2002 e 2010 foram usados onze indicadores: 1) *Green gas emissions*; 2) *Flaring - Exploration and Production only*; 3) *Spills*; 4) *Energy efficiency: refineries*; 5) *Energy efficiency: chemicals plants*; 6) *Energy efficiency explorations & productions*; 7) *External perception of environmental performance*; 8) *Fatal accident rate*; 9) *Injuries*; 10) *Gender diversity in senior leadership positions*; 11) *Favourability*. Em 2010, o KPIs foi substituído por *Fatalities* que dá a informação relativa ao número de mortes, como definido pela indústria.

⁵⁷ 1. ROACE; 2. *Total Shareholder Return*; 3. *Critical Environmental data*; 4. *Critical Health and Safety data*; 5. *Greenhouse gas emissions*; 6. *Reputation*; 7. *Brand Performance*; 8. *Acceptability of environmental performance*; 9. *Integrity*; 10. *Staff feelings on how they are treated with respect*; 11. *Diversity and inclusiveness in the workplace*; 12. *Stakeholder perception of the quality of engagement*; 13. *Social Performance*; 14. *Acceptability of environmental performance at the local level*.

- 3) *Targets*: através da formulação de uma métrica e de compromissos internos a empresa definiu metas internas a serem cumpridas. Aqui são relatadas as mais relevantes. a) Emissões de GEE: em 1998, foi declarado que serão reduzidas 10% de GEE até 2002, tendo como *baseline* os anos de 1990. A meta foi atingida. A redução é devida pela redução de *flaring* e *venting* principalmente. Cabe, contudo, destacar, que as maiores reduções são devidas ao fechamento de operações. Neste ano, foi definida outra meta: reduzir de 5% até 2010. A *baseline* foi alterada devida à inclusão de novos negócios. Passou de 114 para 123 milhões de toneladas de carbono. Em 2010, a meta foi atingida e superada, com uma redução de cerca 25%. A redução foi causada pelos esforços de otimização do uso da energia (eficiência energética) e redução de *flaring*. Mais uma vez, cabe destacar que a redução foi em função de esforços de otimização, mas, sobretudo, a causa do fechamento de operações em Nigéria devido à questões de segurança. A tendência de emissões de GEE é de aumento em função da operacionalização de projetos de P&G (ex. Iraque entre outros) e o baixo desempenho dos programas de eficiência energética. Em 2007, a empresa anuncia que após 2010 a SHELL vai ter como objetivo possuir a maioria dos ativos com emissões de CO₂ que estão nas top 25% de plantas similares de outras empresas. b) Implementação de HSE: em 1998 a empresa declarou que em 1999 todas as empresas de SHELL deveriam ter *HSE management system* implantado. O objetivo não foi alcançado, só em 2000 que a empresa conseguiu. c) Certificação 14001: em 1998 a empresa declara que em 1999 todas as empresas deveriam ter a certificação ISO 14001. A empresa não cumpriu esta meta, mas só a atinge em 2002, ainda assim usando o termo *virtually all*. d) *Gender Diversity*: em 1998 a empresa declara que 20% das posições *senior* da empresa deveriam estar ocupada por mulheres até 2008. Neste ano, o *target* não foi atingido (13,6%), embora tenha havido uma melhoria;
- Boas práticas e padrões: Ao longo do processo de internalização do DS a empresa gerou boas práticas e padrões a serem observados. Em 1997, foi criado o *Product Stewardship*; em 2001, foram criados 4 novos padrões (*Group Diversity & Inclusiveness standards, Minimum Environment Standards, Minimum Health Management Standards, Group Security Standards*). No mesmo ano estava sendo formulado o *Biodiversity Standard* que foi implantado em 2002. Foi a primeira empresa de petróleo a ter este padrão de biodiversidade. Ademais é explicitada a

abordagem que é utilizada quando há um novo projeto: 1) *Carbon Cost*; 2) *Impact assessment & plan*; 3) *SHELL HSE standards*; 4) *Stakeholders engagement plan*. No ano seguinte, foi criado o *Stakeholder Minimum Standard* e anunciada a decisão de que a SHELL não iria explorar e perfurar em lugares definidos como *World Heritage Sites* (primeira empresa de energia que se comprometeu com isso). A empresa também definiu práticas rígidas para operações desenvolvidas em áreas indicadas pela IUCN (*International Union for Conservation of Nature*) como de alta biodiversidade. Em 2004, é divulgada a informação de que o rendimento dos funcionários e dos executivos da empresa varia em função do seu desempenho em DS, embora não revele em que termos e proporção. Sabe-se, contudo, que este critério representa 20% da *Balanced Scorecard*⁵⁸. Em 2006, é implementado o código de conduta *Global Code of Conduct*, e três anos depois são anunciadas novas regras de segurança no trabalho (*12 Life Saving rules*). Em 2010, é apresentado o processo no qual são analisadas questões ambientais e sociais durante o desenvolvimento do negócio (*Project delivery*), composto das seguintes fases: 1) *Identify Opportunity*; 2) *Feasibility study*; 3) *Concept Selection*; 4) *Project Specification*; 5) *Construction*; 6) *Ramp-up to full capacity*. Neste mesmo ano, a empresa informa o preço contabilizado de carbono por tonelada (\$40), e lança os requerimentos globais obrigatórios para gerenciar o desempenho da política de relacionamento com as comunidades (*social performance*). Finalmente, em 2011, lança o *Handbook* de desempenho social e o *SHELL Supplier Principles*;

- Rotinas: No período de 1997-2002, a empresa desenvolve mecanismos de incentivos na forma de fazer negócios. São exigidas *Assurance letters* pelos diretores e os princípios do grupo são incluídos nas negociações de novos contratos. São abordadas principalmente temáticas como *Business Integrity*, segurança e trabalho junto aos *stakeholders*. A fase entre 2002 e 2012 pode ser considerada como de “treinamento”. O DS é inserido nos programas de treinamento dos funcionários (novos e antigos) e de executivos. Paralelamente, são criadas regras e hábitos para difundir a cultura de DS na empresa. Por exemplo, *Golden Rules for HSE* (2005), *Life Saving rules* (2008), *Safety Day* (2007), entre outras. No que tange à participação do *Sustainable Development* no Scorecard é de 20% desde 2005. Contudo, a segurança é o único fator

⁵⁸ O Balanced Scorecard (BSC) é um modelo de gestão organizacional que objetiva alinhar a estratégia com as operações, incorporando, além dos clássicos indicadores financeiros, critérios de desempenho associados ao comportamento dos funcionários e executivos, e a valores intangíveis.

incluído como parâmetro. Em 2010, houve uma mudança, e o desempenho foi calculado pela metade por '*SHELL safety performance*' e outra metade pelo desempenho da SHELL no DJSI. Porém, neste ano, a SHELL não foi incluída no DJSI. Em 2011, houve outra mudança em que a retribuição do *board* dos executivos baseou-se no desempenho das normas de segurança, derrame de óleo, eficiência energética e uso de água (*fresh water*);

- Tecnologia: A empresa identificou a necessidade de investir em inovação incremental para abordar a questão do DS. A inovação foi motivada por mudanças nas expectativas da sociedade que pediu novos produtos e serviços. Desta análise, observou-se três tendências. A primeira trata do esforço da empresa em desenvolver tecnologias de produção mais eficientes (ex. *Smart wells, Twister, SHELL Middle Distillate Synthesis - SMDS, Monodiameter drilling techniques, Subsea Well Response Project*, etc.). A segunda diz respeito a *low-carbon energy*. A SHELL é pioneira na tecnologia de *Gas to Liquids* e na criação da primeira *Floating LNG*. Desde 2004, a SHELL participa em projetos de pesquisa e de demonstração sobre a tecnologia CCS. O responsável da área de Relacionamento Externo afirma que a "*SHELL foi uma defensora do CCS lá há muitos anos atrás e muita gente não queria saber do CCS, não acreditavam muito na sua viabilidade, mas a SHELL foi uma das precursoras ... ela continua com CCS, há muitos anos trabalhando com isso, gastando dinheiro com isso, discutindo, alguns acreditam, alguns não acreditam em sua viabilidade*". Ademais, a SHELL investiu em hidrogênio, solar, eólico e biocombustíveis. A terceira tendência diz respeito aos investimentos em P&D que passaram a aumentar a partir de 2006 até 2012, na ordem de \$ 1 bilhão. Antes, foi relatado, em 1999, um investimento de \$ 451 milhões;
- Conhecimento e aprendizagem: A empresa faz um esforço em aprender e difundir conhecimento através de treinamentos e lições aprendidas (ex. Nigéria, Irlanda). Fala-se de uma cultura de 'aprendizado do erro'. Cabe destacar, que este processo de mudança é feito de erros e acertos. Segundo o responsável do Relacionamento Externo,

nas indústrias extrativistas a cultura de se aprender com o erro não é muito fácil, existe mas não é eficiente. Há ferramentas e discurso mas chegar a causa raiz de fato, ainda é um desafio. O erro é ainda muito penalizado: "O discurso é bom, a ferramenta é boa, mas não

se admite o erro como possibilidade real do aprendizado. É uma ansiedade da indústria por seu elevado potencial de impacto.” Somente se tem um aprendizado efetivo com eventos excepcionais (ex. golfo do México).

No período em análise, houve um esforço contínuo da empresa em desenvolver capacidades para implementar de forma efetiva o DS. Desde o início houve a necessidade de criar um sistema de gestão e métrica, criação de rotinas internas, desenvolver novas tecnologias e aprender. O processo pode ser caracterizado como incremental. No que tange às questões de gestão, boas práticas e padrões, a SHELL procurou criar e melhorar a cada ano, incorporando novas questões e desafios. Em 2009, houve uma integração desses esforços e foi criado um *framework* único que engloba a questão ambiental e social. Paralelamente a isto, houve também a necessidade de enraizar nos funcionários e executivos os conceitos de DS, ou seja, a criação de novas rotinas. Isto se deu, principalmente, através de mecanismos de incentivos e pela difusão de conhecimento interno. Além disso, a empresa se diz disposta a aprender com os erros, reconhecendo seus problemas, e alimenta a expectativa de que a tecnologia viabilizaria a mudança 'operativa' da empresa e, por isso, investe em inovação incremental nas frentes de tecnologias de produção e de energias renováveis.

Investimentos

Não é só a licença ambiental, a licença social para operar está ganhando muita força, é ali que ela vai virar estratégica. Na hora que ficar bem clara a necessidade desta licença que significa ser bem aceita nas comunidades, na sociedade, ter legitimidade, ter uma boa reputação... Essa visão não é uma coisa só da empresa, ela vem da sociedade, dos meios de comunicação, dos concorrentes, isso é um processo bem maior... essa mudança... eu acho que o processo tende a caminhar para isso (Anna Maria Peliano, 30.01.2014).

A SHELL tem uma forte preocupação com a reputação, como confirmado pelas entrevistas com o responsável pela área de Relacionamento Externo e de Investimentos Sociais. Para sustentar sua imagem, foi preciso investir em energias renováveis, novos produtos e serviços considerados mais limpos e fazer investimentos sociais. Foi um esforço de alinhamento entre as expectativas da sociedade com aquelas da empresa. A forma de realizar os investimentos, contudo, tem características próprias e evoluem de acordo com o aprendizado da firma. Na

década de noventa e, no início de 2000, os investimentos sociais tiveram um viés estritamente filantrópico e reputacional. As experiências amadurecidas com os erros e os acertos (ex. Corrib – Irlanda ou Delta do Níger – Nigéria) fizeram com que a SHELL percebesse a importância da dinâmica social no desenvolvimento do negócio. Sobre isso a responsável dos Investimentos Sociais fala:

Eu acho que mais importante é essa transição, que antigamente era meio uma coisa de filantropia e aí você começa a sair da filantropia, a SHELL já fez essa transição. Mas isso teve que acontecer, sair da filantropia e fazer uma coisa que era realmente estratégica, que tivesse aliada ao negócio, aos objetivos do negócio e não só aliada aos objetivos do negócio mas que tivesse um impacto real.

Com efeito, continua a responsável pela área dos Investimentos Sociais da SHELL no Brasil, a orientação sobre o investimento social da SHELL teve que mudar de filantrópico para estratégico (licença social para operar). O investimento social começa a ter os KPIs para estar alinhado com a estratégia geral do investimento social do grupo e há necessidade de medir os resultados sociais. O investimento social também demanda um diálogo entre empresa e políticas públicas. Neste contexto, SHELL não trabalha com infraestrutura porque entende que é responsabilidade do governo, mas entende que a empresa pode fazer a ponte entre o governo e o cidadão. Além disso, não é prioritário investir em serviços públicos por causa de restrições orçamentárias na sua gerência, e da preocupação de não deixar ‘elefantes brancos’. Entretanto, cabe destacar que as informações dos relatórios de sustentabilidade sobre os impactos sociais dos investimentos realizados pela SHELL não são suficientes para ter uma visão efetiva da influência destes investimentos. Finalmente, o investimento social passou de uma justificativa vinculada à filantropia e à reputação para outra ligada aos negócios e à reputação. Agora o desafio é achar formas efetivas de alinhar os investimentos sociais (voluntários e obrigatórios) com o negócio e com a sociedade em geral. No que tange às energias renováveis, a preocupação inicial era vinculada à imagem da empresa. Na medida em que os efeitos das mudanças climáticas foram se agravando, e o mercado das energias alternativas foi crescendo, a empresa teve que desenvolver uma estratégia mais efetiva de investimento em renováveis. A justificativa identificada é baseada em uma lógica mercadológica. Isto é, faz-se necessário investir em renováveis para atender ao aumento de demanda por energia e ter uma matriz energética mais limpa, embora não haja condições institucionais e de mercado atuais suficientes para realizar isto de forma efetiva. Nesta linha de argumentação, a opinião do responsável pela área de Licenciamento Ambiental “há um

aumento de demanda por energia e, para atendê-lo, faz-se necessária a diversificação da matriz energética. Sob uma ótica estratégica, então, as empresas de P&G estão investindo em energias renováveis (ex. solar, biomassa, eólicas, etc.), para que possam ser capazes de responder a eventuais mudanças de mercado (regulação, sociedade, tecnologia etc.)”. Segundo Lia Medeiros, a transição energética está em andamento e as empresas de energia estão investindo em energias renováveis porque é estratégico e porque é um negócio lucrativo. Em resumo, estes investimentos deixaram de ser, unicamente, uma questão reputacional para passar a ser estratégia de negócio, uma vez que as atuais condições de mercado permitem retornos lucrativos.

Investimento qualitativo

Investimento social: O investimento social da SHELL é realizado por três vias: 1) Investimento social privado (investimento social corporativo e investimento social do departamento de *Social Performance*), 2) Fundação corporativa (SHELL Foundation) e 3) Investimentos obrigatórios por lei.

- 1997 – 2004: A SHELL realiza investimentos sociais privados e *charitable giving* desde 1992. Nesta época o foco estratégico era o desenvolvimento econômico, meio ambiente e progresso social. Entre outros, dois programas são apontados como relevantes: *LiveWire* e *Sustainable Energy Programme*. O primeiro é ligado ao desenvolvimento empresarial de jovens e o outro às energias renováveis. Em geral, as temáticas do investimento social privado (ISP) são diversas e pulverizadas, a saber: 1) Educação e desenvolvimento de habilidades; 2) Desenvolvimento de comunidade; 3) Desenvolvimento empresarial; 4) Saúde e bem-estar; 5) Energia sustentável; 6) Jovens; 7) Jovem empreendedorismo; 8) Cultura, artes e lazer; 9) Meio ambiente e conservação; 10) Outros. Esta fase pode ser definida como filantrópica e pulverizada. Ademais, cabe destacar que, em 1999, foi criada a SHELL Foundation e no ano seguinte anunciado um *endowment* de \$ 250 milhões. O objetivo declarado desta fundação corporativa é de apoiar projetos nas áreas de energia sustentável, desenvolvimento de comunidade e jovem empreendedorismo. O maior projeto desenvolvido nesse período é o EMBARQ voltado para as questões de mobilidade urbana (soluções sustentáveis);

- 2005 – 2009: Em 2005 houve uma mudança de foco estratégico do ISP. Os investimentos deveriam se alinhar diretamente aos negócios da empresa SHELL (Ex. *LiveWire*). Este movimento, embora realizado mais cedo, foi feito também pela SHELL Brasil como afirma a responsável pela área dos Investimentos Sociais:

Então, em 98, a gente resolveu dar essa parada e fazer essa revisão estratégica na área de investimentos sociais e fizemos consulta a alguns *stakeholders* chave ... E a gente apontava algumas temáticas e vinha assim, logo de início: educação, geração de renda, meio ambiente. Ai a gente parou para analisar, educação é um conceito muito amplo ... na verdade a maioria das empresas fazem algum tipo trabalho voltado para educação. O segundo era geração de renda e a gente começou a fazer o link com o nosso negócio e com a nossa própria história. A SHELL é uma empresa empreendedora por natureza, mudou, reinventou, mudou portfólio, saiu de um negócio, foi para outro, é pioneira.

Entretanto, até 2007, a SHELL Foundation investiu \$ 100 milhões no projeto ASPIRE que beneficia micro e pequenas empresas nigerianas. Além disso, em 2008, a fundação corporativa recebeu outro *endowment* de \$ 160 milhões, planejado para ser suficiente até 2010, e muda a estratégia: o foco passa a ser os desafios ambientais e a pobreza gerada pela globalização, e o uso de energia.

- 2010 – 2012: Neste período a SHELL Foundation não recebe outro *endowment* como esperado. No que tange ao investimento social privado, há outra mudança da estratégia que é o apoio à iniciativas que beneficiam a sociedade e estão ligadas às atividades de negócios, como segurança viária e desenvolvimento local do empreendedorismo. Com efeito, segundo a responsável pela área de Investimentos Sociais, a SHELL Brasil segue as linhas globais do grupo e foca em três (0) temáticas principais: 1) Segurança viária; 2) Desenvolvimento de empreendedorismo local; 3) Acesso à energia. No Brasil, a primeira temática é abordada com projetos de consultoria para alguns municípios do país (ex. Macaé) através da parceira com *Global Road Safe Partnership* (GRSP). O segundo é a implementação do projeto do Grupo SHELL – *LiveWire* – que apoia o empreendedorismo de jovens, cujo nome no Brasil é ‘SHELL Iniciativa Jovem’. O terceiro, entretanto, ainda está sob análise e definição. Em 2012, a empresa declara que os projetos são realizados com o objetivo beneficiar a sociedade e de ser

sustentável, de modo a não depender sempre dos recursos da SHELL. Isto é confirmado pela criação de KPIs ligados ao gerenciamento, de acordo também com o depoimento da gerente de investimento social corporativo. Até agora foi descrita a evolução do ISP corporativo, no entanto, a SHELL possui também uma vertente de investimento social ligado diretamente aos empreendimentos, cujo departamento responsável é o de Social Performance, e outra ligada à legislação ambiental de responsabilidade do departamento criado *ad hoc* para atender as exigências jurídicas. Contudo, nos relatórios de sustentabilidade não há informações disponíveis sobre estas outras duas formas de investimento social. Através das entrevistas, é possível dar uma visão geral sobre o papel destas duas outras vertentes. Segundo da responsável do investimento social corporativo

Existe um investimento social que é gerenciado pela equipe de social performance, de performance social. Que são investimentos sociais mais focados nas nossas áreas de influência, nas nossas áreas onde a gente tem operação em si. Esses outros investimentos trabalham mais com comunidades afetadas pela nossa operação, afetadas no sentido que tem contato com a nossa operação.

Por outro lado, há investimentos sociais ligados estritamente às exigências da legislação ambiental. Neste caso, a SHELL Brasil tem uma estrutura especificamente dedicada a isto, chamada de Licenciamento Ambiental. O responsável desta área descreve assim suas atividades:

[Esta área] responde à necessidade de se cumprir a regulação ambiental brasileira para a obtenção e manutenção da licença ambiental, imprescindível para a viabilização do empreendimento. No Brasil, o órgão competente para o licenciamento de atividades offshore de P&G é o IBAMA. De modo geral, o IBAMA quer capacitar e empoderar comunidades vulneráveis através da educação ambiental. Logo, a empresa responsável pelo empreendimento precisa realizar ações que apontem nessa direção, definidas através de um processo participativo juntamente com a comunidade vulnerável escolhida. Por exemplo, a SHELL – na Bacia de Campos – trabalha com comunidades quilombolas. Através do projeto de educação ambiental, o objetivo é fazer com que não se percam tradições, laços sociais, cultura e hábitos dessas comunidades, por

causa dos impactos causados pela presença da indústria de P&G na Região.

Por fim, esta última fase de investimento social pode ser chamada de 'Maturação', em que a SHELL começa a entender que o ISP é algo estratégico que pede um sistema de medição e que pode propiciar o desenvolvimento efetivo de capacidades locais.

- Energias renováveis: os investimentos em energias renováveis foram marcados por um processo de experimentação e prudência, devido à posição duvidosa da empresa sobre as mudanças climáticas e as incertezas tecnológicas, institucionais e de mercados das energias renováveis. Por outro lado, há, desde o início de 1997, um compromisso estratégico da empresa, que sempre procurou experimentar, inovar e investir neste campo. Em 2005, a SHELL quis definir como meta de médio prazo a identificação de pelos menos uma energia renovável de larga escala. A escolha foram os biocombustíveis de primeira geração (etanol de cana de açúcar) e de segunda geração, que exigem investimentos em P&D. Este movimento foi respaldado pelo reconhecimento das problemáticas envolvendo as mudanças climáticas, explicitado em 2006. Para termos uma visão geral da evolução dos investimentos em renováveis da SHELL foram identificadas cinco linhas de negócios: 1) Silvicultura (1997-2001); 2) Eólica (1999-2012); 3) Solar (1997-2008); 4) Hidrogênio (1998-2007); e 5) Biomassa (1997-2012). Com tempos, graus e intensidade variados, envolveram um processo de inovação e de busca de um negócio rentável.
- O primeiro investimento – silvicultura – se dá a partir dos anos 80. A atuação da SHELL neste setor foi ativa participando também na formulação de padrões e práticas da indústria. São discutidos temas de captura de carbono e a empresa procura certificar suas florestas com o selo *Forest Stewardship Council*. Em 2000, tinha cerca de 140.000 hectares, principalmente na América Latina. Contudo, a partir de 2001, os relatórios analisados não dão mais informações sobre esta linha de negócios;
- A energia eólica começa a receber investimentos em 1999 tendo uma capacidade de 8 MW. Até 2008, a empresa manteve uma política de crescimento deste negócio, principalmente via aquisições de empresas que já trabalhavam no mercado da energia eólica. Em 2008, chegou a ter 1.100 MW com uma participação da SHELL

de 550 MW. Os principais mercados atingidos foram Estados Unidos e Inglaterra (*off-shore*). A partir de 2008, a empresa cessa de investir e mantém somente a posição no mercado. Não há mais informações específicas sobre o negócio;

- O investimento em energia solar começou em 1997. No ano seguinte, uma equipe trabalhava sobre a construção de uma planta de geração solar com capacidade de 10 MW. O objetivo de médio prazo era ter 10% do mercado fotovoltaico global até 2005. Ao mesmo tempo, são apontadas também dificuldades de custo, tecnológicas e institucionais. A manufatura e as vendas da SHELL querem atingir tanto o mercado urbano quanto o rural, embora o mercado rural seja muito mais receptivo porque há a possibilidade de criar estações de eletricidade 'off-grid' (ex. África do Sul, Bolívia, Índia, Sri Lanka, Filipinas). A produção de painéis de PV é feita na Alemanha e Holanda, cuja meta é atingir 15% do mercado global no pico da produção. Em 2001, houve uma *joint venture* entre SHELL Solar e Siemens Solar e E.ON, resultando na quarta posição de mercado no ranking mundial. Isto permite um fortalecimento no mercado e o acesso à tecnologia de *thin-film*. Em 2002, contudo, a empresa fechou a produção na Alemanha e Holanda, mas adquiriu uma maior parte da *joint venture* ganhando, assim, 13% do mercado global (produção de painéis). Em 2003, a empresa produz os painéis *thin-film* mais eficientes do mercado e eleva sua participação no mercado global para 20%. Desde 2000, realizou também 50.000 operações no mercado rural. Em 2004, a SHELL abriu a maior planta de produção de energia solar na Alemanha (Leipzig). Embora tenha havido um forte aumento dos investimentos e ampliação do mercado, o custo de produção de painéis solar *silicon-based* ainda é muito alto. Em 2006, a empresa vende esta parte do negócio para se concentrar em *thin-fin technology*. É realizada uma *joint venture* com Saint-Gobain para desenvolver *Copper Indium Diselenide (CIS) thin-film*, e outra (AVANCIS GmbH) para construir painéis de 20MW na Alemanha. No ano seguinte, é feita outra *joint venture* – Showa SHELL (sendo 35% da SHELL 35%) – para produzir energia (20MW) com painéis solares *thin-film* no Japão, em Miyazaki. Também é prevista a construção de outra planta de 60 MW. Contudo, a partir do ano de 2008, os relatórios não dão mais informação suficiente para ter uma visão clara sobre a evolução deste negócio;
- Hidrogênio: desde o início dos relatórios de sustentabilidade a SHELL vem discutindo a chamada "economia de hidrogênio" (*hydrogen economy*). A partir

disso, a empresa foi entrando em diversos projetos de pesquisas e projetos industriais que permitissem a viabilização desta energia renovável. Assim, em 2003, foi criado o primeiro posto de hidrogênio em Reykjavik e outros três durante o mesmo ano, respectivamente em Amsterdam, Luxemburgo e Tóquio. Também em 2009 foram criados outros dois postos em Nova York. Contudo, o debate da empresa sobre hidrogênio aponta para uma forte necessidade de inovação e de investimento de longo prazo. Cabe destacar que a partir de 2007 os relatórios não dão mais informação suficiente para ter uma visão completa sobre o assunto;

- Biomassa: a discussão sobre biomassa tem início no primeiro relatório. Até 2001, a empresa focou na produção de energia elétrica a partir de madeira. Contudo, no mesmo ano, começou a discussão sobre os biocombustíveis de primeira geração. Assim, em 2002, houve a compra de parte da empresa *Iogen Energy* com o intuito de entrar no mercado de biocombustíveis (investimento de \$ 29 milhões). Dada a informação contida nos relatórios não é possível identificar bem quando a SHELL começou ser distribuidora de biocombustíveis. Contudo, ela se torna a líder deste mercado e procura comprar biocombustíveis que não violem direitos humanos e preservem o meio ambiente. Em 2003, faz menção a isto e continua até 2008. Após este ano, não é mais dada atenção sobre este aspecto do negócio. Em 2004, através da parceria com *Iogen Energy*, foi produzido biocombustível a partir da palha em escala comercial. Entretanto, em geral, a estratégia da empresa é focada em biocombustíveis de 2º geração para evitar a competição com a demanda de alimentos e da terra. Com efeito, em 2008 aumenta a participação em *Iogen Energy* (50%), como aumentam também os investimentos em pesquisa. No entanto, é reconhecido pela firma que não há condições tecnológicas e de custos capazes de produzir os biocombustíveis de segunda geração em escala comercial. A partir disso, a empresa muda o foco novamente e começa explorar a possibilidade de entrar no mercado de biocombustíveis de primeira geração, amparada pelas crescentes preocupações sobre mudanças climáticas. Em 2009, assina o *non-binding memorandum of understanding* entre SHELL e Cosan para produzir etanol de cana de açúcar no Brasil. De forma complementar, continua investindo em biocombustíveis de segunda geração através da produção de 500,000 litros de etanol de celulose em parceria com a *Iogen Energy*. É expressa também a manifestação de interesse em abrir uma planta de etanol de celulose em escala

comercial no Canadá. Contudo, em 2012, a empresa tomou a decisão de não investir neste projeto. Ademais, a SHELL buscou novas parcerias tecnológicas para *biofuels* de segunda geração. Associou-se com *Virent Energy Systems* para o uso de catalisadores para transformar biomassa diretamente em óleo. A parceria com *Codexis* que desenvolve uma tecnologia de escolha de enzimas capazes de transformar biomassa em etanol. *Cellana* empresa que trabalha em alga marinha e óleo vegetal para biodiesel. Em 2010, a SHELL toma a decisão de entrar fortemente na produção de etanol, finalizando a *joint venture* com a Cosan através de um investimento de \$ 12 bilhões. A empresa criada chama-se Raizen. Cabe destacar que houve uma mudança do discurso. Isto é, anteriormente falava-se de investimento focado em biocombustíveis de segunda geração e de não investir em biocombustíveis de primeira geração devido à competição com os alimentos. No entanto, houve de fato um maior investimento no etanol, embora o etanol de cana de açúcar não tenha o mesmo nível de competição com os alimentos que o etanol de milho tem. Por outro lado, esta mudança de discurso pode ser entendida na medida em que a SHELL optou por investir de forma efetiva em biocombustíveis de primeira geração quando tiveram as condições de mercado, tecnológicas e políticas necessárias e suficientes (ex. políticas de UE e EUA e tecnologia de produção em escala comercial já disponível). Por sinal, estes investimentos não poderiam ser realizados nos biocombustíveis de segunda geração porque não há ainda condições mercadológicas e tecnológicas que permitem a produção em escala comercial. Continuou, assim, somente a parte de pesquisa e desenvolvimento. Por último, cabe destacar que em 2010 surgiu outra temática, sempre ligada ao mundo de transporte, que é a do carro elétrico.

Nesta seção, mostrou-se duas tendências gerais da SHELL. A primeira, no que diz respeito aos investimentos sociais, aponta para uma busca contínua do valor estratégico do investimento social: passou-se de investimento filantrópico e pulverizado para um investimento mais estratégico e focado. Este movimento é justificado porque permite à empresa obter a 'licença social' para operar. Isto é, ouvir e responder as expectativas das comunidades impactadas traz benefícios para a viabilização do negócio e para as comunidades. A empresa, contudo, deve ser ainda capaz de incorporar a questão social dentro do negócio porque há questões cruciais a serem enfrentadas, tais como, medir os resultados sociais dos investimentos, o engajamento efetivo de *stakeholders*, o alinhamento com as

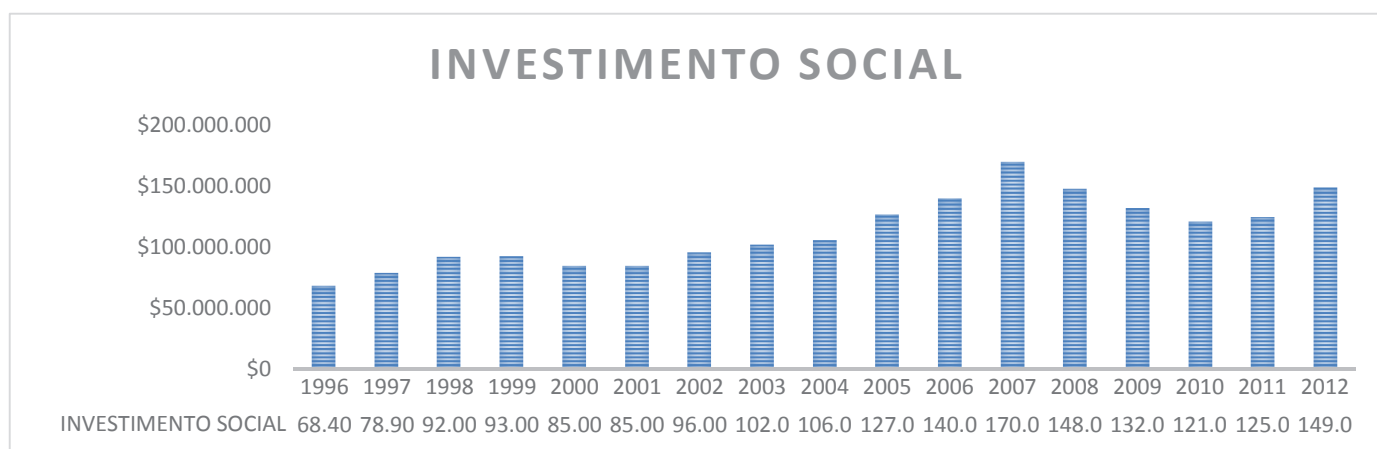
políticas públicas locais, a defasagem temporal entre o empreendimento e a 'maturação' social do território e processos de convencimento internos das lideranças. A segunda tendência trata das energias renováveis. Foi identificado que a empresa se comprometeu nos investimentos em renováveis, mesmo não tendo uma posição clara sobre mudanças climáticas e guiada por uma preocupação reputacional. O investimento foi aumentando na medida em que houve um melhor entendimento acerca das mudanças climáticas, resultando em forte mudança do setor energético (aumento demanda e maior participação dos recursos não convencionais) e houve a necessidade de ter uma governança global efetiva sobre o tema. A posição da empresa nestes mercados se caracteriza como estratégica porque ela entende que as mudanças climáticas são uma necessidade urgente da sociedade e que precisa ter um posicionamento que antecipe as expectativas do mercado. Contudo, a tomada de decisão é prudente em função das muitas incertezas tecnológicas, de mercado e institucionais que ainda são presente. De fato, a SHELL só conseguiu entrar fortemente no mercado de biocombustíveis após encontrar condições de mercado aptas para a produção e políticas de incentivos capazes de justificar o investimento. Por sinal, deixou de investir ou se manteve em uma posição de *stand by* na energia solar, no hidrogênio e na eólica, onde ainda não há condições de mercado claras que justifiquem maiores investimentos. Cabe destacar, contudo, a exceção da energia eólica que nos últimos anos está mostrando uma forte tendência de crescimento.

Investimento quantitativo

Investimento social: Durante o período de 1996 a 2012, o investimento social privado⁵⁹ foi de cerca de \$ 1.8 bilhões. Se adicionar os investimentos ligados a fundação corporativa – SHELL Foundation – o valor chega a \$ 2.2 bilhões. A taxa de crescimento média anual do investimento social privado é de 5,6%. No entanto, a média anual deste investimento é cerca de \$ 112 milhões.

⁵⁹ Os valores não incluem os investimentos sociais ligados aos departamentos de social performance e de licenciamento ambiental. Não há este tipo de informação nos relatórios de sustentabilidade.

Figura 3.5 – Investimento social SHELL (1996 -2012; milhões \$)



Fonte: elaboração própria DATABASE SHELL

- Energias renováveis: A empresa não foi clara sobre o *quantum* do investimento realizado em energias renováveis. Em 1997, lançou um plano de \$ 500.000 milhões para cinco anos e somente em 2004 é declarado quanto se investiu a partir de 2000 (\$ 700 milhões). Nos anos seguintes, houve uma constante atualização dos investimentos, mas sem clareza porque o ano de referência muda sempre e os valores são diversos. Por exemplo, a partir de 2008, por cada ano, são informados valores com referências aos últimos cinco anos, todos em torno de \$ 2 bilhões;
- Investimento Grupo SHELL: Durante o período de 1997 e 2012 o investimento do Grupo SHELL totalizou cerca de \$ 329 bilhões. A taxa média de crescimento é de 12,18%, enquanto o investimento médio anual é de cerca de \$ 20,5 bilhões. Cabe destacar que entre 1997 e 2012 o investimento do grupo quase triplicou passando de \$ 12 bilhões para \$ 30 bilhões.

Figura 3.6 – Investimento Grupo SHELL (1997-2012; bilhões \$)



Fonte: elaboração própria DATABASE SHELL

A comparação, em termos absolutos, entre os investimentos do Grupo SHELL (investimento social privado e renováveis) não é possível porquanto são mercados com características muito diferentes. De fato, o setor de hidrocarboneto, por natureza, é capital intensivo, os investimentos sociais são ligados à soluções específicas locais que não pedem grandes quantidades de recursos e as energias renováveis ainda não têm condições de mercado e institucionais suficientes para justificar um investimento deste tamanho. Contudo, é possível identificar, em termos relativos, tendências de mudança e contradições. Dessas estatísticas, é possível dizer que a prioridade da SHELL é ainda o setor de hidrocarboneto, mas procurando uma migração para o gás. Sob uma ótica de mercado, isto é justificado por questões de segurança energética e porque ainda não há condições de mercado capazes de justificar grandes investimentos nas energias renováveis. Os investimentos neste último mercado (renováveis) são ainda complementares ao negócio, cumprem uma função estratégica para antecipar as potenciais mudanças do setor de energia. Ao comparar o investimento do Grupo SHELL com o investimento social privado, nota-se que a taxa de crescimento médio dos investimentos do grupo é quase o dobro dos investimento social privado. Isto pode ser justificado porque a empresa ainda não tem claro e bem definido o papel do investimento social para o negócio. Somente nos últimos anos houve um esforço neste sentido, mas ainda

não justifica um investimento maior e efetivo. Ao mesmo tempo, o setor de hidrocarboneto mudou a tipologia de recurso fóssil – não convencional – a ser explorado e produzido que pede necessariamente um aumento de investimento ainda maior, que por sua vez aumenta a média de investimento do Grupo.

3.2. BP: aprendizado contínuo

A BP é uma das maiores empresas de petróleo e gás do mundo. Opera em mais de 80 países do mundo, gera trabalho para 83.900 pessoas, trabalha com 17.996 (mboe) reservas provadas, produz 3,2 milhões de barris de óleo por dia e gera 1,791 mil barris por dia como *throughputs* do refino. Produz combustível para transporte, energia para aquecimento e iluminação, lubrificantes para manter os motores em movimento, e os produtos petroquímicos utilizados para fazer objetos de uso cotidiano tão diversos como pinturas, roupas e embalagens. As atividades do grupo são divididas em três linhas de negócios: i) *Upstream*: ligada à exploração e produção de petróleo e gás; ii) *Downstream*, atividade de manufatura, fornecimento e colocação no mercado de produtos químicos e de petróleo; iii) BP Alternative Energy que é voltada à produção de biocombustíveis no Brasil e energia eólica nos EUA.

São apresentadas as informações sobre a evolução da BP em função da CDS no período de 1992 para 2012 de acordo com as categorias e subcategorias identificadas na seção metodológica. Diferentemente do item da SHELL não foi possível usar as entrevistas semiestruturadas da BP. Logo, a análise da BP se baseia somente em fontes secundárias.

Impulsionadores

The key area where action is necessary is the environment. Although the science is still provisional, the legitimate concerns about the risks of a fundamental change in the earth's climate are too serious to be ignored. Precautionary action is justified and necessary. At the same time, pollution, particularly in terms of air quality, is an immediate problem in many cities around the world. Those concerns are increased by the growing demand for oil and natural gas, driven by population growth and economic development. I believe it is possible to demonstrate that oil and natural gas can be found, produced, refined and used without causing harm to the environment (John Browne, 1998 Sustainability Report, p. 2).

A partir da análise dos relatórios de sustentabilidade observa-se a importância da 'liderança interna' na pessoa do executivo do grupo, Lord Browne. Outros impulsores internos que influenciam a mudança da empresa são o de 'Lições aprendidas' e de 'Reputação', seguida, ainda que com menor intensidade, pelos 'Funcionários'. De forma geral, destaca-se a necessidade da empresa ter um foco na segurança das operações, a capacidade de aprender com os erros e de antecipar potenciais riscos do negócio, tanto riscos associados às operações quanto riscos sociais e ambientais (Tabela 3.4)

Tabela 3.4 – Drivers endógenos BP

Reputação	Liderança interna	Funcionários	Lições aprendidas
A conduta ética de cada funcionário e executivo da BP, como também a segurança das operações determinam a reputação da empresa. A reputação tem papel crucial para a continuidade no longo prazo do negócio.	Na evolução da discussão e enraizamento das temáticas de DS, a BP foi marcada pela liderança do <i>Group Chief Executive</i> Lord Browne, até 2006. Após esta data não houve uma liderança tão forte neste sentido.	O 'primeiro' <i>stakeholder</i> interno que a BP levou em seria consideração foram os funcionários. Há um contínuo esforço da empresa em criar boas condições de trabalho, dar iguais oportunidade para minorias e reter talentos. O bom desempenho da empresa depende da excelência dos seus funcionários.	Lições aprendidas ligadas a eventos críticos tem um forte papel em impulsionar a mudança de gestão. O reflexo disso é a constante preocupação e trabalho em cima dos riscos das operações. Foram identificados 05 projetos que tiveram mais influência: 1) A construção do oleoduto de Baku-Tbilisi-Ceyhan (BTC) no que tange ao engajamento de <i>stakeholders</i> e à preservação ambiental; 2) A construção do projeto de gás natural liquefeito em Tangguh, Indonésia, no engajamento de <i>stakeholders</i> e preservação ambiental; 3) A explosão e incêndio da refinaria de Texas City, EUA, que levou a mortes de 15 pessoas e diversos feridos; 4) O derrame de 4,800 barris de petróleo no Alaska (2006); 5) A explosão da plataforma <i>Deepwater Horizon</i> (2010) com a morte de 11 trabalhadores e enorme derrame de óleo no Golfo do México. Estes eventos exerceram grande influência na mudança do sistema de gerenciamento de risco, segurança, valores corporativos e de gestão da BP

Fonte: elaboração própria – DATABASE BP

Os impulsores exógenos mais influentes são ligados ao aspecto regulatório (estatal e não-estatal) e de mercado. Nessa linha de argumentação, a BP foi pioneira nas questões ambientais e se alinhou com as preocupações e ações promovidas nos eventos externos em prol do desenvolvimento sustentável:

In the run-up to the UN's Kyoto summit in 1997, at which rich countries agreed to binding cuts in emissions, the industry spent a fortune pressing its line that the issue is nonsense. That was when Sir John broke ranks and declared his support for the aims of the Kyoto process. Since then, he has even committed his firm to reducing its own emissions of greenhouse gases well in advance of any legal requirements (The Economist, *How green is Browne?* April 15, 1999).

No que tange o aspecto regulatório, cabe destacar a criação de estruturas e capacidades empresariais específicas para lidar com as exigências oriundas do direito ambiental.

Os relatórios da BP não apresentam claramente a mudança nas expectativas da sociedade como um fator que tenha influenciado fortemente a empresa. As mudanças do setor energético, principalmente o desafio de atender as necessidades que provêm do aumento da demanda, forçam a empresa a criar novos produtos e novos serviços, e a entrar em novos mercados (renováveis) de forma mais efetiva. As certificações internacionais, como a ISO 14001, também exercem um impacto relevante (Tabela 3.5).

Tabela 3.5 – Drivers exógenos BP

Regulatório	Sociais	Mercado
Leis, regulamentos e formas de auto regulação (eventos internacionais em prol do DS) contribuem para mudar a forma da empresa enfrentar questões ambientais e de direitos humanos. Com efeito, este processo faz parte da <i>compliance</i> geral da empresa perante as leis que precisa cumprir e da proatividade em internalizar as discussões e debates internacionais sobre DS.	Ouvir, avaliar e engajar <i>stakeholders</i> é fundamental para mudar a orientação da empresa. Contudo, não há muita informação sobre as características das mudanças das expectativas sociais percebidas pela BP.	Padrões de certificação internacionais (ISO 140001) e a mudança do cenário energético forçam a empresa a procurar soluções de produtos e serviços mais eficientes, lucrativos e sustentáveis.

Fonte: elaboração própria – DATABASE BP

Convencões globais

A partir da análise dos relatórios de sustentabilidade a BP procura participar de diversos fóruns globais e assinar acordos internacionais. As temáticas que a *supermajor* debate são de meio ambiente, direitos humanos, transparência, transporte limpo entre outros, sempre com o intuito de avançar nas discussões e trazer benefícios para a empresa (Tabela 3.6).

Tabela 3.6 – Participação de fóruns globais e assinatura de acordo internacionais

Subcategorias	Consolidação específica
1) Protocolo de Quioto (1997)	Não consta.
2) OHSAS 18001 (1999)	Não consta.
3) 3º Relatório IPCC (2001)	2003: O relatório é considerado como subsidio das ações que a BP realiza para enfrentar o desafio das mudanças climáticas.
4) Protocolo de Quioto em vigor (2005)	Não consta.
5) Regime comercio de emissões UE (2005)	2004: Participação na formulação, apoio e participação do sistema do credito de carbono.
6) 4º Relatório IPCC (2007)	2008: A BP reconhece os resultados do 4º Relatório do IPCC.
7) Princípios voluntários de segurança e Direitos Humanos (2000)	2001: Reconhecimento, apoio e alinhamento das políticas internas.
8) Metas do Milênio (2000)	2004: Reconhecimento da relevância das metas do milênio e discussão interna para poder contribuir através do negócio da BP.
9) Transparência das industrias Extrativistas - EITI (2003)	2002: Declaração de apoio e implementação.
10) Publicação da AA 1000 (1999)	2002: Implementação do padrão de AA 1000 até 2012.
11) Global Reporting Guidelines (2000)	2003: Continua implementação a partir de 2003 até 2012.

12) Pacto Global (2000)	1998: Apoio, formulação e participação ativa. De 2003 até 2005 tem seção específica no relatório de sustentabilidade.
13) Falência da Enron EUA (2001)	Não consta.
14) WSSD (2002)	2002: Participação e apoio de políticas sobre redução de <i>flaring</i> , transparência e combustíveis limpos.
15) 10° Principio Anticorrupção ao Pacto Global (2004)	2004: Aceitação do 10° principio.
16) Copenhagen COP 15 (2009)	2009: Participação e assinatura do Copenhagen Communiqué
17) 5° Relatório IPCC (2013)	Não consta.
18) United Nations Universal Declartion (1948)	1998: Reconhecimento e apoio da declaração.
19) Declaration of Fundamental Principles and rights to work ILO	1998: Respeito da declaração.
20) OECD Guidelines for Multinationals	1998: BP respeita as diretrizes.
21) WBCSD	2004: declaração de participação.
22) Global Sullivan Principles (1999)	Não consta.
23) FTSE 4Good	Não consta.
24) Dow Jones Sustainability Index (DJSI) - (1999)	Não consta.
25) Rio de Janeiro 1992 - Eco 92 (1992)	Não consta.
26) Rio de Janeiro - Rio + 20 (2012)	2012: Participação e assinatura do <i>Carbon Price Challenge Communiqué</i> .
27) Conferencia sobre Mudanças Climáticas -	Não consta.

Warsaw (2013)

28) outros	<ul style="list-style-type: none">✓ 2001: Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy;✓ 2002: Global Business Coalition on HIV/AIDS & World Conservation Union (IUCN);✓ 2003: UNITAR/UNAIDS Competence Programme;✓ 2004: Association of Oil and Gas Producers (OGP) e International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA) para compartilhar conhecimento e experiências sobre conduzir, implementar e avaliar ESIA's; Clean Urban Transport for Europe fuel cell bus programme;✓ 2005: IPIECA Water Management Good Practice Guidelines; membro do European Petroleum Industry Association (Europa); faz parte do Shipping Emissions Abatement and Trading (SEA aT); participação ativa do CAFE (Clean Air for Europe);✓ 2006: cumprir o protocolo de Montreal através do planejamento da eliminação de <i>ozone depleting substances</i> (ODS); a BP presidia o Energy Institute's Human Factors Working Group; co-presidência do projeto sobre padrões de saúde desenvolvido pelo <i>International Petroleum Industry Environmental Conservation</i>;✓ 2007: Participação do <i>Round Table for to Sustainable Biofuels</i> e membro do <i>Roundtable on Sustainable Palm Oil</i> e do <i>Roundtable for Responsible Soy</i>;✓ 2009: membro do projeto CO2 Capture Project;✓ 2010: participação da formulação do arcabouço sobre direitos humanos guiado pelo Professor John Ruggie (<i>UN Secretary General's special representative for business and human rights</i>); BP é signatária do <i>Cancun Communiqué</i>; membro de Bonsucro, <i>Better Sugarcane Initiative</i>, e <i>Roundtable on Sustainable Palm Oil</i>;✓ 2011: BP é signatária do <i>2°C Challenge Communiqué</i> apoiado pelo <i>Cambridge Programme for Sustainability Leadership</i>; aprovação e apoio do <i>UN Guiding Principles for Business and Human Rights</i>; BP participa na formulação de novas exigências de transparência de receitas nos EUA e Europa.
------------	---

Fonte elaboração própria: DATABASE BP

Discurso sobre sustentabilidade

Identifica-se uma mudança no discurso sobre DS nos últimos vinte (20) anos. Passou-se do discurso "0", onde a firma não reconhece seu impacto ambiental, para o discurso onde este impacto é reconhecido e declara-se a vontade em reduzi-lo e/ou evitá-lo. Neste contexto, a empresa entende que o papel dos relatórios de sustentabilidade é crucial, uma vez que através dos quais a empresa apresenta à sociedade as temáticas e os assuntos mais relevantes sobre ela, criando um processo de contínuo diálogo com *stakeholders* internos e externos a empresa. A seguir a consolidação das informações da análise dos relatórios:

- Desenvolvimento sustentável: A empresa inicia os seus relatórios não tendo uma visão explícita sobre o DS. Há uma alusão implícita às três dimensões contidas na definição de DS de Brundtland e de *triple bottom line* (3P). Entretanto, em 2000, a empresa muda seu discurso e declara que a BP entende o DS como uma questão estratégica de longo prazo que envolve o negócio além das suas responsabilidades normais. Afirma, ainda que, neste processo, a tecnologia terá um papel central. A partir do ano seguinte, a sustentabilidade é considerada como a capacidade do grupo empresarial manter a renovação de ativos, criando e entregando produtos e serviços que atendem às necessidades da sociedade, atraindo continuamente novas gerações de funcionários, contribuindo para um meio ambiente sustentável, mantendo a confiança e apoio dos consumidores, *shareholders* e das comunidades em que a BP opera. A partir de 2010 não há uma discussão explícita sobre a visão de DS;
- Princípios e valores: Segundo a empresa, sua forma de fazer negócio é moldada pelos princípios e valores definidos pelo *Board*. Há um esforço contínuo em enraizar esses atributos em cada pessoa da BP e nas políticas. Os princípios da empresa visam a integridade, a negociação honesta, o tratamento respeitoso e digno, buscando gerar benefícios mútuos e contribuindo para o progresso humano. A marca define os atributos que a BP quer mostrar por meio da 'vivência' dos valores: ser uma empresa *performance-driven*, inovadora, progressiva e verde (*green*). Em 2011, após o acidente de Macondo, houve uma reestruturação e reformulação dos valores. A empresa focou em cinco: 1) Segurança; 2) Respeito; 3) Excelência; 4) Coragem; 5) Trabalho de equipe. Este trabalho, de mudança interna foi realizado através de reuniões, workshops e palestras no global e nas subsidiárias (Sustainability Report, 2011, p.5). Estes valores foram trabalhados para que haja um enraizamento em todos os funcionários da BP. Com efeito, fala-se no relatório de sustentabilidade:

We are very clear that to deliver sustained high performance, we need to treat 'how' we do business as importantly as 'what' we do. Our values are a core part of the 'how'; they need to be clearly stated and brought to life by employees every day (Sustainability Report, 2011, p. 21).

Esta mudança interna foi realizada através de reuniões, workshops, palestras no nível global e nas subsidiárias. No Relatório de Sustentabilidade de 2011, a BP esclarece que resultado esperava do processo de mudança: greve que “*Our refreshed values –*

reflect the qualities and behaviors that distinguish BP at its best. Our values are explicitly linked to our code of conduct, which reflects the behaviors that are expected of everyone who works for BP (Sustainability Report, 2011; p.5)”.

- Reputação/Imagem A reputação é vital para a continuidade do negócio. A conduta ética de cada funcionário e executivo da BP, a observância das leis e a segurança das operações são fundamentais para manter uma boa reputação. Em termos de imagem, a BP lançou em 2000 o novo *brand* para englobar, unificar e nortear a empresa após as fusões e aquisições realizadas. A partir de 2005 até 2009, a empresa usa o nome *Beyond Petroleum* (BP). Este nome sinaliza a trajetória que a empresa pretende seguir, que significa “reinventar o negócio de energia”, tornando-se mais conhecida como uma empresa de energia, melhor aceita pela sociedade, de modo a se livrar da péssima reputação das empresas de petróleo. Nas palavras de Sir John Browne:

Our aspiration then is to sustain the reduction in emissions we've made. And by doing that to contribute to the world's long-term goal of stabilization. That means we need to reinvent the energy business; to go beyond petroleum. Not by abandoning oil and gas – but by improving the ways in which it is used and produced so that our business is aligned with the long-term needs of the world (Sustainability Report, 2002; p.15).

Após o evento de Macondo, em 2010, a empresa faz um esforço em ganhar de volta a confiança dos demais *stakeholders* '*building a safer, stronger BP*' e não é mais usado o termo *Beyond Petroleum*;

- Orientação da empresa:
 - 1998 – 1999: a empresa visa gerar um retorno alto e competitivo para os *shareholders*. Há uma discussão e convicção de que o negócio pode trazer benefícios além da questão econômica;
 - 2000 – 2002: a BP evolui no seu discurso e reconhece que a empresa tem um papel na sociedade através do atendimento das necessidades humanas. A BP especificamente trata de energia e procura dar um desempenho econômico, social e ambiental, porque eles estão juntos e interconectados. No curto prazo, o bom

desempenho financeiro e operacional é fundamental e no longo prazo é crucial o desempenho social e ambiental. Tudo isso é um processo em contínuo aprimoramento e a empresa é comprometida com o progresso contínuo. O resultado não é ligado somente ao atendimento dos objetivos e políticas, mas depende também do comportamento e dos impactos da empresa, assim como da sua contribuição geral para com a sociedade. Finalmente, qualquer atividade, que seja econômica, social ou ambiental é gerida com o rigor do gerenciamento de riscos;

- 2003 – 2006: neste período, a orientação da empresa é clara no seu *statement*. O objetivo é maximizar o valor dos *shareholders* no longo prazo. Para isto precisa ter uma estratégia clara, um alto desempenho e ter foco em *como* o negócio é desenvolvido. Na forma de fazer o negócio a empresa introduz o conceito de responsabilidade corporativa. Esta é pensada em três níveis. O primeiro, diz respeito ao cumprimento das leis e normas. O segundo trata da definição dos próprios padrões de operação. Nestes dois níveis a empresa tem pleno controle e poder. O último nível, no entanto, sai fora do controle da empresa porque diz respeito a *leadership* global da BP sobre temáticas como meio ambiente, educação, energia, empreendedorismo, governança. Neste nível, a empresa pode contribuir e fazer parte do debate. No que tange aos *stakeholders*, a empresa introduz o conceito de '*mutual advantage*'. Este visa nortear os relacionamentos da BP com as demais partes interessadas. A ideia é ter um benefício mútuo e duradouro entre as partes interessadas;
- 2007 – 2012: as mudanças do setor energético fazem com que a empresa comece a discutir a necessidade de atender os desafios da energia, o chamado '*meeting energy challenge*'. Isto faz com que a empresa desenvolva um portfólio energético diversificado, mas trabalhado através de uma forma sustentável. O primeiro foco (2007-2009) é sobre segurança, funcionários e desempenho; o segundo (2010-2012), após o evento de Macondo, visa fortalecer a segurança da empresa, restaurar a confiança e gerar valor de longo prazo para os *shareholders* de forma responsável. O lema é '*Building a stronger, safer BP*'. Além disso, a empresa quer ser reconhecida como a '*good citizen*'. Bod Duely, o executivo-chefe do grupo diz: "*To those who ask if we truly understand the implications, let me say firmly that 'we get it'. We understand that business-as-usual is not an option, and we are making substantial changes to the way we work (Sustainability Report 2010; p. 3)*".

➤ Indústria de P&G:

- 1998 – 2003: o setor energético encara como, ainda, crucial o papel dos recursos fósseis. Há uma demanda da sociedade para ter produtos limpos, ganhos de eficiência e investimentos de ponta em renováveis;
- 2004 – 2012: com o aumento da demanda global, problemas geopolíticos, aumento dos preços do petróleo e aumento das preocupações sobre as mudanças climáticas, há uma necessidade de diversificar o portfólio energético (*'energy mix'*). Por um lado, há uma tendência em explorar recursos não convencionais (ex. *oil sands, shale gas*) e aumentar a recuperação das jazias já em produção, por outro, há um esforço e foco em energias renováveis que já são mais *'cost competitive'* como o setor do eólico e de biocombustíveis.

- Reporting: Ao se formarem os padrões da indústria sobre os *reports* de sustentabilidade e, com uma transparência maior da empresa, os relatórios passaram a dar informações ambientais e sociais que procuram estar mais interligadas com o negócio, ou seja, que tenham um valor mais estratégico. Por exemplo, quando as empresas passam a adotar o GRI precisam ser mais verdadeiras pois este método o impõe:

The Framework – which includes the Reporting Guidelines, Sector Guidance and other resources – enables greater organizational transparency and accountability. This can build stakeholders' trust in organizations, and lead to many other benefits (www.globalreporting.org).

- 1991 – 2002: Em 1991, a BP publica primeiro relatório de HSE. Em 1997, também há uma primeira publicação do relatório sobre assuntos sociais (*Community report*). No entanto, em 1998, há uma união da parte ambiental e social, realizando assim o primeiro relatório que junta essas duas dimensões. Até 2002, as temáticas abordadas nos relatórios abrangem a conduta ética, funcionários, relações com os *stakeholders* e desempenho HSE (*Health, Security and Environment*). No entanto, na indústria não existe um padrão de *reporting*, mas os relatórios são auditados pela empresa de

consultoria *Ernest & Young*. Em 2002, foi introduzido o padrão AA 1000 Assurance Standard que foi mantido até o final do período desta análise (2012). Neste período também são apresentados alguns exemplos de *report* locais, mas é necessário pesquisar no website da empresa para se obter informações completas sobre os assuntos tratados;

- 2003 – 2007: Em 2003, a BP muda a estrutura do relatório tendo como objetivo a integração das informações sociais, ambientais e éticas. São identificadas três seções: 1) *BP - our business*; 2) *BP and the environment*; 3) *BP and the society*. Em 2005 até 2007 muda a nomenclatura mas permanece a mesma lógica: 1) *Responsible Operations*; 2) *BP and the climate change*; 3) *BP and the development*. Também neste período é usado o padrão GRI (*Global Reporting Initiative*), as contribuições do IPIECA, API (*American Petroleum Institute*), *UN Global Compact*. Não se faz mais menção sobre os *report* nacionais;
 - 2008 – 2012: dando continuidade aos mesmos padrões internacionais já utilizados e à auditoriada Ernest & Young, em 2008, a BP muda somente a estrutura, colocando mais ênfase em questões específicas que são de relevância para os *stakeholders* e carregam um risco para a empresa. A empresa inclui nos relatórios as recomendações da *Gas Industry Guidance on Voluntary Sustainability Reporting*. É especificado que há relatórios locais sobre questões ambientais, mas as informações são disponíveis em websites próprios. A empresa declara que seus relatórios foram aperfeiçoados a partir do diálogo contínuo seus *stakeholders* e com o compromisso em melhorar sempre.
- Dimensão social: a empresa é parte integrante da sociedade e a BP visa ter um impacto positivo nela. Por isso desenvolve o conceito de '*mutual advantage*' (benefício mútuo) para o relacionamento com as comunidades, no engajamento de *stakeholders*, na melhoria das condições de trabalho e na conduta ética. Em 2011, surge também a necessidade de ter uma métrica social e econômica. O viés da dimensão social, contudo, permanece mais econômico.
- 1998 – 2002: As temáticas relacionadas à dimensão social são três: 1) *Ethical conduct*; 02) *Employees*; 03) *Relationships*. São levadas em consideração as questões de direitos humanos, boas condições de trabalho e oportunidade igual para grupos minoritários;

- 2003 – 2007: as temáticas sociais são divididas em duas seções. A primeira chamada *'How we work'* engloba todos os assuntos ligados aos funcionários, conduta ética e *compliance* e engajamento de *stakeholders*. A segunda, *BP and the development*, engloba os investimentos sociais (educação, acesso à energia e empreendedorismo) e boa governança no que diz respeito à gestão de royalties e impostos ligados às atividade de P&G;
 - 2008 – 2009: neste período, as temáticas são apresentadas em outro formato. Na seção *People Energy* são considerados assuntos de funcionários, *compliance* e conduta ética. A parte de *Local Energy* é dedicada ao investimento social privado;
 - 2010 – 2012: há outra reformulação das temáticas sociais. As seções de funcionários, *compliance &* conduta ética e engajamento de *stakeholders* são englobadas na seção de *'how we operate'*. Na parte de *Society*, são apresentados os investimentos sociais privados, a gestão dos impactos sociais e a contribuição socioeconômica da BP. Destaca-se a ênfase na busca de formas mais efetivas (métricas) de contribuição social e econômica da BP na sociedade.
- Dimensão ambiental: desde 1998, há um firme compromisso na redução de emissões de GEE, atuando assim com uma posição de precaução e prudência. As mudanças climáticas são o foco principal da questão ambiental. Também a partir de 2000 a biodiversidade é considerada fundamental, reconhecendo as interligações entre os ecossistemas e a atividade da BP.
- 1998 – 2002: este período é de busca das temáticas ligadas ao meio ambiente. São levadas em consideração as emissões de GEE, poluição do ar, derrame de óleo, gestão da água, gestão de resíduos e biodiversidade;
 - 2003 – 2012: há uma mudança de foco na direção das mudanças climáticas. Além de continuar a dar informação sobre as temáticas anteriormente identificadas, são apresentadas temáticas de *low-carbon energy* e transporte. Também fica mais clara a estratégia sobre mudanças climáticas que prevê quatro linhas de ação: 1) redução de GEE e eficiência energética; 2) *low-carbon energy* e transporte; 3) Debate público e conscientização; 4) *Advocacy* com os governos.
- Sociedade: as informações disponíveis sobre a sociedade não são suficientes para realizar uma análise completa.

- Stakeholders: desde o início a BP reconheceu a relevância do diálogo e do engajamento dos *stakeholders* para o desenvolvimento do próprio negócio. O conceito principal é o de *'mutual advantage'*. Uma segunda fase apresentada pela empresa é a de reconhecer ainda mais que o engajamento de *stakeholders* é relevante para ter um negócio sustentável, tomar decisões responsáveis e atender as expectativas da sociedade.
 - 1998 – 2003: neste período, a narrativa é que *'is good for business'* ter relações positivas e de longo prazo, ter um diálogo entre a sociedade, o setor empresarial e o poder público, de modo a gerar confiança e benefícios mútuos. Além disso, o engajamento e o diálogo com os *stakeholders* são necessários para identificar impactos sociais e buscar soluções;
 - 2004 – 2012: são identificados de forma clara os *stakeholders* da BP: 1) Consumidores; 2) *Shareholders*; 3) Funcionários; 4) Comunidades; 5) Formadores de opinião; 5) Fornecedores e JV (Joint Venture). O avanço conceitual realizado é no reconhecer que o diálogo e o engajamento com os *stakeholders*, em todos os níveis empresariais, faz com que o negócio se torne sustentado, se tomem decisões responsáveis e ambientalmente sustentáveis e se atendem as expectativas da sociedade.

- Setor energético: A primeira discussão sobre o setor energético mostra o papel central dos recursos fósseis e um debate sobre as energias renováveis. Neste sentido, há esforços para torná-las mais *'cost competitive'* e ter incentivos governamentais. Ao aumentar a demanda por energia, causada pelo crescimento populacional e de renda global, a discussão se torna focada no *'energy mix'*, segurança energética e nos impactos ambientais e sociais. Faz-se, então, necessário realizar novos investimentos em petróleo e gás convencional como também em recursos não convencionais. As energias alternativas são consideradas como fonte alternativa em que os investimentos são justificados, mas somente aquelas que mostram uma trajetória de crescimento e condições de mercado efetivas. Há ainda necessidade de inovação e incentivos institucionais para ter uma efetiva contribuição das renováveis no portfólio energético global.

Estratégia

O processo de mudança da economia realizado pela CDS criou novos padrões e exigências que as empresas precisam atender. A partir da análise dos relatórios de sustentabilidade nota-se que há um esforço em mudar a forma de produzir mas, contudo, não há uma discussão satisfatória sobre competitividade. A BP mostra uma internalização da CDS no nível estratégico no que tange *as formas* de produzir a energia. Houve uma mudança no que tange reconhecer os impactos socioambientais e enfrenta-los. Com efeito, a *supermajor* busca fornecer energia, para atender as necessidades da sociedade, de uma forma sustentável e isto obviamente ocorre com todos os limites e contradições que existem na indústria de P&G. Justamente, a mudança da forma de fazer negócio exige novos padrões internos da empresa que devem ser enraizados na firma. Por sua vez, isto torna a empresa mais competitiva do que outras? Assim, conclui-se que a CDS não dá um diferencial competitivo para a empresa, mas é um fator necessário para que a empresa sobreviva ao longo do tempo (risco de continuidade do negócio), um fator novo introduzido pelas mudanças que o ambiente empresarial está vivenciando. A CDS obriga a firma a mudar a forma de produzir e, dá sinais de que isto é uma tendência nos padrões da indústria, ou seja, busca-se uma nova forma de fazer negócio. Com efeito, tudo isso tem um reflexo sobre a reputação da empresa, no sentido de que produzir energia de forma “não sustentável” terá fortes repercussões sobre sua imagem, com consequentes perdas financeiras.

A análise dos relatórios de sustentabilidade confirmam que há um esforço em mudar a forma de produzir mas não apontam para a discussão sobre competitividade.

- Planejamento estratégico: Não há informação disponível para ter uma visão geral e completa sobre esta subcategoria. Somente é ressaltado que a BP faz planos de investimento de cinco anos e o *outlook* do mercado de energia;
- Estratégia: A estratégia da BP visa maximizar o *shareholder value* no longo prazo. O DS entra na forma em como isto é conseguido.
 - 1998 – 2002: os relatórios não dão muita informação sobre a relação entre estratégia corporativa e desenvolvimento sustentável. Somente no ano de 2000 há uma declaração em que é explicitado o foco da empresa na produção de hidrocarbonetos,

- petroquímica e energias renováveis. O gás é considerado como recurso de transição e a BP começa a priorizar este recurso fóssil;
- 2003 – 2007: há mais informações sobre a relação entre estratégia e DS. Com efeito, a estratégia geral declarada é a maximização do valor de longo prazo dos *shareholders* realizando isto de forma responsável. Isto é realizado através do conceito de *Corporate Social Responsibility* (CSR). Em 2005, há o lançamento do programa de investimento em energias renováveis '*BP alternative energy*'. Também neste período é declarada a relevância do gás e prioridade deste recurso fóssil;
 - 2008 – 2009: a estratégia declarada pela empresa visa criar valor de longo prazo para os *shareholders* através da produção de energia que precisa ser acessível, segura e que não prejudique o meio ambiente. O gás é ainda considerado como recurso prioritário e é apresentado o dado de produção do gás nos anos de 2008 e 2009, respectivamente de 37%;
 - 2010 – 2012: a estratégia declarada pela BP é criar valor de longo prazo para os *shareholders* de forma segura e sustentável (é usado também o termo responsável). Como também é assinalado o esforço da empresa em se tornar o operador *world class*, com *corporate citizenship* e ser um bom empregador. Ainda, é introduzido o conceito de oferecer energia para atender aos desafios energéticos;
- Objetivos e metas: Não há informação disponível para ter uma visão geral e completa sobre esta subcategoria.

Desta análise é possível dizer que o DS mudou a estratégia da BP. Contudo, há graus e formas diversas em que isto acontece. Com efeito, o foco da empresa permaneceu na maximização do valor de longo prazo dos *shareholders*, porém isto deverá ser alcançado através do fornecimento de energia de forma segura e sustentável. Há então um foco sobre segurança das operações, redução de impactos sociais e ambientais e investimentos em energias renováveis. Por sinal, a partir de 2003 quando os relatórios são mais claros sobre a relação entre DS e estratégia corporativa, é declarada a migração para o gás, são realizados investimentos mais efetivos em energias alternativas, há um contínuo foco na segurança das operações e há um esforço em minimizar impactos e trazer benefícios sociais e ambientais.

Estruturas

Com já mencionado no item relativo à SHELL, Ana Maria Peliano aponta para o desafio de integrar os departamentos ambientais, sociais e de operações. Atualmente, a autora diz que não estão interligados em nenhuma empresa. Além disso, há uma confusão entre a concepção de ambiental e social, isto ajuda nesta visão departamentalizada. Finalmente, ressalta que é relevante procurar novas formas de diálogo com *stakeholders* (desafio das parcerias com ONGs e Estado). Nessa linha de argumentação, a BP tem um movimento controverso. De uma forma geral, a empresa tem um comitê de diretores não executivos que trata de riscos não técnicos que, no dizer da empresa, são todos os assuntos abordados nos relatórios de sustentabilidade, inclusive as questões sociais. Contudo, cabe destacar que não há clareza suficiente para dizer que a BP considera a questão ambiental e social como uma só no nível organizacional, porque não há nenhuma declaração explícita sobre a performance social e sua integração com a dimensão ambiental no nível de estruturas. Esta tendência é confirmada também pela análise dos relatórios de sustentabilidade.

- Áreas de negócios: a partir do ano de 2003, há mais clareza sobre as áreas de negócios da BP. Desde então, a unidade de negócios de energias renováveis está presente e faz parte de '*Gas, Power and Renewables*'. A partir de 2005, as energias alternativas são englobadas em uma nova linha de negócio cujo nome é *BP Alternative Energy*.
- 1998 – 2003: neste período, a BP cresceu através de fusões e aquisições. Em 1998 comprou Amoco; em 2000, a ARCO, BURMAH, CASTROL; em 2002, a Veba Oil e, em 2003, entrou em uma *joint venture* no mercado russo, TNK-BP;
- 2004 – 2006: As áreas de negócios apresentadas pela BP são 1) *Exploration and Production*; 2) *Refining and Marketing*; 3) *Gas, Power and Renewables*; 4) *Petrochemicals business*. Em 2005, esta última área de business começou ter relatórios independentes e parte dela - Inovene - foi vendida para INEOS;
- 2007 – 2012: Houve uma consolidação das áreas de negócio, tendo assim 1) Exploração e Produção, 2) Refinaria e Marketing e 3) Energias Alternativas (*Alternative Energy*). Em 2010, após o acidente de Macondo foi criada uma unidade de negócios dedicada exclusivamente ao apoio do trabalho de recuperação do Golfo do México: *Gulf Coast Restoration Organization*. Também a parte de *upstream* foi dividida em três subseções: exploração, desenvolvimento e produção. Finalmente,

em 2012 houve a venda da participação de TNK-BP para Rosneft e a compra de 19,75% de Rosneft. Ademais, tiveram a venda de ativos por \$ 38 bilhões para focalizar os investimentos da BP em áreas mais estratégicas.

- Departamento de sustentabilidade: a governança do DS é apresentada dentro do 'guarda chuva' da governança corporativa. Até 2002, não são dadas informações sobre sua estrutura. No entanto, a partir de 2003, há um esclarecimento sobre o papel da governança do DS dentro da *corporate governance*. O foco é baseado na gestão do risco.
 - 1998 – 2002: as informações relativas à governança são pontuais e pulverizadas. Com efeito, em 1998, fala-se do departamento de *Internal Audit*, como também da necessidade de integrar a gestão social ao gerenciamento de HSE. Contudo, esta preocupação não está presente de forma explícita nos demais relatórios. Em 1999, é explicitado que os departamentos de *Internal Audit*, *Legal and Security teams* trabalham com as empresas do grupo para promover boas práticas e solucionar questões éticas. Em 2001, fala-se do *Ethics and Environment Assurance Committee* (EEAC), *Audit Committee* e do *Recruitment and Diversity Committee*, que foi criado em 2000. Em 2002, refere-se à organização do EEAC em nível de *board*, regional e local. Assim, neste período não há informação disponível suficiente para ter uma visão geral e completa da governança corporativa, com enfoque na governança do DS;
 - 2003 – 2012: O modelo de governança corporativa consiste, por um lado, num sistema de delegação de responsabilidades, que inicia com os *shareholders*, passa pelo *board* e os executivos e continua até os funcionários e, por outro, um sistema de controle interno que visa fiscalizar as atividades e ações realizadas através da delegação. Para simplificar, podemos estruturar a *corporate governance* em quatro níveis, lembrando que há um esforço de cada nível no diálogo com os *stakeholders*. O primeiro nível de governança é o dos *shareholders*. Por sua vez, eles delegam a gestão do negócio para o segundo nível, que é o do *board*. Este conselho direciona e supervisiona em nome dos *shareholders* todos os aspectos do negócio, inclusive do desempenho sustentável. Com efeito, são definidos objetivos, estratégia e políticas do grupo. A composição do conselho prevê a presença do presidente, diretores executivos e não executivos. Neste nível, também há seis comitês, geridos por diretores não executivos, que supervisionam o andamento da corporação. Um deles é

o *safety, ethics and environment assurance committee* (SEEAC) que fiscaliza a gestão de riscos não financeiros, isto é, todos os assuntos tratados nos relatórios de sustentabilidade. O terceiro nível, diz respeito ao grupo executivo a quem é delega-se cumprir os objetivos e políticas definidas pelo *board*. O *Group Chief Executive* (GCE) mantém um sistema completo de fiscalização interna que é definido por um sistema de gestão holístico, uma estrutura organizacional, processos, padrões e comportamentos realizados, finalizando a entrega do retorno para os *shareholders*. Além disso, o GCE deve levar em consideração consequências de HSE em cada ação realizada. O grupo de executivos, por sua vez, apoia o GCE para gerir as áreas de negócio e prestar contas ao *board* do grupo. Neste mesmo nível, há três comitês que reveem questões de gestão do risco e segurança (*Group operations risk committee*), fornece informações e garante os programas de ética e *compliance* (*Group ethics and compliance committee*) e se responsabiliza por todas as decisões ligadas aos funcionários (*Group People Committee*). Finalmente, o último nível diz respeito às funções que definem e apoiam a implementação de padrões do grupo (ex. *Safety & Operational Risk*) e das operações locais através de especialistas e gerentes que identificam riscos e implementam os sistemas de gestão das operações do grupo e outros padrões. Esta estrutura descrita foi se constituído ao longo do período em análise, aprimorando e melhorando conforme as urgências e os negócios da BP. Por exemplo, após o acidente de Texas City, foi criada uma nova função que fiscalizava os riscos operacionais e de segurança (S&OR). Esta função, por sinal, foi aprimorada após o acidente no Golfo do México. Nessa linha de argumentação, no relatório de sustentabilidade de 2011, a BP reforça a importância desta nova função e explica que:

The group's independent safety and operational risk function (S&OR) works alongside the businesses in pursuit of safe, compliant and reliable operations. S&OR personnel can assist, challenge and escalate or intervene as necessary in all safety and operational aspects of BP's technical activities (Sustainability Report, 2011, p. 31).

Também por após este evento foi criado um comitê, no segundo nível, dedicado exclusivamente a questões do acidente e como também o *Group ethics and compliance committee* no terceiro nível aqui apresentado. Contudo não há informação completa para poder encaixar esses comentários na estrutura apresentadas pelos relatórios de sustentabilidade.

- Funções profissionais de sustentabilidade: A partir da análise dos relatórios de sustentabilidade não há informação suficiente para identificar com clareza o surgimento de novas funções profissionais ligadas ao DS.

- Parcerias e alianças: embora não haja informação suficiente para ter um mapeamento completo das parcerias e alianças da BP, fica claro o desenvolvimento de parcerias para melhorar conhecimento e o entendimento sobre áreas focais para o negócio. Além disso, a empresa realiza parcerias com diversos atores da sociedade para enfrentar questões sociais e ambientais em que a BP não tem profundo conhecimento. Foram identificadas cinco áreas principais em que a empresa busca fazer parcerias: mudanças climáticas, biodiversidade, *good governance (revenue transparency)*, combustíveis e fornecedores.

- Valores e cultura corporativa: desde o início, a BP destaca os valores da empresa como sendo um ativo importante, e reitera que estes devem estar enraizados em cada funcionário. A partir de 2003, há clareza sobre quais são os valores e o que é esperado pela empresa. Em 2010, há forte reformulação dos valores e das relações entre valores/comportamentos/código de conduta/incentivos.
 - 1998 – 2002: a empresa expressa a necessidade de enraizar os valores em cada funcionário, mas não há informação disponível para ter uma visão completa sobre este assunto;
 - 2003 – 2009: os valores declarados pela empresa são: integridade, negociação honesta, tratamento de cada pessoa com respeito e dignidade, esforçar-se pela vantagem mútua e contribuir para o progresso humano. Estes valores, por sua vez, são agrupados em quatro *Group values*, a seguir: 1) Desempenho – *compliance* com as leis e ética, melhoria contínua, metas internas, risco; 2) Pessoas e capacidades – capacidade humana e tecnologia, gestão dos funcionários, expectativas dos funcionários, inclusão, mérito e diversidade, remuneração; 3) *Health, Safety and environment* – operações com altos padrões ambientais; 4) Relações externas: vantagem mútua, impacto social, direitos humanos, transparência, influência e relações com os governos. Os atributos que são alcançados pela vivência destes

valores são a empresa ser *performance-driven*, inovadora, progressiva e verde. A marca define estes atributos. O primeiro atributo – *performance driven* – visa definir padrões que vão além do desempenho financeiro, incluindo assim o desempenho ambiental, segurança, crescimento, a satisfação dos consumidores e dos funcionários. O segundo atributo diz respeito à busca de novas oportunidades para dar soluções inovadoras para os consumidores. O terceiro – *progressive* – trata de estar 'conectado' com os consumidores, sociedade e comunidades através de uma postura de abertura, acessível, inclusiva e diversa. Além disso, há uma busca contínua em fazer as coisas de forma nova e melhor. O último atributo – verde – trata do compromisso do tratamento proativo e responsável dos recursos naturais do planeta e o desenvolvimento de fontes energéticas renováveis;

- o 2010 – 2012: após o acidente de Macondo há uma forte e profunda reformulação dos valores da empresa e das relações ente valores/comportamentos/código de conduta/incentivos. Assim, em 2011 são apresentados cinco novos valores que precisam ser enraizados em cada funcionário: 1) Segurança; 2) Respeito; 3) Excelência; 4) Coragem; 5) *One team*. A empresa descreve assim cada novo valor. '*Safety is good business*'. Cada coisa que realizamos baseia-se na segurança dos funcionários e das comunidades que estão ao nosso redor. A empresa está preocupada com a gestão segura do meio ambiente, como também no fornecimento seguro da energia ao mundo. O segundo valor – Respeito – é apresentado assim: “*we respect the world in which we operate*”. O respeito inicia com a *compliance* das leis e dos regulamentos. Há um comprometimento para os mais altos padrões éticos e comportamentais para assim ganhar a confiança dos outros. A empresa depende das relações que possui e do respeito recíproco. É dado valor as diversidades das pessoas e de pensamento. Há uma preocupação com as consequências das decisões grandes ou pequenas que são tomadas pela empresa. O valor de excelência – o terceiro – declara que as atividades do negócio são de alto risco e há um comprometimento com a excelência das operações através o gerenciamento sistemático e com disciplina. A empresa segue e melhora as normas e padrões que são definidas pelo negócio. Há um compromisso com a qualidade dos resultados, no aprendizado contínuo e na melhoria. Coragem – o quarto valor – é necessário para alcançar o melhor resultado porque faz-se necessário enfrentar dificuldades, manifestar-se livremente e permanecer firme em que é acreditado pela empresa. Há um esforço contínuo em fazer a coisa correta. Busca-se novas formas de pensamento e não há

medo em pedir ajuda. Procura-se ser honestos entre a empresa e procura-se ativamente feedback dos outros. Há como objetivo entregar um legado duradouro, apesar das prioridades de curto prazo do mundo em que é desenvolvido o negócio. Finalmente, o valor de *'One Team'* remete para que qualquer seja a força do indivíduo, sempre haverá um resultado maior quando é alcançado de forma conjunta. É priorizado o grupo ao sucesso pessoal e há o compromisso em gerar capacidades. Também há confiança uns nos outros para entregar as respectivas obrigações.

A mudança de estratégia identificada consiste na alteração da forma de fazer negócio que pretende ser responsável, sustentável e segura. A partir disso, e da abertura das informações sobre a empresa (2003), pode ser identificada uma trajetória de governar o DS. Esta acontece no que tange aos riscos não financeiros, à segurança das operações, investimentos em renováveis e ao enraizamento dos novos valores. Na área de negócios se consolida a parte de energias renováveis a partir do ano de 2005, com o lançamento de *BP Alternative Energy*. Na subcategoria 'Departamento de sustentabilidade' é esclarecida a governança corporativa que inclui a governança do DS a partir do ano de 2003. As responsabilidades corporativa e estratégica do DS estão em mão do *board* e delegadas ao GCE, há um sistema de fiscalização e gerência do DS baseado no risco não financeiro liderado pelo SEEAC (*safety, ethics and environment assurance committee*), há o auxílio dos gerentes das operações por meio da função de S&OR (*safety & operational risk*) e do comitê de *compliance* e ética do grupo. No que tange às parcerias e alianças a BP busca parcerias com instituições de pesquisa, empresas e ONGs para conhecer mais sobre questões de meio ambiente e sociedade, e consequentemente, realizar projetos e atividades. Em linha geral, a BP coloca mais ênfase na questão ambiental do que na social. A parte social ainda precisa de avanço, é uma 'nova' tendência identificada. Por último, os valores e cultura corporativa foram sempre bem definidos, de modo a se enraizarem em cada funcionário e nos níveis hierárquicos da empresa.

Competências

A mudança impulsionada pela CDS precisa chegar até a ponta das operações para ser efetiva. A BP realiza um esforço para mudar os sistemas de gestão, criar ferramentas e novas rotinas. O papel crucial é o enraizamento do DS nos funcionários e nos executivos. Porém, cabe destacar que o foco principal da BP é no gerenciamento de risco. Isto é, a questão social e ambiental é tratada como uma variável de risco, como é tratada a questão da segurança das

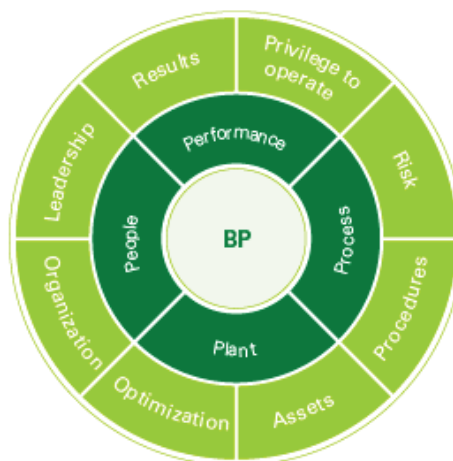
operações. Neste contexto, Lia Medeiros – como já mencionado anteriormente no item da SHELL – aponta que no processo de mudança empresarial impulsionado pela CDS, há necessidade de ter pessoas (executivos e funcionários) que possuem dentro de si esta ideia de sustentabilidade, como se fosse uma "quase habilidade" (capital não mensurável), mas isso pode ou não ser apoiado pela empresa. Esta seção procurou mostrar as tentativas de enraizamento do DS no nível operacional da BP. Cabe destacar, contudo, que a empresa fornece mais informações sobre o gerenciamento de risco em geral, do que às dimensões social e ambiental.

Sistemas e ferramentas de gestão: Dividimos esta seção em três grupos: 1) Sistemas de gestão; 2) Indicadores; 3) *Targets*.

- 1) Sistemas de gestão: O primeiro grupo apresenta uma evolução em duas etapas. A etapa inicial, 1998-2004, tem um sistema de gestão específico para assuntos ligados ao DS, isto é o HSE management system. O objetivo é ter nenhum acidente, nenhum dano para as pessoas, nenhum dano ao meio ambiente. Em 2000, o sistema de gestão muda somente o nome para '*Getting HSE right*'. Neste período, é especificada a relevância dos estudos de impacto ambiental e social no desenvolvimento do negócio, onde a variável de engajamento de *stakeholders* é crucial. O sistema de avaliação de impactos é chamado de *Environment, Social Impact Assessment* (ESIAs). Em 2001, é incluída no sistema de gestão a variável de biodiversidade e há um esforço contínuo na concepção dos impactos e dos planos de ação. Em 2004, foi criado o código de conduta, atualizando o padrão antigo '*What we stand for*', que visa melhorar a forma pela qual o negócio está sendo realizado. O código aborda cinco áreas principais: 1) HSE; 2) Funcionários; 3) Parceiros de negócio; 4) Governo e comunidades; 5) Ativos da empresa e integridade financeira. Sem perda de generalidade, podemos dizer que o sistema de gestão é baseado no gerenciamento de risco e precisa, conjuntamente, do sistema de valores e do código de conduta para influenciar a forma de trabalho, e do planejamento estratégico e das funções empresariais para identificar e monitorar riscos associados à estratégia da firma. Os riscos que a BP identifica são três : i) *Delivery risks*: são riscos específicos à implementação e entrega do planejamento da empresa; ii) *Enduring risks*: são riscos ligados à reputação da empresa que podem ser gerados se há a percepção de que as atividades não são alinhadas com

os altos padrões de *corporate citizenship*, e com a aspiração de contribuir para a melhoria da qualidade de vida através do fornecimento de produtos e serviços; iii) *Inherent risks*: são os riscos associados ao mundo dos negócios que não são controláveis diretamente pela empresa. A segunda etapa se refere ao período entre 2005 e 2012. Após o acidente da refinaria de Texas City a BP procurou aprimorar o sistema de gestão e controle. Foi criado um novo sistema de gestão, *Operating Management System (OMS)* que visa integrar múltiplos aspectos do negócio. O objetivo permanece o mesmo do outro sistema de gestão: *no accidents, no harm to people, no damage to environment*. Este sistema foi lançado, simultaneamente, em todo o grupo e, em 2010, foi novamente aprimorado em função do outro acidente que aconteceu no Golfo do México. O OMS engloba em um único sistema de gestão as exigências nas áreas de saúde, segurança, *security*, responsabilidade ambiental e social, segurança operacional, manutenção, gerenciamento de fornecedores, conhecimento organizacional. Estas áreas precisam ser acompanhadas desde a concepção do projeto até seu fim. Destaca-se a necessidade de aprimorar a gestão dos riscos sociais e ambientais de forma conjunta. No nível operacional, o OMS aborda oito elementos nas áreas de pessoas, plantas, processos e desempenho (Figura 3.7).

Figura 3.7 – Elementos de gestão



Fonte: www.bp.com

Além do novo sistema de gestão é criada uma nova função da empresa que lida com o risco operacional e de segurança - *safety and operational risk (S&OR) function*. Esta foi criada após o acidente do Texas e novamente aprimorada após o acidente de

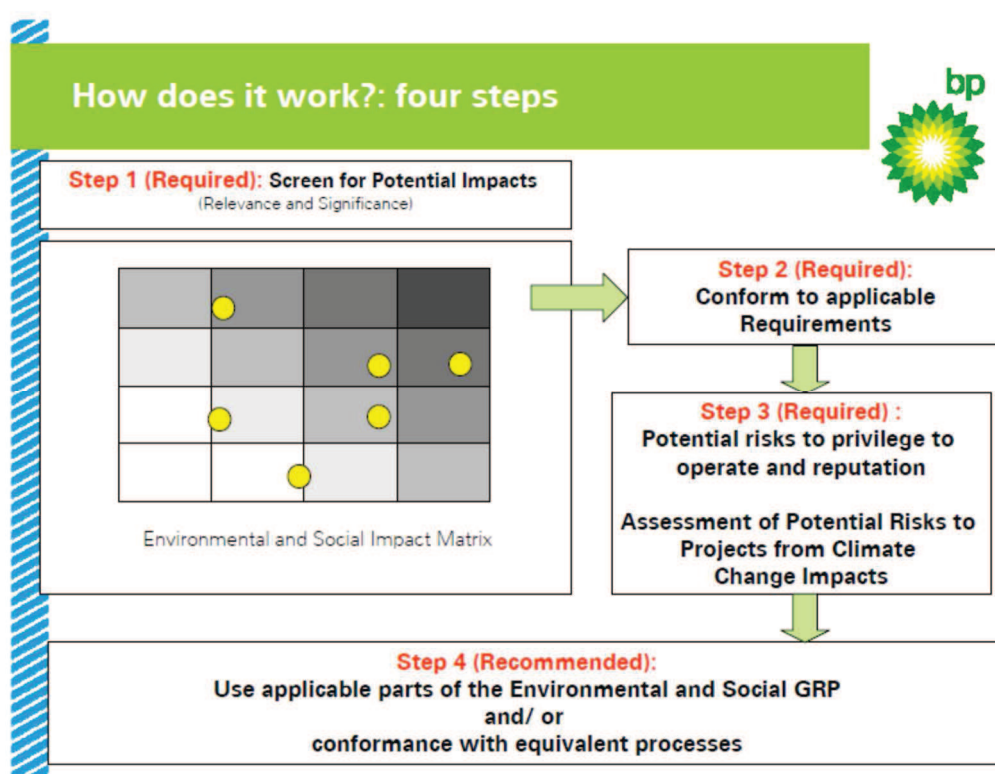
Macondo. As responsabilidades desta função, que é independente das operações, são: Fornecer *checks and balance* independentemente da linha de negócio fiscalizada; Fortalecer padrões e processos obrigatórios de segurança, inclusive do gerenciamento do risco operacional; Fornecer um parecer independente sobre o risco operacional; Avaliar e aprimorar as competências e capacidades dos funcionários nas questões ligadas à- segurança e operações. Ademais, há uma nova reformulação dos riscos a serem minimizados. O primeiro é chamado '*Day-to-day risk*', e lida com a identificação e gerenciamento do risco do dia-a-dia que ocorre nas operações do grupo, tendo abordagem diferenciada de acordo com a tipologia de risco. Estes riscos são avaliados e geridos através do uso do OMS. A partir disso são concordados planos de ação. A segunda tipologia de risco é o *Business and strategic risk management*. O negócio e suas funções empresariais integram os riscos em processos chave do negócio (*strategy, planning, performance, management, resources, capital allocation, project appraisal*). Os riscos associados a estes processos são continuamente identificados, avaliados e geridos para aprimorar as atividades e realizar novo planejamento. No grupo, há um relatório padronizado de gerenciamento de riscos, isto permite ter uma visão consistente do risco no inteiro grupo. A terceira tipologia de risco é *Oversight and governance*. A fiscalização e governança do risco ocorre no nível do *board*, executivos e das funções. Estas atividades têm por finalidade promover uma supervisão eficaz ao nível do grupo, do planejamento de negócios e alocação de recursos, intervenção e compartilhamento de conhecimento. No que tange a implementação do DS no desenvolvimento do empreendimento, Liz Rogers apresenta as práticas ambientais e sociais da BP na apresentação *Environmental & Social Practices* (Presentation to SRI's September 26th 2011). Estas práticas, chamadas de *Group Defined Practices*, se inserem no sistema de gerenciamento OMS. De acordo com a apresentação seus objetivos são:

- ✓ Apoiar a negociação de grandes empreendimentos (acima de um limiar financeiro) que entram em novas áreas e projetos que possam impactar áreas protegidas internacionalmente, visando a identificação e gerenciamento de impactos sociais e ambientais em todas as etapas do investimento;
- ✓ Apoiar projetos para cumprir os compromissos ambientais e sociais assumidos;

- ✓ Incorporar nossa experiência e aprendizado sobre a indústria em grandes projetos e entrar em novas áreas.

O funcionamento da implementação destas práticas se desdobra em quatro níveis, como apresentado na figura abaixo.

Figura 3.8 – Níveis de implementação – *Group Defined Practices*



Fonte: *Environmental & Social Practices* (Presentation to SRI's September 26th 2011).

- Indicadores: a BP, desde 1998, começou a desenvolver uma métrica que pudesse acompanhar o desempenho social e ambiental da empresa. De 1998 até 2003, as informações são relacionadas estritamente aos indicadores de HSE. Em 2003, no entanto, é englobada a parte financeira também e a partir desta data há um esforço contínuo em definir novos indicadores e consolidar a métrica em seções definitivas. Assim, em 2008, a BP define um sistema de 42 indicadores em quatro áreas: Segurança, Meio ambiente, Pessoas e Desempenho. Na primeira área, são destacados os indicadores de *Fatalities*, *Day away from work case frequency* (DSFWCF), derrame de óleo entre outros. Na segunda área, são destacados indicadores de *Direct Greenhouse gas (GHG)*, *Indirect carbon dioxide*, *Flaring*,

Number of spills, volume of oil unrecovered. A terceira área são destacados, entre outros, o número de mulheres em cargo de liderança e de gestão, número de demissões em função de comportamentos não éticos e não *compliance*. No último grupo são ressaltados, entre outros, o *Reserve replacement ratio*, impostos aos governos e contribuições para as comunidades⁶⁰.

1. *Targets*: o sistema de métrica desenvolvido pela BP permite acompanhar a evolução da empresa em âmbitos ambientais e sociais. A evolução do *target* relativo às emissões de gases de efeito estufas (GEE) em função da sua relevância e da implementação do padrão ISO 14001, serão relatadas. Outras métricas relacionadas a questões de mulheres ou minorias em cargos executivos e de lideranças são trabalhados e continuamente aprimoradas pela BP e podem ser acompanhadas pela leitura dos indicadores fornecidos no website da empresa. A BP foi pioneira em reconhecer e tomar ações preventivas com relação às mudanças climáticas. Em 1998, definiu o objetivo de reduzir 10% das emissões de gás efeito estufas (GEE) até 2010, tendo como *baseline* o ano de 1990. Em 2001, o objetivo foi já alcançado através das melhorias em eficiência energética, redução de *flaring* e *venting* e mecanismo interno de trading. O novo objetivo, definido para 2012, é manter o nível de redução já alcançado abaixo do *baseline* de 1990 através da combinação de eficiência energética e mecanismos de mercado. A BP também começa a medir as emissões indiretas de GEE, ligadas ao consumo dos serviços e produtos da *supermajor*. O *target* foi reformulado, incluindo uma parte (50%) de redução de emissões diretas e outra de 50% de emissões indiretas. A empresa, contudo, relata o desempenho fazendo referência principalmente as emissões diretas. Estas mostram uma trajetória de diminuição devido aos ganhos em eficiências energética, redução de *flaring* e *ventig*, mecanismos de mercado, programas de desinvestimentos e fechamento de produção. Cabe destacar, que os maiores ganhos são resultados pela venda de ativos da empresa (ex. em 2005 a parada das operações no Golfo do México em função dos danos do furacão, em 2006 na venda de Inovene para INEOS, em 2012 na venda de ativos dentro do programa de desinvestimento do *upstream*) ou fechamento de produção, embora haja um aprimoramento contínuo da eficiência das operações. Outro fator a ser levantado é também a entrada em operação de novos projetos como a planta de gás

⁶⁰Para obter mais informações sobre a evolução de cada indicador visitar a página web da BP, www.bp.com

natural liquefeito em Tangguh - Indonésia ou as novas operações para recursos não convencionais (ex. Oil Sands Canada). Em 2012 não se menciona o atendimento ou não do objetivo definido em 2001. Contudo, é explicado que a partir de 2008 não é mais considerado útil ter um objetivo geral do grupo de redução de GEE mas é mais efetivo ter objetivos locais das operações. A partir disso houve um enfoque maior em eficiência energética e redução de *flaring* e *venting* locais. Também é incluído o preço de carbono nos investimentos de \$40 por tonelada. Além disso, cabe destacar que enquanto a BP tinha uma participação de 50% na TNK-BP (2012) não eram relatadas as emissões de GEE deste business, como também não foram apresentadas as emissões de GEE ligadas ao acidente de *Deepwater Horizon*. Por último, as emissões diretas de GEE – *CO² equivalent* – incluem o dióxido de carbono e metano. No que tange à certificação ambiental ISO 14001 das plantas de produção a BP começou desde 1998 e tem como objetivo e exigência interna que todos os maiores projetos tenham esta certificação.

- Boas práticas e padrões: Ao longo do processo de internalização do DS a empresa gerou boas práticas e padrões a serem observados. Cabe destacar, contudo, que não há informação suficiente para ter uma visão completa dos padrões e boas práticas adotadas pela BP. Neste contexto, a partir de 1998 a empresa definiu uma política de conduta ética que foi se aprimorando até o lançamento do código de conduta em 2005. No que tange à corrupção, em 2001, a BP banuiu a realização de *facilitation payments* e, em 2004, formulou um novo programa chamado *New anti-bribery awareness programme*. No diz respeito à segurança, em 2001, são definidas regras de segurança *Golden Safety Rules* e dois padrões *Process Safety and Road Safety*. Os últimos dois foram reformulados em 2004, respectivamente em *New Safety Standards* e *New driving standards*. Em 2002, foi definido um padrão relacionado aos riscos ligados a grandes acidentes e, em 2005, foi reformulado em *Major Accident Risk*. Em 2003, a empresa lança o *Opentalk* que é um canal de diálogo entre o funcionário e a firma, onde são relatadas preocupações ou suspeitos de violações dos padrões e políticas empresariais por parte dos funcionários. Em 2004, foi definido um padrão que visa diminuir acidentes de segurança *Integrity Management*. No ano seguinte foi reformulado em nível do grupo. Em 2004, é descrito o processo de certificação ética do trabalho que começa com a realização de um relatório dos funcionários e do *line manager* sobre um projeto específico, passa pelo GCE e é avaliado pelo EEAC. Em

2012, é formulada uma política sobre direitos humanos e a inclusão de fatores socioeconômicos na metodologia padrão da BP;

- Rotinas: Desde 1998, a empresa teve necessidade de enraizar em cada funcionário e executivo principalmente duas questões: ética de conduta e segurança. Isto foi realizado através de workshop, programas de incentivos e prêmios. Também são formulados diversos programas para incentivar a liderança. Em 2010, foram reformulados os mecanismos de incentivos para cada funcionário. O desempenho e a remuneração dos funcionários são alinhados com os novos valores, a segurança e uma visão de longo prazo – *taking a long-term perspective*. Há um esforço muito grande em enraizar os valores identificados. Por exemplo, há um rede interna de agentes, chamados *change agentes*, que apoiam as lideranças em implementar os valores. Também o sistema de remuneração interno premia quem teve um desempenho comportamental excepcional ligado aos valores;
- Tecnologia: Cabe destacar que não há informação suficiente para ter uma visão completa dos projetos de pesquisa e desenvolvimento ligados ao DS da BP. Contudo, é possível apontar algumas tendências e alguns projetos. Com efeito, a empresa reconhece a variável tecnológica como fundamental para fornecer mais energia de forma sustentável. Isto acontece através de um processo de inovação incremental. Por exemplo, desde 1999, a BP desenvolve pesquisa na captura e armazenamento de CO² com diversos institutos de pesquisa, governos e empresas. Em 2004, a BP lança seu projeto piloto na Argélia, na planta de gás In Salah. No mesmo ano, foi lançado um projeto de cinco anos, no valor de \$ 350 milhões, para desenvolver tecnologias e processos que reduzem as emissões de GEE de um milhão de toneladas por ano. Em 2005, são explicitadas as áreas principais de desenvolvimento tecnológico. A primeira área é chamada de *resource business extensions* que visa desenvolver tecnologias para identificar novas fontes de hidrocarbonetos e aproveitar com mais eficiência os recursos já disponíveis. A segunda, trabalha com *conversion technologies* que visam converter *feedstocks* de hidrocarbonetos em combustíveis eficientes e produtos químicos. Por último, são priorizadas tecnologias de baixo carbono para o setor de energia elétrica e transporte. Entre os diversos projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológicos a BP apoia a pesquisa na universidade de *Princeton* através do projeto *Carbon Mitigation Initiative*, na Academia de ciência da China para pesquisar energias limpas e com a participação da *Energy Initiative* no MIT. Também a empresa

apoia diversos institutos de pesquisas e *think tank*. A empresa não fornece os valores dos investimentos em P&D a não ser para os anos de 2006, 2007 e 2008, tendo respectivamente investido \$ 395 milhões, \$ 566 milhões e \$ 595 milhões;

- Conhecimento e aprendizagem: A empresa declara estar sempre aberta a aprender com as experiências dos outros e percorre um processo de aprendizado contínuo sobre o meio ambiente, sociedade e segurança através de *best case* e *worst case*. Os *best case*, se referem aos projetos de LNG em Tangguh – Indonésia e a construção do oleoduto na região do mar cáspio (BTC), em que foram fundamentais levar em consideração a proteção da biodiversidade, do impacto social e do engajamento dos *stakeholders*. Entretanto, os *worst case* se referem à explosão na refinaria Texas City (2005), o derrame de óleo em Alaska (2006) e a explosão da plataforma no Golfo do México (2010), que forçaram a empresa reformular valores, ética de condutas, sistemas de gestão e condições de segurança. A partir destes fatos fala-se de uma cultura de 'aprendizado do erro'.

No período em análise, a empresa apresenta um processo contínuo de melhoria nas subcategorias. A implementação do DS passa por problemas de gerenciamento de riscos tecnológicos e de aprendizado pelo erro. Há então necessidade de criar um sistema de gestão, de métrica, de criação de rotinas internas, desenvolver novas tecnologias e aprendizado. Neste processo de evolução incremental, na busca de soluções mais eficazes e eficientes, os eventos críticos (ex. Texas City, DeepWater Horizon, Alaska) possuem um papel muito forte para a reformulação de políticas, processos, padrões e rotinas. No que tange às questões de gestão, boas práticas e padrões, a BP procurou criar e melhorar em cada ano. Em 2005, é criado um novo sistema de gestão integrado, reformulado em 2010, onde são considerados vários aspectos do gerenciamento do negócio, entre os quais os riscos ambientais, sociais e de segurança. Paralelamente a isto, houve também a necessidade de enraizar nos funcionários e executivos valores corporativos e a conduta ética, isto é a criação de novas rotinas. Isto se deu principalmente através de mecanismos de incentivos internos. Também, a empresa se diz disposta a aprender pelo erro. Finalmente, a tecnologia viabiliza a sustentabilidade do fornecimento de energia a partir de fontes não renováveis e renováveis.

Investimentos

A trajetória do investimento social privado da BP passou de uma atitude meramente filantrópica e pulverizada para outra em que os investimentos são mais focados e estratégicos.

A BP foi pioneira em energias alternativas, começando com a energia solar e, de acordo com a resposta do mercado, foi diversificando e racionalizando seu portfólio, apoiando, atualmente, a energia eólica e os biocombustíveis. Durante os últimos anos a BP deixou de investir em eólicos e focalizou somente em biocombustíveis. Nessa linha de argumentação, Sally Bakewell (Bloomberg) no artigo “*BP to Sell U.S. Wind Business in Retreat to Fossil Fuels*” (Sally Bakewell Apr 3, 2013 3:15 PM) afirma que:

BP Plc (BP/), attempting to recover from an oil spill that may cost it \$42 billion, said it will sell shares in wind assets worth as much as \$3.1 billion in the U.S. in another step to focus on its main oil and gas business ... The sale would leave BP’s renewable energy business limited to biofuels research and ethanol refining in Brazil (Bloomberg, 2013).

As trajetórias aqui apresentadas são explicadas com mais profundidades nas seguintes seções.

Investimento qualitativo

- **Investimento social**: O investimento social da BP é realizado através de três formas: 1) O investimento social privado (ISP); 2) Doações; 3) Investimento social ligado ao cumprimento de leis e normas. Nos relatórios de sustentabilidade, não há informação suficiente para descrever os investimentos e projetos associados às exigências ambientais definidas por lei. Contudo, através da entrevista realizada com os analistas ambientais do IBAMA⁶¹ – o órgão licenciador brasileiro – podemos inferir como a BP precisa responder as exigências definidas por lei no Brasil. Para os projetos de P&G offshore o IBAMA exige, através da nota técnica da CGPEG, uma série de condicionantes para que a empresa obtenha a licença de exploração e produção. A atividade do IBAMA é baseada no conceito de justiça ambiental, que procura explicitar os conflitos locais para educar as populações, de modo que elas percebam que o licenciamento e a legislação ambiental dizem respeito aos exercícios de direitos e não à ideia trazida pela linha de responsabilidade social de empresas.

⁶¹Gilberto Moraes de Mendonça e Mônica Armond Serrão, Analistas Ambientais do IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis).

No que respeita ao ISP, a tendência geral da empresa é passar de uma posição filantrópica e de risco para um investimento alinhado com as exigências da sociedade e do negócio, procurando entregar benefícios para as comunidades impactadas. Em 1998, discutia-se a necessidade de ter uma nova estratégia sobre o investimento social, e no ano seguinte, é criado o *Global Social Investment initiative*. As temáticas financiadas são a de desenvolvimento de comunidades, educação, meio ambiente, arte e cultura e outros. Entretanto, em 2001, é criado um fundo global para que os funcionários possam fazer doações – *Global Employee Matching Fund*. Também a empresa prevê horas de trabalho voluntários dos funcionários. Em 2003, o investimento social passa por uma reformulação, onde a prioridade é realizar investimentos em educação e desenvolvimento econômico. Neste ano, é citada a Fundação corporativa da BP, mas não há informação sobre sua atuação em todos os relatórios de sustentabilidade. O ano de 2004 foi crucial para nortear as áreas prioritárias do ISP que permanecem até 2012. Os investimentos prioritários são: empreendedorismo; educação; acesso à energia. A partir deste ano, também é previsto um plano de investimento social de \$ 500 milhões para cinco anos. Paralelamente aos avanços do ISP, a BP continua a realização de investimentos sociais através da livre doação dos funcionários e da BP Foundation. Em 2007, pela primeira vez se fala de investimento social 'estratégico', alinhado com as prioridades e necessidades das comunidades. As temáticas prioritárias permanecem as mesmas, mas há, também, investimentos em outras áreas como i) governança e transparência; ii) direitos humanos; iii) apoio à gestão pública; iv) infraestrutura; v) arte e cultura. Até este ano, a função do investimento social era reduzir o risco social e melhorar as relações da empresa com as comunidades locais. No entanto, a narrativa sobre o ISP se transforma entre 2007 e 2012, evoluindo para o conceito de que a empresa e a comunidade precisam *'find the join' between BP's interests and those of communities* (Sustainability Report, 2010; p.40). Isto significa que o ISP precisa levar em consideração as necessidades locais relevantes, estar alinhado com negócio da BP e realizar parcerias com organizações locais. Tudo isso para ter um impacto sustentável e significativo.

- Energias renováveis: como dissemos, a BP foi pioneira nos investimentos em energias renováveis. O processo de investimento foi de experimentação contínua, inovação e

estratégico, começando pela energia solar e, de acordo com avanços tecnológicos e a demanda de mercado, diversificando o portfólio do negócio (eólica, CCS e hidrogênio, biocombustíveis). Isto acontece, principalmente, com o lançamento da unidade de negócio *BP Alternative Energy* em 2005 que prevê um investimento de \$ 8 bilhões no horizonte temporal de dez anos. Cabe destacar que antes desta data não estão disponíveis informações sobre os investimentos em energias renováveis. Com efeito, com tempos, graus e intensidade diversas, a empresa trabalhou em quatro frentes de negócio: 1) Solar (1998-2011); 2) Hidrogênio e CCS (2000-2012); 3) Eólica (2002-2012); 4) Biocombustíveis (2003-2012).

1. Desde os anos oitenta, a BP investe em energia solar. Em 1998, tinha uma capacidade de produção de 32 MW, operando em mercados rurais e residências na Europa, Estados Unidos e Ásia. Neste ano, outra empresa do grupo dedicava-se à energia solar, Solarex, uma *joint venture* entre Amoco e Enron que produz células de poli cristalino (*polycrystalline*) e módulos, com faturamento anual \$58 milhões. A BP Solar tem previsão de crescimento anual de 25-30% e meta de atingir um \$ 1 bilhão de faturamento para 2007. Em 2002 e 2003 há uma reformulação do portfólio. A produção de módulos '*thin films*' termina, mantendo assim o foco na produção de '*crystalline*' que já representa 85% da produção da BP Solar. O foco geográfico do mercado muda também para os países em desenvolvimento oferecendo soluções *off-grid* (Brasil, Marrocos, Filipinas). Ademais, é realizada uma reestruturação do quadro de funcionários. Para apoiar esta mudança de estratégia de negócio, a BP realiza duas parcerias com *Global Village Energy Partnership* e *Renewable Energy and Energy Efficiency*. Neste período, a capacidade de produção instalada era de 71MW. No ano seguinte, pela primeira vez, esta linha de *business* se torna rentável. Em 2005, os investimentos em solar são incorporados no lançamento da unidade *BP Alternative Energy*. A previsão de crescimento para a energia solar é de passar de 110 MW (2005) para 300MW em 2008. Com efeito, há uma expansão do mercado na Espanha e na Índia, o desenvolvimento de novas tecnologias mais eficientes (Mono2) e novas parcerias com instituições de pesquisa (*California Institute of Technology*) ou empresas (*Crystal Growth IKZ*) ou consórcios (*Australia Solar Cities*). Contudo, embora tenha feito um esforço em expandir a produção, entrar em novos mercados e desenvolver parcerias, em 2009, há redução das atividades. Finalmente, em 2011 a

BP toma a decisão de sair do mercado da energia solar porque se tornou a *low-margin commodity market* e não está mais alinhado com sua estratégia de negócio.

2. Hidrogênio e CCS: Em 2000 e 2001, a BP discute e pesquisa sobre o hidrogênio e a separação e armazenamento de CO², e participa em projetos de demonstração de carro a hidrogênio, projetos de transporte público (*Clean Urban Transport for Europe - CUTE*) e constrói postos de abastecimento a hidrogênio em Singapura, Califórnia, Alemanha e Inglaterra. A BP explora outro uso energético do hidrogênio e do CO², isto é, a geração de energia elétrica. Em 2004, há previsão de criar a primeira planta de energia elétrica a hidrogênio em Peterhead, Escócia, usando gás natural do mar do norte. Também na Califórnia se prevê a construção de uma usina elétrica a hidrogênio usando carvão de petróleo. Em 2006, a BP realiza uma parceria com a General Electric (GE) para desenvolver tecnologia e pesquisa na geração de energia elétrica a partir de hidrogênio. No que tange à captura e ao armazenamento de CO₂, a empresa desenvolve pesquisas e participa em projetos internacionais como o de *CO² Capture Project*. Em Califórnia e Abu Dhabi, a BP tem plantas de geração de energia elétrica a partir do hidrogênio associado à captura de CO² finalizada a injeção nos poços de óleo para melhorar sua produção. Em 2004, a BP lança seu projeto piloto de CCS em Argélia, na planta de gás In Salah. No mesmo ano foi lançado projeto de cinco anos, do valor de \$ 350 milhões, para desenvolver tecnologias e processos que reduzem as emissões de GEE de um milhão de toneladas por ano. Em geral a BP tem três (grandes projetos de na tecnologia de CCS, dois dos quais envolvem o uso de CCS para criar hidrogênio finalizado a geração de energia elétrica. Após 2010 não há mais informação disponível sobre projetos ligados ao hidrogênio e CCS.
3. Energia eólica: a BP entra no mercado da energia eólica em 2002 através da parceria com Chevron Texaco para a construção de uma usina eólica de 22.5 MW associada a refinaria Nerefco em Holanda. Até 2005, a BP procura oportunidades de ter seu negócio neste novo mercado, principalmente a produção de energia elétrica a partir da eólica associado às refinarias. Com o lançamento do *BP Alternative Energy*, em 2005, a linha de negócio da energia eólica ganha de escala tendo como previsão de crescimento que passa de 30 MW para 450 MW em 2008. Também, se declara como objetivo de longo prazo aquele de ser o maior produtor para 2015. A partir de 2005 então a estratégia da BP é aquela de aumentar a

produção, comprar empresas do setor e desenvolver parcerias estratégicas. Em 2006, a BP compra duas empresas de *wind developers* – *Greelight Energy* e *Orion Energy* – e realiza uma parceria estratégica com *Clipper Windpower* para a compra de turbinas – *Clipper Turbines*. Também, é prevista a construção de plantas eólicas em 2007 nos EUA (Califórnia, Colorado, North Dakota e Texas), tendo como capacidade instalada 550 MW. Assim, neste ano a BP conseguiu chegar à construção de 340 MW e planeja chegar a 1.000 MW instalados em 2008. Em geral, a estratégia da BP – produção, aquisições e parcerias estratégicas – tem um potencial de geração de energia elétrica de 15.000 MW. Por sinal, em 2008, a BP consegue chegar a uma capacidade instalada total de 1.000 MW nos EUA, tendo no seu portfólio 100 projetos que possuem uma capacidade de 20.000 MW. A BP tem toda sua atividade de energia eólica nos EUA porque há condições de mercado favoráveis entre incentivos públicos e tecnologia;

4. Biocombustíveis: A partir de 2003, a BP entra em diversos projetos de pesquisa para estudar biocombustíveis de segunda geração, visando identificar a disponibilidade de biomassa em escala global a partir de resíduos das florestas e da atividade agrícola, como também dos resíduos sólidos municipais. A empresa declara que o próximo grande *breakthrough* para os combustíveis são os combustíveis produzidos a partir de culturas, árvores e lixos. Em 2004 a BP, é a primeira *supermajor* que mistura um componente biológico (5%) na produção de diesel. Nesse período, a estratégia é adquirir novas capacidades e, no entanto, entrar no mercado de biocombustíveis convencionais. Em 2005, a BP participa do *Biofuels Assurance Scheme* criado pelo *UK Low Carbon Vehicle Partnership*, continua a pesquisa em biocombustíveis de segunda geração, principalmente através do plano de investimento de \$500 milhões por 10 anos para criar o Instituto de Energia da Biociência (*Energy Bioscience Institute*). Esta instituição visa explorar a aplicação da biociência e a produção de energia limpa. Em 2006, a BP cria uma unidade de negócio em biocombustíveis e realiza uma parceria com a *DuPont* para desenvolver biocombustíveis de nova geração. No ano seguinte, entra em um projeto de biocombustíveis com investimento de \$ 400 milhões divididos entre BP, *Associated British Foods* e *DuPont* para a construção de usina de geração de biocombustíveis na Inglaterra; e em parceria com *DI Oils* nas plantações de *jatropha curcas*. Além disso, há previsão da construção de uma

planta de biobutanol com a DuPont. Além disso, a BP investiu \$ 90 milhões na parceria estratégica com Verenium Corporations nos EUA para desenvolver bioetanol lignocelulósico. No entanto, o maior movimento de mercado realizado neste ano foi a compra de 50% da empresa Tropical BioEnergia S.A. do Brasil, que produz etanol da cana de açúcar. A estratégia da BP se desdobra em três linhas de investimento: biocombustíveis da cana de açúcar, moléculas de combustíveis avançados e biocombustíveis da celulose. Por sinal, a BP realiza parceria com *Martek Biosciences Corporation* para desenvolver uma tecnologia que usa micróbios para geração de biodiesel. Também, em 2011, a BP se torna maior acionista da Tropical BioEnergia S.A., que recebeu o selo SA8000 e parte de suas operações foram certificadas pelo padrão Bonsucro, e da Companhia Nacional de Açúcar e Álcool. A BP declara que quer expandir mais o negócio em biocombustíveis no Brasil.

Cabe destacar que a *BP alternative Energy* possui também uma unidade de negócio ligada à geração de eletricidade a partir do gás, combustíveis limpos e lubrificantes. Finalmente, a *BP Alternative Energy* foi lançada tendo como foco a geração de eletricidade através de investimentos em energia solar, eólica e turbina de cogeração a gás, e do desenvolvimento de tecnologia de captura, sequestro e armazenamento de carbono. Ademais, o foco foi também na busca de soluções mais limpas para os combustíveis.

Nesta seção a BP mostrou duas tendências gerais. A primeira, no que diz respeito os investimentos sociais, aponta para uma busca contínua do valor estratégico do investimento social: passou-se do investimento filantrópico e pulverizado para um investimento estratégico. Este movimento é justificado porque permite que a empresa possa ter a 'licença social' para operar. Isto é, ouvir e responder as expectativas das comunidades impactadas trazendo benefícios para a viabilização do negócio e para as comunidades. Cabe destacar, porém, que a BP faz um esforço em tornar o investimento social privado estratégico, mas paralelamente mantém uma estrutura de investimento social filantrópico e os investimentos do ISP mostram ainda uma grande variedade de temáticas a serem abordadas. A empresa deve ser capaz de internalizar a questão social dentro do negócio porque há questões cruciais a serem enfrentadas tais como: medir os resultados sociais dos investimentos, o engajamento efetivo de *stakeholders*, o alinhamento com as políticas públicas locais e a defasagem temporal entre o empreendimento e a 'maturação' social do território. A segunda tendência trata das energias

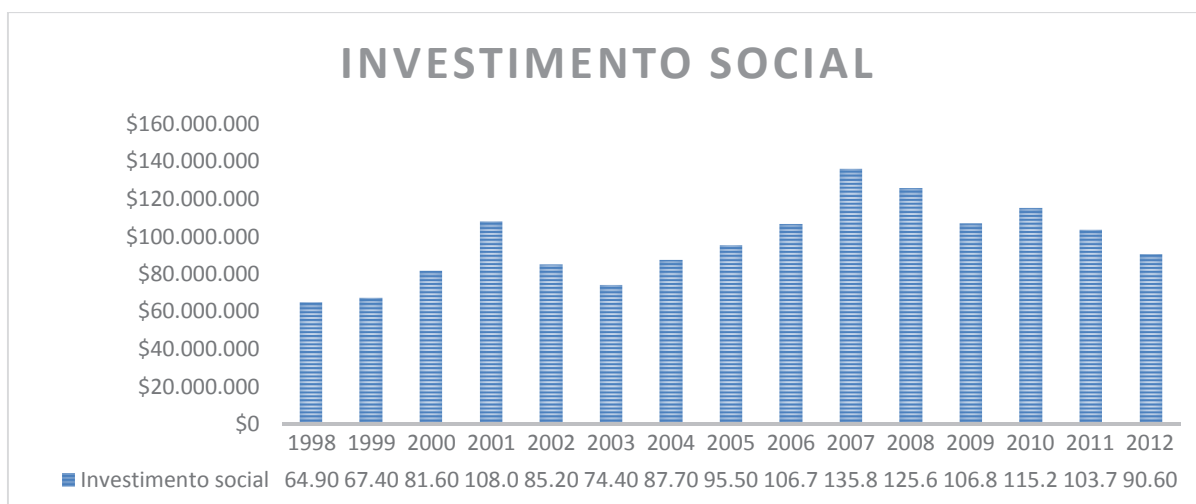
renováveis. Foi identificado que a empresa foi pioneira nos investimentos em energias alternativas, tendo como principal foco a energia solar. Isto é justificado pelo reconhecimento da necessidade de assumir ações mitigatórias para o combate das mudanças climáticas. Conforme o mercado crescia, a BP foi se posicionando em outras fontes de recursos, tais como a energia eólica, hidrogênio, CCS e biocombustíveis. A posição da empresa nestes mercados se caracteriza como estratégica porque ela entende que as mudanças climáticas são uma necessidade urgente e que precisa ter um posicionamento que antecipe as expectativas do mercado. Contudo, a tomada de decisão é prudente em função das muitas incertezas tecnológicas, de mercado e institucionais que ainda são presente. De fato, a BP deixa de investir na energia solar quando o mercado não é mais rentável, entra fortemente no mercado da eólica nos EUA – em que há condições de mercado favoráveis – e investe fortemente nos biocombustíveis de primeira geração (Tropical BioEneriga S.A.) e na pesquisa dos biocombustíveis de 2º geração.

Investimento quantitativo

➤ Investimento social:

Durante o período de 1998 a 2012, o investimento social privado total foi de cerca de \$ 1,5 bilhões. A taxa de crescimento média anual do investimento social privado é de 3, 7%. No entanto, a média anual deste investimento é cerca de \$ 97 milhões.

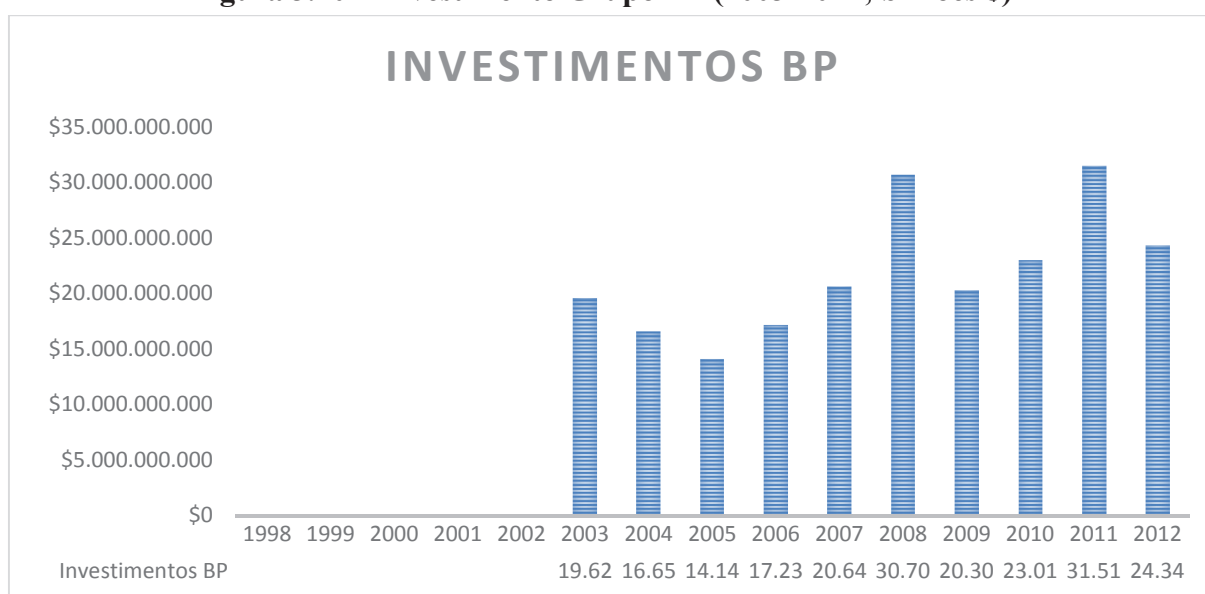
Figura 3.9 – Investimento social BP (1998 -2012; milhões \$)



Fonte: elaboração própria DATABASE BP

- Energias renováveis: A empresa não foi clara com o *quantum* do investimento realizado em energias renováveis até 2005. Não são dadas informações sobre quanto é investido nas energias renováveis. Somente após o lançamento do *BP Alternative Energy* foi claro o orçamento em energias alternativas. Com efeito, a empresa comprometeu-se em investir \$8 bilhões em 10 anos. Ao longo deste período a BP apresenta os valores anuais de investimento;
- Investimento Grupo BP: Durante o período de 2003 e 2012 o investimento do Grupo BP totalizou cerca de \$ 220 bilhões. A taxa média de crescimento é de 6 %, enquanto o investimento médio anual é de cerca de \$ 22 bilhões. Cabe destacar que nos relatórios de sustentabilidade não são dadas as informações sobre as despesas de capital e aquisições, a não ser em cinco (05) anos (2004, 2005, 2006, 2011 e 2012). Todos os valores aqui apresentados foram relevados no relatório financeiro anual da BP.

Figura 3.10 – Investimento Grupo BP (2003-2012; bilhões \$) *



Fonte: elaboração própria DATABASE BP; * despesas de capital & aquisições, *Summary Review Financial report*

A comparação, em termos absolutos, entre investimentos da BP, investimento social privado e renováveis não é possível uma vez que são mercados com características muito diferentes. O setor de hidrocarboneto, por natureza, é capital intensivo, os investimentos sociais são ligados à soluções específicas locais que não pedem grandes quantidades de recursos (não pedem investimentos multibilionários para a solução de problemas sociais locais) e as energias

renováveis ainda não têm condições de mercado e institucionais suficientes para justificar um investimento deste tamanho. Contudo, é possível sim identificar, em termos relativos, tendências de mudança e contradições. Destas estatísticas, é possível dizer que a prioridade da BP é ainda o setor de hidrocarboneto mas procurando uma migração para o gás. Contudo, sob uma ótica de mercado, isto é justificado por questões de segurança energética e porque ainda não há condições de mercado capazes de justificar grandes investimentos nas energias renováveis. Os investimentos neste último setor são ainda complementares ao negócio, cumprem uma função estratégica para antecipar as potenciais mudanças do setor de energia.

Ao comparar com o investimento social privado, nota-se que a taxa de crescimento médio dos investimentos do grupo é quase o dobro dos investimentos social privado. Isto pode ser justificado porque a empresa ainda não tem claro e bem definido o papel do investimento social para o negócio, há somente, nos últimos anos, um esforço nesse sentido mas ainda não justifica um investimento maior e efetivo. Ao mesmo tempo o setor de hidrocarboneto mudou a tipologia de recurso fóssil – não convencional – a ser explorado que pede necessariamente um aumento de investimento ainda maior, que por sua vez aumenta a média de investimento necessária.

4. MUDANÇA TRANSFORMADORA

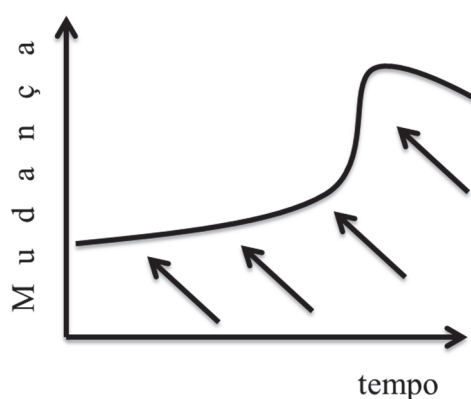
Nós estamos em um processo que é novo, não está nada decidido, resolvido, está caminhando e como caminho, uma hora avança, tem avanços e recua, dois passos à frente dois para trás, porque senão estaria tudo uma maravilha. Não é tudo sempre para frente. Na linha do tempo é para frente mas há recuos nesse meio, a coisa vai por ondas (Anna Maria Peliano, 30.01.14).

A natureza da atividade das empresas extrativas é muito complexa. Os empreendimentos alteram dinâmicas e trajetórias econômicas que têm impactos sociais e ambientais – na escala territorial e global – difíceis de prever. Ao mesmo tempo, esta incerteza ‘social e ambiental’ precisa ser enfrentada para gerar potenciais benefícios para a sociedade e para a empresa. A adoção da CDS impõe mudanças na trajetória das empresas de P&G. Elas tiveram que buscar novos sistemas de gestão, enraizar novos princípios e valores, criar novas rotinas internas, entrar em novos mercados, oferecer novos produtos e serviços, buscar o diálogo com *stakeholders* e adquirir novo conhecimento. Esta mudança foi apresentada para a sociedade através da publicação dos relatórios de sustentabilidade. Buscou-se ‘prestar conta’ ao mundo e sustentar a reputação por meio da narrativa sobre o DS e da implementação de algumas ações. Contudo, ao analisar a trajetória da BP e da SHELL observa-se que a prioridade de investimento é sempre o *upstream*, as renováveis são ainda investimentos complementares ao *core business*, há ainda um passivo ambiental e social grande e a operacionalização das questões de DS se dão através do gerenciamento de risco.

Neste sentido, pode-se alegar que as *supermajors*, de fato, não mudaram suas atividades porque tudo parece permanecer igual, caindo assim dentro da ‘armadilha’ da dependência da trajetória. De acordo com Mahoney (2000, apud Deeg 2005), um processo de dependência da trajetória é aquele caracterizado por uma sequência de eventos que se reforçam entre si (*self-reinforcing*). Cada evento (ponto de escolha) que é na sequência determina a direção (assim exclui outras) de eventos consequentes. BP e SHELL, então, teriam realizado de fato escolhas que reforçaram suas posições nas atividades padrões desta indústria; isto é, continuar tendo altos investimentos no *upstream* e *downstream*, associando meramente a gestão do negócio com o gerenciamento de risco. Nada mudou. Entretanto, também a partir da análise realizada foi caracterizado que houve um processo de conversão que visa reformular o processo produtivo ligado a mesma fonte de energia (hidrocarbonetos), que pode ser intensificado se

começar a ter investimentos estratégicos nos mercados de energias alternativas. Com efeito, a solução encontrada pela SHELL e BP foi buscar mudar a *forma de produção*. A sequência de escolhas realizadas resultaram em uma transformação gradual, ou seja, na mudança incremental com resultados transformadores; quando as análises convencionais – *path dependence* – identificam a mudança somente como momentos de rupturas. Cabe destacar, porém, que esta mudança está ligada ao histórico da empresa, mas não se prende a ele, há espaço para evoluir e se transformar (Figura 4.1).

Figura 4.1 – Mudança transformadora e gradual



Fonte: elaboração própria

Foram identificados três momentos deste processo de mudança. O primeiro é o de “*knowledge*”. A empresa identifica e procura entender as mudanças do ambiente empresarial moldado pela CDS e impulsionados pelos *drivers* exógenos e endógenos. Nesta etapa, a empresa começa a buscar conhecimento sobre os assuntos ambientais e sociais através de pesquisas, participação em fóruns internacionais e debate na indústria. O segundo momento, chamado de “*deployment*” que trata da implementação de ações e atividades com a finalidade de internalizar a CDS na estratégia, estruturas e competências da firma. Por último, o terceiro – “*improvement*” – visa aprimorar o conhecimento sobre o DS e sua aplicação nos negócios e no nível operacional. BP e SHELL tiveram que entender o conceito de DS e suas consequências para o negócio. A partir daí, foram implementadas novas ações e atividades no processo de *business*. Assim, ao longo do tempo, as empresas aprimoraram continuamente estas para internalizar, de forma efetiva, a CDS dentro da empresa.

Figura 4.2 – Etapas do processo de mudança



Fonte: elaboração própria

Este capítulo visa destrinchar este processo de mudança de acordo com os objetivos⁶² declarados da pesquisa e cruzando os campos teórico e empírico. O primeiro item trata dos *drivers* da internalização da CDS (objetivo específico 1). O segundo item discute a mudança empresarial e institucional da BP e SHELL, como também realiza uma comparação entre elas (objetivos específicos 2 e 3). Finalmente, o último item visa caracterizar a mudança da trajetória institucional da BP e da SHELL vis-à-vis seu ambiente empresarial moldado pela CDS (objetivo geral) e descrever tendências identificadas.

4.1. Ideia de DS e *drivers* de mudança

De acordo com o *Discursive Institutionalism* (DI) as ideias são geradas, adotadas e adaptadas através da interação discursiva entre os “*sentient agents*” dentro das instituições pensadas como estruturas e constructos. No que tange à ideia de desenvolvimento sustentável, o discurso entre as partes se caracteriza como “*coordinating*”. Esta tipologia de discurso engloba indivíduos e grupos ao cerne da criação, elaboração e justificativa das ideias de *policy* e programáticas. Estes agentes são atores de *policy* (*policy actors*), comunidades epistêmicas (*epistemic communities*), coalizões de advocacia (*advocacy coalitions*), coalizões do discurso (*discursive coalitions*), network de advocacia (*advocacy network*), empresas, mediadores (*mediators*) e governos. As interações discursivas – *coordinating* – seguem uma lógica *top-down* e *bottom-up*. Isto é, as ideias são concebidas por elites e comunicadas ao público, ou vice-versa, ou ainda há uma interação contínua entre os diversos atores Estado, Setor Empresarial e Sociedade Civil. Portanto, a interação dialética entre eles – dentro do contexto institucional – permite a evolução e transformação das ideias e, conseqüentemente, das instituições. No que diz respeito à tipologia de ideia, o DS se caracteriza como uma ideia

⁶² O objetivo geral da dissertação é caracterizar a mudança da trajetória institucional da BP e da SHELL vis-à-vis seu ambiente empresarial moldado pela CDS a partir do referencial teórico de Variedade de Capitalismo (VoC) e da Visão Baseada em Recursos (VBR). Os objetivos específicos da dissertação são (1) identificar os “*drivers*” (pressão social, regulação, auto-regulação, concorrência e eventos críticos entre outros) da internalização da CDS na firma e suas características no ambiente empresarial de P&G; (2) caracterizar a mudança da trajetória institucional da BP e da SHELL em termos empresariais – estratégias corporativas, estruturas e competências (*Stakeholder Approach*, Valor Compartilhado, entre outros) e institucionais – tipologia e causa; (3) comparar a mudança da trajetória institucional entre a BP e a SHELL.

normativa que, por sua vez, pode ser trabalhada nos diversos níveis de generalidade (*policies*, programas, filosofias)⁶³. Da análise das entrevistas e dos relatórios de sustentabilidade das *supermajors* ressalta-se que cada parte sob investigação expressa diversas visões e sentidos sobre DS. Há quem associe o DS à ética do futuro, quem fale de biologia da conservação, quem discuta o *triple bottom line*, quem se refira à definição de Brundtland, à necessidade de mudança da função de produção, ou defenda a continuidade do negócio etc. Este conjunto de realidades empíricas é indício da interação dialética entre atores no debate sobre o DS. A ideia de DS, portanto, ainda está em construção e não há definição única e aceita por todos. Neste sentido, é uma ideia polissêmica, que engloba diversos sentidos. Gilberto Mendonça comenta sobre a ideia de DS:

Cada agente social se apropria desse conceito da forma como lhe aprouver. Então, [...] os gestores governamentais que estão nos cargos de alto escalão do governo vão falar de desenvolvimento sustentável e cada um vai falar o que entende sobre desenvolvimento sustentável. As empresas vão falar de desenvolvimento sustentável. Qualquer discurso hoje em dia na missão e visão das empresas, você pode ver, o desenvolvimento sustentável ou a palavra sustentabilidade está por ali. Não tem como fugir. É um conceito polissêmico e é daí que vem o seu sucesso e sua ampla aplicabilidade (Gilberto Mendonça 27.05.2014).

Cada agente entende e aproveita a ideia de DS de uma forma própria e específica, de acordo com seus próprios objetivos. O setor empresarial busca entender o conceito de DS e quais são as consequências para o próprio negócio, levando para o ambiente de concorrência novas variáveis que precisam ser consideradas no processo de tomada de decisão: as variáveis ambiental e social. Na visão de Keynes, as decisões de investimentos são tomadas pela lógica racional, pela intuição – caracterizada pelos “*animal spirits*” – e pela convenção estabelecida. A convenção diz respeito à pressuposições sobre o futuro, olhando para o presente, e sobre crenças compartilhadas de diversos atores. Esta postura forma um hábito que “complementa” as projeções e os cálculos de teor racional *strictu sensu*. Neste caso, a ideia de DS se caracteriza como uma crença compartilhada entre as partes sociais e define trajetórias normativas de comportamentos, cujos resultados não são conhecidos *a priori*. Isto é, a ideia é incorporada pelos agentes empresariais através do conceito de convenção. Por sinal, ao mudar a ideia de DS através da interação discursiva, muda a forma através da qual o setor

empresarial – neste caso o de P&G – entende e internaliza a ideia de desenvolvimento sustentável: isto é, a convenção muda. Haverá, assim, uma mudança interna da empresa no plano das estratégias, das estruturas e das competências. Por exemplo, os novos empreendimentos da SHELL e da BP procuram levar em consideração desde a concepção do projeto os riscos sociais e ambientais associados. Para isto, são criadas técnicas de identificação de temáticas sociais ou ambientais prioritárias a serem geridas (ex. *Group Defined Practice* – BP) ou novas funções profissionais que apoiam os gerentes de campo (*site managers*) (ex. *Venture Support Integrator* – SHELL). Ademais, a escolha da SHELL e da BP na migração para o gás ou a entrada estratégica nos mercados de biocombustíveis foram também causadas pela necessidade de reduzir os impactos de GEE, temática levantada pelo debate sobre DS. A escolha de temáticas ambientais se torna mais completa ao conceber mais claramente os contornos da CDS no ambiente empresarial. Assim, as primeiras questões ambientais se referiam à redução do GEE, vazamento de óleo, gestão de resíduos ou de água. Aos poucos, foram incluídas também discussões sobre a biodiversidade e os serviços ecossistêmicos. Com efeito, estas novas práticas e funções desenvolvidas pelas empresas são o resultado de um trabalho de aprimoramento do conhecimento sobre as implicações da CDS no negócio de P&G. Neste movimento de mudança causado por DS, nota-se, também, o papel fundamental de alguns *drivers*, cuja função é acelerar o processo de internalização da CDS dentro da empresa. Foram identificados dois grupos de fatores que impulsionaram a mudança da BP e da SHELL: *drivers* exógenos e endógenos. Dada a análise aqui realizada, no primeiro grupo são classificados fatores:

1. Regulatórios (leis, regulamentos, fóruns e acordos internacionais de DS);
2. Sociais (pressão social, expectativas da sociedade);
3. Mercado (competição, ISO, práticas da indústria, consumidores, acionistas).

As empresas analisadas mostraram que iniciaram processos de mudança interna a partir das mudanças nas expectativas da sociedade, da intervenção regulatória, sobretudo a não estatal (assinatura de protocolos e acordos internacionais sobre DS), mudança do setor energético e da concorrência. Tudo isso levou a empresa a criar novos processos, padrões, capacidades e produtos, a entrar em novos mercados e assinar novos acordos internacionais. De forma geral, destaca-se a necessidade da empresa estar 'conectada' com as mudanças do mundo e ter a

⁶³Ver capítulo 2 item 5.

capacidade contínua de aprender a se transformar. No segundo grupo de impulsionadores – drivers endógenos – foram identificados:

1. Reputação (imagem para com a sociedade);
2. Liderança empresarial (CEO);
3. Funcionários;
4. Lições aprendidas (*Macondo, Brent Spar, etc.*)

As empresas analisadas mostraram que os impulsionadores endógenos têm um caráter empresarial. Ou seja, é crucial o papel da reputação, das lideranças internas, do foco da segurança das operações e dos erros no relacionamento com as comunidades locais. Com menor intensidade, é a questão dos 'Funcionários'. De forma geral, destaca-se a necessidade da empresa ter um foco na reputação, na segurança das operações, na capacidade de aprender com os erros e de antecipar potenciais riscos do negócio – riscos das operações bem como riscos sociais e ambientais.

Em síntese, através da ferramenta teórica do DI foi possível explicar a mudança das empresas em análise. O conceito de convenção foi usado para a operacionalização da ideia de DS dentro do ambiente empresarial. Por último, foram identificados os *drivers* da internalização da CDS nas *supermajors*. A próxima seção visa caracterizar o “reflexo” da influência da CDS em termos empresariais e institucionais na BP e SHELL, e fazer uma comparação entre elas.

4.2. *Supermajors*: mudança empresarial e institucional

A partir da análise realizada sobre a BP e SHELL foi observado que essas empresas, em diferentes graus e formas, tiveram que incluir as dimensões sociais e ambientais na sua forma de fazer negócios. Esta inclusão é tanto voluntária quanto obrigatória, isto é, definida por lei. Convém esclarecer que os resultados aqui apresentados se referem à mudança global – voluntária e obrigatória –, mas a pesquisa não tem informações suficientes para ter uma visão completa sobre a mudança específica das empresas analisadas, tendo em vista as exigências legais ambientais. Entretanto, pode-se identificar uma tendência a partir das experiências das subsidiárias da BP e da SHELL no Brasil para justificar o uso dos dados. Por exemplo, a SHELL criou a estrutura de ‘Licenciamento Ambiental’ para responder as demandas do órgão licenciador. Os analistas ambientais do IBAMA comentam que a regulação é um

impulsionador que cria uma nova demanda para a empresa. Contudo, a forma de relação entre órgão licenciador e empresa é conflituosa. A empresa tem um comportamento passivo e a reboque das exigências e há, na cultura empresarial, a ideia de que a licença ambiental é mais um 'alvará' a ser obtido. As exigências, então, são cumpridas por obrigação legal, não havendo um esforço em colocar as ações exigidas pelo licenciamento no orçamento e no planejamento. A lógica da indústria é aquela do lucro no capitalismo. Por outro lado, tem alguns funcionários de empresas que entendem a lógica do IBAMA e querem fazer um bom trabalho. Eles lutam para mudar internamente a empresa. Há resistência por parte da gerência que só muda quando recebe um parecer negativo do IBAMA. As empresas não entenderam que o processo de licenciamento é um processo dinâmico (licença e pós licença ligada a condicionantes e à renovação de licença). No entanto, nos últimos anos teve uma melhoria com relação ao entendimento das exigências e da implementação nos processos. Mônica Serrão comenta:

No primeiro momento, a sensação que dá é que é uma coisa para cumprir tabela, ela [a empresa] faz porque tem que fazer, ela é obrigada a fazer, se ela não fizer, ela vai sofrer ônus por isso, legais, administrativos e da imagem. Mas eu acho que de tanto passar por isso ela começa a incorporar isso no negócio dela, até no planejamento, nos recursos (Mônica Serrão 17.05.2014).

Embora seja uma experiência específica ao mundo empresarial brasileiro, a tendência identificada é que as empresas buscam soluções organizacionais e de competências para atender a demanda regulatória ambiental. Este movimento está em linha com o esforço contínuo, mostrado nos relatórios de sustentabilidade das empresas analisadas, em cumprir leis e normas de qualquer natureza dos países em que opera (*compliance*) e da influência dos acordos internacionais (auto regulação) na definição de padrões internos (ex. GRI, Global Compact, Protocolo de Quioto etc.). Feita esta ressalva, foi possível caracterizar a mudança de caráter empresarial frente à CDS, utilizando os princípios da Teoria da Firma, e de um segmento específico, o Ambientalismo Empresarial, bem como a mudança institucional por meio do uso da literatura da VoC no que tange à tipologia de mudança.

O caminho adotado pela BP e pela SHELL procurou buscar novas soluções que pudessem converter o *custo implícito de ser responsável* para considerá-lo como um *investimento gerador de valor*. Esta tendência caracteriza-se assim⁶⁴:

- A BP e SHELL passaram de um momento “zero” (década de 80) em que as variáveis ambientais e sociais não eram consideradas parte do negócio. Esta orientação empresarial pode ser associada à etapa *Profit Maximizing*⁶⁵. De acordo com Friedman (1970), a empresa é pensada como uma “pessoa artificial” e, para tanto, não pode ter responsabilidade. Ainda, quando um gerente aloca recursos da empresa para solucionar problemas sociais, ele está se tornando “Estado” e está impondo impostos sobre os próprios *stockholders* e consumidores. O autor parte do princípio de que o mercado cuida de questões econômicas e o Estado de questões sociais. Contudo, através da crença compartilhada sobre a ideia de DS e os drivers de mudanças, as empresas de P&G tiveram que se adequar as novas condições de mercado. O responsável pela área de Licenciamento Ambiental da SHELL comenta sobre essa questão:

No âmbito de P&G, durante os anos 80, a questão da sustentabilidade não era levada em consideração. Não havia noção de segurança, preservação do meio ambiente e do desenvolvimento social. Contudo, através de um contínuo aumento da conscientização da sociedade (sociedade civil, órgãos reguladores) – e das empresas também – sobre o desenvolvimento sustentável, as empresas de P&G se viram obrigadas a se adaptarem conforme os ditames da sustentabilidade. Logo, houve uma mudança de entendimento sobre essa questão por parte do setor.

- A primeira forma operacional de internalização dos ditames da sustentabilidade foi associada à questão ambiental e à eficiência. As *supermajors*, então, implementaram o que na literatura é chamado de ecoeficiência⁶⁶. Foram implementados programas de

⁶⁴ Cabe destacar que a caracterização aqui indicada segue as evoluções teóricas do Ambientalismo Empresarial. Por sinal, este processo, na realidade empírica, seguiu a evolução apontada pela teoria mas não ocorreu de forma estritamente linear. As temáticas ocorreram com tempos e formas diferenciadas, como também em paralelo. É uma tentativa de caracterização deste processo de forma não determinística e fica aberta a discussão para receber melhorias e avanços.

⁶⁵ Ver capítulo 2, item 2.3 Ambientalismo Empresarial.

⁶⁶Esta é definida como “*aprocess of adding ever more value while steadily decreasing resource use, waste and pollution*” (Vinha, 2010; p. 186).

racionalização de processo como aqueles relativos ao uso da água, da gestão dos resíduos, da eficiência energética das operações (*upstream&downstream*) e dos produtos (ex. combustíveis e lubrificantes) e da redução de *flaring* e *venting*. Estas ações trazem benefícios ambientais (ex. redução de GEE e de poluição) e ao mesmo tempo ganhos monetários em função da otimização do uso dos *input* da firma. No entanto, eventos ocorridos nos empreendimentos (ex. Corrib – SHELL ou Tangguh – BP entre outros) demonstraram a necessidade de trazer também para o negócio a dimensão social. Além disso, houve necessidade de ter uma métrica que pudesse acompanhar a evolução das ações sociais e ambientais das *supermajors*, bem como definir objetivos e metas claras a serem alcançadas. Houve, então, a necessidade de criar *bottom lines* sociais e ambientais.

- A BP e SHELL desenvolveram um sistema de métricas que pudesse dar conta destas novas variáveis – ambiental e social. Na literatura, é chamado de *Triple Bottom Line*. Segundo Vinha (2000; p. 69), a lógica dos 3Ps considera a sociedade como dependente da economia e esta, por sua vez, do ecossistema global. Os equilíbrios entre as três esferas não são estáveis, mas seguem uma dinâmica de fluxo em razão das constantes mudanças políticas, sociais e econômicas. Especificamente, a dimensão social é associada à segurança, saúde e melhoria dos funcionários, aos investimentos sociais e as cadeias produtivas. A SHELL e BP, então, relatam cada ano os próprios desempenhos sociais e ambientais através de uma série de indicadores⁶⁷. Cabe destacar, que as empresas analisadas estão mostrando uma nova maneira de desenvolver métricas ligadas aos efeitos sociais do próprio negócio nas comunidades afetadas.
- Ao mesmo tempo, identificam como crucial o relacionamento com os *stakeholders* tanto no nível estratégico quanto no nível operacional para entender e implementar os ditames da sustentabilidade no negócio (ex. projetos de Corrib, Athabasca Oil Sands Project, *Brent Spar* – SHELL; Tangguh, BTC – BP). Neste novo entendimento do mundo empresarial, o gerente precisa conceber a firma sob uma ótica holística – a do *stakeholder* – onde o ambiente externo tem uma relevância estratégica para o êxito da empresa. Isto é, a mudança do ambiente empresarial, identificada pelas mudanças

⁶⁷Ver capítulo 3, item 3.2 e 3.3, seção Competências/Sistemas e ferramentas de gestão.

internas e externas, faz com que as empresas necessitem de uma nova abordagem conceitual para permanecer competitivas. De fato, os gerentes entrevistados da SHELL falam da necessidade de engajamento efetivo de *stakeholders* no nível corporativo e operativo. A BP também discute isso introduzindo o conceito de *mutual advantage* e da relevância para o negócio se tornar sustentável. Por sinal, a CDS abre a empresa ao diálogo, como afirma a responsável pela área dos Investimentos Sociais:

outra coisa que também eu acho que os processos de sustentabilidade trouxeram de positivo para as empresas foi perceber que era necessário, que elas não eram onipresente, e que era necessário você ouvir, a população, o teu consumidor final, os influenciadores e aí começou abrir canais para o diálogo. Eu acho que a prática da sustentabilidade também fez surgir isso nas empresas, se abriu um canal para o diálogo. Não só assim, eu digo e você ouvi, eu passo a minha mensagem, você ouvi, ok, aceita. Não, percebeu que era necessário dialogar e que era necessário você ter processos de abertura de diálogo.

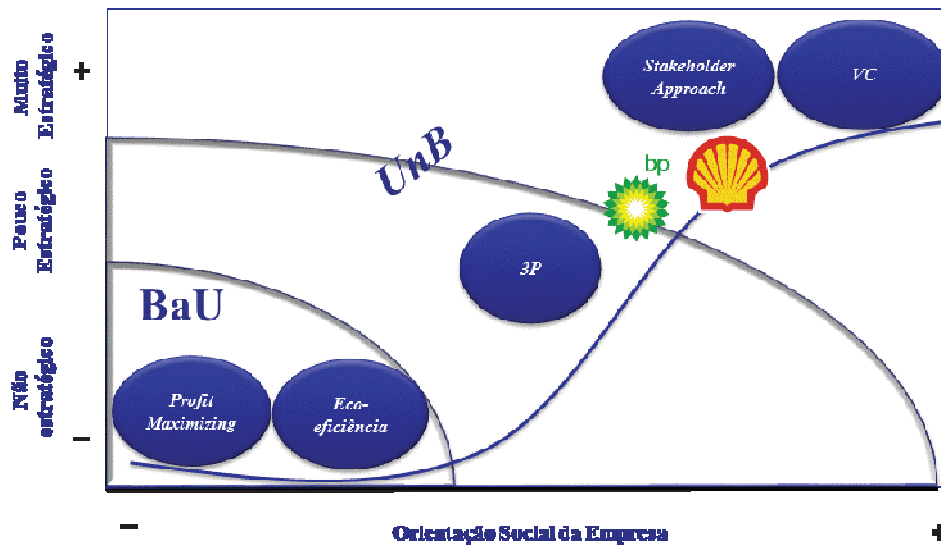
A responsável pela área de Investimento Social da SHELL do Brasil assevera, ainda, que esta abertura “*mudou a gestão, mudou a trajetória, mudou a forma de se relacionar com todos os tipos de stakeholders e buscar ferramentas para que isto acontecesse, mudar a estratégia do negócio mesmo*”. A BP chegou a reconhecer que o diálogo e o engajamento com os *stakeholders*, em todos os níveis empresariais, faz com que o negócio se torne sustentável financeiramente, se tomem decisões responsáveis e ambientalmente sustentáveis, e se atendam as expectativas da sociedade. A SHELL também fala nas vantagens de trabalhar junto com *stakeholders* no desenvolvimento do próprio negócio, inseri-los no processo decisório: traz benefícios para o projeto e *make business sense*. Cabe destacar, que esta necessidade surge dentro do arcabouço jurídico que definem as empresas como de capital aberto, em que a é presente a lógica de principal-agente (*shareholders* – managers). Logo, a abordagem dos *stakeholders* impacta no nível de gestão e não jurídico e faz parte da mudança da *forma de fazer negócio*, previamente identificada.

- No que tange à Criação de Valor Compartilhado (*Creating Shared Value – CSV*)⁶⁸, as *supermajors* procuram criar novos produtos (ex. combustíveis limpos) e são fortalecidas as cadeias produtivas (ex. conteúdo local, uso de energia e logística, de recursos, *procurement*), em linha com duas das três formas que Porter & Kramer indicam como meio para criar CSV. Também é presente a ideia do benefício mútuo entre sociedade e empresa. No entanto, são mudanças que ainda não qualificam totalmente a passagem de *stakeholder approach* para VC porque BP e SHELL não dão sinais explícitos e claros sobre a atuação efetiva de compartilhamento de benefícios sociais e ambientais. Este movimento pode ser explorado pelas empresas de P&G como forma operativa de buscar soluções que englobem a questão social e competitiva da firma.

Finalmente, sob uma perspectiva meramente empresarial, a internalização da CDS acontece no nível estratégico da firma e, por sua vez, tem reflexo na estrutura e nas competências. A partir da internalização da CDS no nível estratégico – como sugerido pelo VC e pelo *stakeholder approach* – cada abordagem se torna instrumento de operacionalização da sustentabilidade. Assim, a ecoeficiência contribui como forma de otimização de processos e o *Triple Bottom Line* procura ser uma ferramenta de medição de resultados “eco-socioambientais”. As duas empresas estão se posicionando em uma área próxima ao *Stakeholder Approach* e ao Valor Compartilhado. Ainda, não alcançaram totalmente estas etapas porque, mesmo reconhecendo a importância da abordagem dos *stakeholders*, o processo de operacionalização interno ainda não está maduro. Fala-se de engajamento, mas ainda pratica-se *advocacy* e não há instrumentos efetivos de diálogo. No que tange ao CSV, a BP a SHELL ainda não tomaram uma posição consciente neste sentido. A mudança de produtos, os ganhos de eficiência e o fortalecimento de cadeias produtivas ocorrem na base da resposta às exigências de mercado e não a partir de uma lógica de melhoria social das comunidades. Poderá ser uma tendência a ser explorada, no futuro. Na SHELL, identifica-se como posição UnB (*Unusual Business*), com forte tendência para *stakeholder approach* e fraca tendência para VC. A BP com posição UnB, com fraca tendência para *stakeholder approach* e fraca tendência para VC (Figura 4.3).

⁶⁸ A ideia central é que existindo a inter-relação e interdependência entre sociedade e empresa, é possível procurar solucionar questões sociais – de acordo com a especificidade de cada atividade econômica – e fazer o próprio negócio. Assim, teremos ao mesmo tempo benefícios mútuos para a empresa e para a sociedade. A criação de VC, segundo Porter & Kramer, se dá através de três formas: 1) Nova concepção de produtos e

Figura 4.3 – Orientação social da BP e SHELL



Fonte: Elaboração própria

Apresentou-se como a BP e a SHELL estão considerando o fato de ser responsável como algo que pode gerar valor para elas e para a sociedade. No entanto, como isto está acontecendo em termos de mudança de estratégia, estruturas e competências? O subsídio teórico da VBR (Visão Baseada em Recursos) e da teoria evolucionaria nos auxilia nesta caracterização. A vertente *Low-Church* da VBR considera a firma como uma coleção de recursos tangíveis e intangíveis que possuem diversas características e tem um enfoque na dinâmica e no aprendizado, permitindo assim o link com a teoria evolucionaria da firma. Por sinal, a “rotina organizacional” possui características operacionais, com relação à atividade de investimento, às decisões estratégicas e à capacidade da firma. A vantagem competitiva é sustentada pelas condições dos recursos como necessárias (estáticas), mas adiciona à capacidade de gerenciar e de aprender, ao longo do tempo, os recursos da firma. Assim, esta vertente associa à sustentação da vantagem competitiva a noção de capacidades dinâmicas. Estas são identificadas como a capacidade de 1) sentir e dar forma (*shape*) a oportunidades e ameaças; 2) aproveitar (*seize*) oportunidades; 3) manter a competitividade através da melhoria, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis do negócio (Teece, 2007). Neste sentido, a BP e a SHELL – consideradas sob uma perspectiva teórica como uma coleção de recursos tangíveis e intangíveis – procuraram sustentar sua vantagem competitiva através da identificação de ameaças e oportunidades

mercados; 2) Redefinir a produtividade das cadeias produtivas (*value chain*); 3) Viabilizar o desenvolvimento de

ligadas à CDS. A análise realizada mostra que a SHELL possui a ferramenta dos cenários que permite a empresa captar e internalizar mudanças no ambiente empresarial. Isto representa uma vantagem com relação as demais empresas. A BP não tem esta ferramenta, mas esforça-se em identificar as trajetórias de mudança através da consulta a *stakeholders* e pesquisa de mercado. Assim, há mais probabilidade de que os movimentos das concorrentes ocorram com uma defasagem temporal. Por exemplo, a SHELL está discutindo o *stress nexus*, *smart cities* e o carro elétrico e tem uma posição mais clara no que diz respeito à dimensão social dentro do negócio. A BP, no entanto, tem um foco muito grande na segurança das operações (*safety*) e na cultura corporativa: é uma posição mais *inside focused* do que de abertura.

Uma coisa que conecta as duas empresas, entretanto, é considerar a nova variável (meio ambiente e sociedade) como uma ameaça, isto é um risco não técnico ou não financeiro. Há ainda muito a ser feito para entender essas questões como algo que pode ser uma oportunidade de negócio. Isto vai depender de como essa variável “qualitativa” cabe dentro da lógica de incentivo ao lucro. A parte ambiental já foi incluída nos mecanismos da lógica racional, e o novo desafio identificado é tornar a dimensão social estratégica. Então, uma vez identificada a ameaça, faz-se necessário dar os contornos e os limites dela. Assim, as empresas analisadas passaram por um processo de entendimento do DS englobando primeiro a parte ambiental e, em um segundo momento, a parte social que ainda está sendo discutida. Foi ressaltado que para manter a competitividade, em um ambiente empresarial moldado pela CDS, a BP e a SHELL tiveram que melhorar, combinar, proteger e reconfigurar os ativos tangíveis e intangíveis do negócio. No nível estratégico, a CDS muda a forma de fazer negócio das *supermajors*. Isto é, o desenvolvimento do próprio negócio procura ser 'mais responsável'. No curto prazo, as empresas declaram a necessidade de atender à crescente demanda de hidrocarboneto e implementar ações de mitigação para as mudanças climáticas. No entanto, no longo prazo, é necessário investir em uma energia *low-carbon*. No nível da estrutura, o processo de mudança da SHELL é caracterizado por uma trajetória de integração e aprendizado. A empresa entende que a questão social e ambiental estão interligadas e há sinergia entre elas. A partir disto, cria uma governança em que estão presentes essas duas dimensões. Por outro lado, a empresa busca ter uma estrutura que seja eficiente e eficaz. Isto acontece através de um processo de aprendizado contínuo: criação de novos departamentos, novas funções profissionais, difusão de valores e princípios, necessidade de alianças e

parcerias. O processo de mudança da estrutura da BP é caracterizado também por uma trajetória de integração e aprendizado. Diferentemente da SHELL, a BP inclui a governança do DS dentro do guarda-chuva da *corporate governance*. A governança de DS é associada ao gerenciamento de riscos não financeiros. Não há, contudo, uma clareza a respeito da interligação organizacional entre a dimensão social e ambiental. Por outro lado, a empresa busca ter uma estrutura que seja eficiente e eficaz, com um viés explícito sobre gerenciamento de riscos sociais, ambientais e de operações. Isto acontece também através de um processo de aprendizado contínuo: criação de novos departamentos, novas funções profissionais, difusão de valores e princípios, necessidade de alianças e parcerias.

No que diz respeito às competências, a SHELL fez um esforço contínuo em desenvolver capacidades para implementar de forma efetiva o DS. O processo pode ser caracterizado como incremental. Paralelamente a isto, houve também a necessidade de enraizar nos funcionários e executivos os conceitos de DS, ou seja, a criação de novas rotinas. Na BP, no entanto, a implementação do DS passa por questões de gerenciamento de riscos, tecnológicas e de aprendizado pelo erro. Há, então, necessidade de criar um sistema de gestão, de métrica, de criação de rotinas internas, desenvolver novas tecnologias e aprendizado. Neste processo de evolução incremental, na busca de soluções mais eficazes e eficientes, os eventos críticos (ex. *Texas City*, *DeepWater Horizon*, *Alaska*) desempenham um papel crucial na reformulação de políticas, processos, padrões e rotinas. Na questão do investimento social, a SHELL passou de uma justificativa ligada à filantropia e à reputação para outra ligada ao negócio e à reputação. Agora, o desafio é achar formas efetivas de alinhar os investimentos sociais (voluntários e obrigatórios) com o negócio e com a sociedade em geral. No que tange às energias renováveis, estes investimentos deixaram de estar ligados estritamente a uma questão reputacional para se associar a uma questão de reputação e de negócio, já que as condições de mercado permitem investimentos lucrativos. Por outro lado, a trajetória do investimento social privado da BP tende a torná-lo estratégico para o negócio. Passou de uma atitude meramente filantrópica e pulverizada para outra em que os investimentos são mais focados e estratégicos. A BP foi pioneira em energias alternativas. Os investimentos neste setor são ainda complementares ao negócio, cumprem uma função estratégica para antecipar as potenciais mudanças do setor de energia. Ambas as empresas, através das capacitações dinâmicas, identificaram e mensuraram as novas oportunidades lucrativas que se apresentam no segmento das energias renováveis, as quais, face à CDS, podem ser consideradas ameaças (riscos sociais e ambientais), uma vez que introduzem mudanças organizacionais e novas

competências na empresa capazes de produzir mais risco. A ampliação do negócio, então, se concretiza através da combinação única dos recursos dados por meio das capacidades e aptidões da organização e do empresário. Portanto, as firmas selecionam suas estratégias – de forma dinâmica – buscando utilizar, gerenciar e reformular seus recursos heterogêneos e únicos, para sustentar sua vantagem competitiva.

Finalmente, cabe destacar que este processo de mudança empresarial pode ser considerado de aprendizado contínuo (*Knowledge, Deployment, Improvement*). Como Hodgson (1999 *apud* Vinha 2000; p.139) observa, todo sistema sócioeconômico combina, estruturalmente, "dissimilaridades complementares" e, mesmo quando ocorre convergência, a mudança é lenta e os elementos do velho sistema persistirão indefinidamente. A chave da heterogeneidade está, portanto, no processo de conhecimento, sendo que as firmas cujas estratégias econômicas são mais bem sucedidas alcançam e mantêm posição competitiva porque são "*knowledge-intensive*" (isto é, devido à sua capacidade de aprender), mesmo sabendo-se que num mundo crescentemente complexo, e de rápido e volumoso fluxo de informação, não basta desenvolver capacidade de aprender. É preciso, também, "aprender a aprender", isto é, aprender a adaptar-se e a criar continuamente (Hodgson, 1999; 152-153).

Até agora, caracterizou-se o “reflexo” da influência da CDS no âmbito da gestão empresarial. No que tange à tipologia de mudança institucional, utilizamos o referencial teórico da VoC na vertente do *Historical Institutionalism* (HI). A ideia básica é a de colocar o aspecto histórico (*historical back*) do institucionalismo histórico focando nas diversas mudanças evolucionárias que podem ser mais transformadoras do que revolucionárias. O trabalho de Streeck & Thelen (2009) avança esta ideia e procura oferecer uma abordagem teórica e instrumentos analíticos⁶⁹ para caracterizar mudanças institucionais nas economias políticas desenvolvidas. O trabalho foca na transformação gradual, ou seja, na mudança incremental com resultados transformadores, quando as análises convencionais costumam identificar a mudança somente como momentos de rupturas. A análise feita na SHELL e na BP indica que a mudança em andamento se caracteriza como incremental com resultados transformadores por meio da categoria *conversion* (conversão). Isto é, a instituição firma está se direcionando para novos objetivos, funções e finalidades. No nível estratégico, as empresas visam fornecer energia e criar valor de longo prazo para os *shareholders* de forma responsável. Isto significa que as

⁶⁹Ver Capítulo 2. Item 2.5 tabela 2.4.

empresas estão começando a mudar suas funções de produção, migrar para o gás e entrar de forma estratégica no mercado das energias renováveis. Consequentemente, a estrutura se reformula em função deste movimento estratégico. Para mudar a forma de produzir, as *supermajors* geram novos departamentos, funções profissionais e culturas corporativas que deem conta das expectativas dos *stakeholders* e da preservação do meio ambiente. Finalmente, a mudança não é completa se ‘a ponta’ da empresa não transforma seu hábito de trabalhar. Logo, são concebidos novos sistemas de gestão, novas tecnologias e novas rotinas que precisam perpassar das lideranças até os funcionários (ex. economistas, engenheiros, geólogos, etc.). As empresas, então, convertem suas velhas instituições em novas para dar conta da mudança do ambiente empresarial moldado pela CDS. As outras categorias de tipologia de mudança não são consideradas capazes de descrever este movimento empresarial. Com efeito, não há um lento crescimento da instituição subordinada à instituição dominante (*Displacement*). Porque a CDS inclui uma novidade e não algo que já existia que está tomando conta de outra instituição já “dominadora”. Também não adota-se a tipologia de *Layering*, segundo a qual as instituições existentes ganham novos elementos que fazem com que haja uma mudança de status e de estrutura. Ao contrário, as duas empresas de P&G não estão mudando o próprio negócio, mas o estão reformulando. Não é considerada também a tipologia *Drift*, que aponta para uma negligência ao manter as velhas instituições, ao mudar o contexto externo, causando assim um deslizamento destas. De fato, as empresas mudam por causa das mudanças do ambiente empresarial. Finalmente, a *Exhaustion* diz respeito do colapso gradual da instituição ao longo do tempo e isto não está acontecendo.

Em síntese, esta seção procurou sistematizar ao atual estágio de mudança empresarial e institucional da BP e da SHELL. Concluímos que as empresas estão em um processo de mudança transformador, ao longo do qual é necessário aprender continuamente. Esta tipologia de mudança foi identificada como de *conversão*. O próximo item visa cruzar o entendimento criado sobre o assunto com o objetivo geral da pesquisa e apontar tendências para o futuro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS: TRAJETÓRIA INSTITUCIONAL E TENDÊNCIAS

Como vimos no capítulo anterior, a mudança na trajetória institucional da BP e da SHELL vis-à-vis o ambiente empresarial moldado pela CDS se caracteriza como um processo incremental descontínuo, isto é de transformação gradual (Streeck & Thelen, 2009). No nível empresarial, as empresas tendem para a abordagem dos *stakeholders* e, com menor intensidade, para a criação de valor compartilhado. Isto muda a função de produção e, conseqüentemente, a geração de novas estruturas e competências internas. Por sua vez, o porquê da mudança é explicado pela interação discursiva entre sociedade civil, empresa e estados sobre a ideia de DS, que traz uma “nova consciência” na sociedade. Este discurso global, no ambiente empresarial, se torna uma convenção de mercado e é amplificado e canalizado através dos *drivers* identificados (exógenos e endógenos).

Para dar continuidade ao negócio, ou seja, manter a competitividade no tempo, as empresas tiveram que identificar e entender as mudanças do ambiente empresarial moldado pela CDS e responder com ações concretas em um processo de melhoria contínuo. A SHELL e a BP, na medida em que há um aumento e melhoria do conhecimento sobre os desafios canalizados pela CDS, procuram mudar a *forma de fazer negócio*. Para a SHELL, uma variável crucial é o engajamento de *stakeholders* em diversos níveis e graus. No entanto, para a BP as variáveis principais são o foco na segurança das operações, na cultura corporativa e no engajamento com os *stakeholders*. A mudança se torna mais concreta quando a empresa entende os custos e as oportunidades de negócio ligadas ao DS. Isto, contudo, pede uma mudança de pensamento que recoloca a dimensão econômica dentro dos limites sociais e ecológicos, como a tese de Polanyi e a Economia Ecológica sugerem. No que tange à mudança da forma de produção, a SHELL operacionalizou o discurso global do DS através da noção de riscos técnicos (segurança) e não técnicos (*stakeholders*). No que diz respeito às energias renováveis, a SHELL operacionalizou o discurso por meio de uma lógica de mercado ligada às condições efetivas de investimento. A BP, por sua vez, operacionalizou o discurso global do DS através de sistemas de gerenciamento de riscos de operações, ambientais e sociais. No que diz respeito às energias renováveis, a BP operacionalizou o discurso também por meio de uma lógica de mercado ligada às condições efetivas de investimento e de ações de precaução associadas às mudanças climáticas.

No processo de mudança transformadora é de fundamental relevância a abertura da firma para com a sociedade. Entender, implementar e melhorar a gestão e as atividades em função do CDS pressupõe um diálogo contínuo e dinâmico com os *stakeholders* no nível corporativo e operativo. A BP e SHELL fizeram e estão realizando este diálogo, mas com muitos desafios a serem enfrentados. A abertura ocorreu em graus e tempos diversos, mas foi sempre reconhecida pelas empresas como variável crucial para a sustentabilidade do negócio. Tanto a SHELL quanto a BP procuram identificar mudanças na sociedade e internalizá-las através do diálogo corporativo externo com instituições globais e de pesquisa, ONGs e governos, e interno, com os funcionários, *shareholders*, consumidores e fornecedores. Da mesma forma, no nível operativo, as *supermajors* fazem um esforço para ter relações com as comunidades que permitam gerar benefícios mútuos – viabilização do projeto e melhorias na sociedade local. O relacionamento corporativo e operativo com os *stakeholders* faz com que novas temáticas sejam identificadas e novos sistemas de gestão sejam implementados.

Obviamente, também são de suma relevância a segurança das operações e as condições de mercado *strictu sensu*. Porém, a novidade é que a CDS forçou as empresas a uma abertura e um diálogo efetivo com o “mundo”, abrindo assim uma brecha para inserir questões sociais e ambientais dentro da firma. O diálogo com os *stakeholders* muda a trajetória da firma desviando da sua dependência da trajetória porque permite uma conversão das próprias atividades para novos objetivos e finalidades. Neste sentido, a racionalidade econômica é desafiada. Faz-se necessário englobar na gestão da firma assuntos que parecem não estar ligados diretamente ao cálculo econômico e de engenharia. Contudo, como Polanyi demonstra, a economia está enraizada em igual modo nas instituições econômicas e não econômicas. De fato, existe uma interdependência entre o social, o econômico e o ambiental que parece evidente nas situações de cooperação e de conflito ambiental e social na hora de realizar os empreendimentos. Com efeito, a lógica econômica – que engloba o *self-interest* e o lucro – precisa ser colocada a serviço do objetivo definido (oferecer energia de forma sustentável) e *não ser* o objetivo. Cabe destacar que para realizar atividades econômicas, o lucro é necessário, mas não é suficiente. Necessário porque viabiliza a vida do negócio; não é suficiente porque sua absolutização leva a esquecer variáveis de negócio – meio ambiente e necessidades da sociedade – que no médio e longo prazos enfraquecem a competitividade da firma. Quem consegue se relacionar melhor com os *stakeholders*, no nível corporativo e operativo, terá mais conhecimento sobre seu ambiente empresarial e poderá realizar as mudanças necessárias para dar continuidade ao seu negócio; quem consegue antecipar este

movimento, e melhorá-lo ao longo do tempo, faz com que o negócio se perpetue no tempo com competitividade. Assim, de acordo com a hipótese central desta pesquisa, o principal diferencial no desempenho das empresas está na sua política de relacionamento com os *stakeholders*.

Nessa linha de argumentação, foi identificada uma nova tendência que a BP e a SHELL ainda precisam trabalhar para sua inclusão no negócio. Esta tendência é dar os contornos e limites da dimensão social associada aos empreendimentos de P&G para a viabilização do negócio. Usando outra terminologia, é preciso entender quais são as ações exigidas das empresas de P&G para obter a “Licença social para operar”. Os custos associados a não realizar ações para obter esta “licença” são de reputação, regulação, operacional e financeiro. As especificidades e as características dos territórios impactados geram um alto grau de incerteza para ser gerenciado. As soluções são *context specific* e precisam lidar com as expectativas das comunidades locais. Com efeito, as empresas de P&G estão diante de perguntas como: é preciso alinhar meus investimentos com as políticas públicas locais? Se sim, como? A melhor forma de contribuição para aquela comunidade é através do investimento social privado ou não? Quais são as prioridades daqueles territórios? Uma vez identificadas, qual é a minha contribuição? O que tem a ver o fornecimento de serviços públicos básicos (saúde, educação, saneamento, etc.) com o meu negócio?

Há um reconhecimento das *supermajors* da necessidade de incluir de forma estratégica a dimensão social nos negócios, mas, ao mesmo tempo, não existe ainda um entendimento comum baseado em uma lógica de custo e benefício interna à empresa que permita justificar ações sociais estratégicas. Neste sentido, as dificuldades das empresas são de medir e avaliar os resultados sociais e a gestão compartilhada entre diversos atores. A dinâmica social, obrigatoriamente, coloca a empresa em âmbitos aparentemente externos ao negócio (ex. serviços públicos), mas, de acordo com as especificidades de cada território, precisam ser levados em conta, ou porque fazem parte dos anseios e expectativas daquela comunidade ou porque as atividades de P&G de fato pressionam os serviços públicos locais. As soluções são diversas, mas todas recomendam a realização de parcerias entre atores locais, investimentos sociais estratégicos e mudanças nas operações. Neste sentido, Anna Maria Peliano aponta a questão social como uma novidade para as empresas:

Nós estamos diante desta mudança: das empresas começarem a entender e esperar que a ação social também gere retorno para os negócios. Isso vai contribuir para transformá-la em uma ação estratégica. Porque a atuação social costuma representar aquela vertente das 'bondades' da empresa, enquanto o resto corre em paralelo...pelo menos as maiores empresas começam a pensar no retorno do social para o econômico (mesmo que isso ainda não esteja sendo medido). Elas estão começando a se preocupar em alinhar mais essa área social à econômica, ver que resultados tangíveis podem extrair do social para o negócio, e como transformar o investimento social em investimento estratégico. (Anna Maria Peliano, 30.01.2014).

Para concluir, de modo geral pode-se afirmar que o processo de mudança transformador gradual está sinalizando para as empresas de P&G a busca de soluções mais efetivas no que tange ao diálogo com os *stakeholders* e a inclusão da dimensão social no negócio. O desafio é grande, mas é possível.

Considerando o desdobramento para futuras pesquisas, recomenda-se multiplicar este tipo de estudo, uma vez que BP e SHELL fazem parte de um grupo reduzido de empresas que possuem globalmente 7% das reservas provadas, enquanto outros 80% é controlado por empresas nacionais e 13% por empresas independentes (IEA, p. 433-435). Para obter uma caracterização mais representativa do setor de P&G face à CDS, faz-se necessário desenvolver pesquisas que abranjam as estratégias das empresas nacionais e independentes. Além disso, seria necessário realizar uma análise dos relatórios de sustentabilidade vis-à-vis os relatórios financeiros para obter evidências sobre a efetividade das ações de sustentabilidade da empresa. No nível teórico, podem ser exploradas as vertentes do institucionalismo discursivo para melhor explicar os níveis, graus e intensidades das relações dialéticas entre atores na geração de ideias e sua influência na mudança institucional. No que diz respeito à VBR, faz-se necessário estudos que permitam quantificar os ganhos em competitividade gerados pela implementação das estratégias associadas à CDS. Finalmente, a transformação gradual das empresas de P&G, com todas as suas contradições e limitações, precisa continuar a se basear na inovação.

REFERÊNCIAS

ALBAREDA L., LOZANO M. J., YSA T.; *Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe.* Journal of Business Ethics (2007) 74:391–407 DOI 10.1007/s10551-007-9514-1, Springer 2007

ASHLEY, Patricia Almeida.; *Interactions between states and markets in a global context of change: contribution for building a research agenda on stakeholders' social responsibility.* Working Paper No. 506, ISS June 2010

BARNEY, J. B.; *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy.* Management Science, 32: 1231-1241, 1986

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

-----.; *Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes,* Academy of Management Review, 26: 41-56, 2001

BANERJEE, B. S.; *Contesting Corporate Citizenship, Sustainability and Stakeholder Theory: Holy Trinity or Praxis of Evil?* Presented at the Academy of Management conference, Denver, August 9-13, 2002

BLOOMBERG, BP to Sell U.S. Wind Business in Retreat to Fossil Fuels, Sally Bakewell Apr 3, 2013 3:15 PM

BBC NEWS.; *Development challenge of Kazakhstan's giant oilfield,* By Rayhan Demytrie, Kashagan oil field, Kazakhstan 7 December 2012 Last updated at 06:24 GMT

<http://www.bbc.co.uk/news/world-asia-20251682>

BENEDETTO XVI.; *Lettera Enciclica Caritas in Veritate,* 2009, Libreria editrice Vaticana, 2009

BICALHO R.; *A transição energética: aberta, indefinida e indeterminada*, Blog Infopetro, Grupo de Economia de Energia (GEE), 23/09/2013

BLYTH M.; *Great Transformations: Economic Ideas and Institutional Change in the Twentieth Century*. New York: Cambridge Univ. Press, 2002

BP.; *BP Energy Outlook 2030*, January 2013, BP 2013

BRUGNOLI A.&CORNACCHIONE, M.; *Planejamento Territorial Integrado e Governança Multinível*, XXXII Conferência Italiana de Ciências Regionais, Paper AISRE (2011)

CABRAL, Augusto Cezar de Aquino. *A análise do discurso como estratégia de pesquisa no campo da administração: um olhar inicial*. In: *Encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração*, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu Anpad, 1999

CAMPOS, Taiane Las Casas; **RODRIGUES**, Suzana Braga.; *Performance social corporativa e performance econômica: algumas contribuições para o debate*, E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 2 e 3, n. 4 e 5, p. 27-43, dez. 2002/jul. 2003

CECHIN, A. &VEIGA, J.E.; *A economia ecológica e evolucionária de Georgescu-Roegen*. Revista de Economia Política, vol. 30, nº 3 (119), pp. 438-454, julho-setembro, 2010

CHANDLER, Jr, Alfred D., *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: The Mit Press, 1962. 463 p.

-----.; *What is a firm? A historical perspective*. European Economic Review 36: 1992. Elsevier Science Publishers B.V. pp. 483-492

CLÔ, Alberto (2000). *Oil Economics and Policy*. Kluwer Academic Publishers. London.

COASE, R.H.; *The problem of Social Cost*. Journal of Law and Economics, 3:1-44.1960

CROUCH, Colin.; *Typologies of Capitalism* in **HANCKÉ**, Bob (Editor) (2009) *Debating Varieties of Capitalism. A Reader*. Oxford e New York, Oxford University Press. (pp 75 a 94), 2009

DALY, H. E.; *Crescimento Sustentável? Não, obrigado*. Este artigo foi originalmente publicado em **MANDER**, Jerry & **GOLDSMITH**, Edward (eds.). **The case against the global economy** (and for a turn toward the local). San Francisco: Sierra Club Books, 1996, p. 192-96, sob o título “Sustainable growth? No thank you”

DANSERO E., **GIACCARIA P.**, **GOVERNA F.** (2008), *Lo sviluppo locale al nord e al sud. Un confronto internazionale*. Milano: Franco Angeli.

DAVIS, L. & **NORTH**, Douglass C.; *Institucional change and american economic growth*. Cambridge: Cambridge University Press, 1971

DEBREU, G.; *Theory of value*. New York: Wiley, 1959

DEEG, R.; *Path Dependency, institutional complementarity and change in national business systems* in **MORGAN**, G., **WHITLEY**, R, e **MOEN**, E. (Editors) *Changing Capitalism? Internationalization, institutional change and systems of economic organization* Oxford, Oxford University Press pp 21 a 52, 2005

DEMSETZ, H.; *Industrial Structure, Market Rivalry, and Public Policy*, *Journal of Law and Economics* 16: 1-10, 1973

DEMSETZ, H.; *Two Systems of Belief About Monopoly*, in *ibidem*. 1989. Efficiency, Competition, and Policy. Oxford: Basil Blackwell, 1974

DE SALLES P.& FELISONI DE ANGELO C.; *Reputação corporativa: uma revisão teórica*, *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 93-108, outubro/dezembro 2007

DINIZ, E.; *Governabilidade, governance e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma*. *Revista do Serviço Público*, Ano 47 Volume 120 Número 2 Mai-Ago 1996

-----.; *Globalização, reformas económicas e elites empresariais*. Rio de Janeiro: FGV, 2000b.

-----.; *O Pós – Consenso de Washington: globalização, Estado e desenvolvimento reexaminados*. In: **DINIZ**, E. (org.). *Globalização, Estado e Desenvolvimento: Dilemas do Brasil no novo milênio*. Rio de Janeiro: FGV, 2007

-----.; *Estado, Variedades de Capitalismo e Desenvolvimento em Países Emergentes*, v.1, n.1, jan.-abril 2010, p.7-27.

ERIKSEN EO, FOSSUM JE.; *Democracy through strong publics in the European Union? J. Comm. Mkt. Stud.* 40(3):401–24, 2002

EVANS, P.; *The Eclipse of the State? Reflection on Stateness in an Era of Globalization*, *World Politics*, vol. 50, N° 1, October 1997, 62-87.

-----.; *Análise do Estado no mundo neoliberal: uma abordagem institucional comparativa*. *Revista de Economia Contemporânea*. N° 4, jul/dez, 1998

-----.; *Harnessing the State: Rebalancing Strategies for Monitoring and Motivation*
In: **LANGE**, M. and **REUSCHEMEYER**, D. (eds). *States and Development. Historical Antecedents of Stagnation and Advance*, New York: Palgrave Macmilan p.26-47, 2005

FAMA, E. F.; *Efficient capital markets: A review of theory and empirical work*. *Journal of Finance*, 25: 383, 1970

FERRARI-FILHO F.& CAMARGO CONCEIÇÃO O.A.; *The Concept of Uncertainty in Post Keynesian Theory and in Institutional Economics*, *JOURNAL OF ECONOMIC ISSUES*, Vol. XXXIX No. 3 September 2005

FIANI, R.; *Cooperação e Conflito, Instituições e Desenvolvimento Econômico*, Rio de Janeiro - Elsevier Editora Ltda. 2011

FORBES, *The World's Biggest Oil Companies*, 2013. 11/17/2013, Christopher Helman, Forbes Staff, <http://www.forbes.com/sites/christopherhelman/2013/11/17/the-worlds-biggest-oil-companies-2013/>

FOSS, Nicolai J.; (Ed) *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1997. 378 p.

FOSS, Nicolai J., **KLEIN** Peter G., **KOR** Yasemin Y., **MAHONEY** Joseph T.; *Entrepreneurship, Subjectivism, and the Resource-Based View: Toward A New Synthesis* Strategic Entrepreneurship Journal, Strat. Entrepreneurship J., 2: 73–94, 2008

FOSS, K., and **FOSS**, N. J. *Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view*. Strategic Management Journal, 26: 541-553, 2005

FOSS, Nicolai J. & **STIEGLITZ**, Nils.; *Modern Resource-Based Theory(ies)*, Prepared for Michael Dietrich and Jackie Krafft (eds), *Handbook on the Economics and Theory of the Firm*, Edward Elgar, 2011

FREEMAN, R. Edward.; *Strategic Management: A stakeholder approach*, Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing, 1984

-----.; *The Stakeholder Approach Revisited*, Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik, 5/3 (2004), 228-241

FREEMAN, R. Edward, **HARRISON** J. S., **WICKS** A.C.; *Managing for Stakeholders: Business in XXI Century*, Yale University Press: First Edition, October 30, 2007

FREEMAN, R. Edward, **HARRISON** J. S., **WICKS** A.C., **PARMAR** B. L., **DE COLLE** S.; *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, May 24, 2010

FRIEDMAN M.; *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Times Magazine, September 13, 1970. Copyright © 1970 by The New York Times Company

FOUCAULT, M. *A arqueologia do saber*. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 1995. 239 p.

GAVETTI, G. and **LEVINTHAL, D.A.**; *The strategy field from the perspective of management science: Divergent strands and possible integration*. *Management Science*, 50: 1309-1318, 2004

GENOVESI, A.; *Autobiografia e lettere*, Milano, Feltrinelli, 1963

GEORGESCU-ROEGEN, N.; Retrospect on the entropy law and the economic process. *Eastern Economic Journal* XII (1), 1986: 3-25

GERRING, J.; *Case Study Research: Principles and Practices*. Cambridge, Cambridge University Press, (p. 65-85) 2007

GOLDSTEIN J, KEOHANE R.; *Ideas and Foreign Policy: Beliefs, Institutions and Political Change*. Ithaca, NY: Cornell Univ. Press, 1993

GORDON, S. C., SMITH A.; *Quantitative Leverage through Qualitative Knowledge: Augmenting the Statistical Analysis of Complex Causes*. *Political Analysis* 12:3: 233–55, 2004

GOTSI, M.; WILSON, A. M. *Corporate reputation: seeking a definition*. *Corporate Communications*, Bradford, v. 6, n. 1, p. 24, 2001

GRANOVETTER, M.; *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. *American Journal of Sociology* 91, 3 (November): 481-510, 1985

GRANOVETTER, Mark S., SWEDBERG, Richard. (Eds). *The sociology of economic life*. Boulder, CO: Westview Press, 1992. 399 p. (Ed. Orig. 1985)

HABERMAS J.; *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory*. London: Polity, 1996

HALL, P. e SOSKICE, D.; *An Introduction to Varieties of Capitalism*. In: **HALL, P. e SOSKICE, D.** *Varieties of Capitalism: The institutional Foundation of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press, 2001

HALL, Peter e THELEN, Kathleen.; *Institutional Change in Varieties of Capitalism. In HANCKÉ, Bob (Editor) Debating Varieties of Capitalism. A Reader. Oxford, Oxford University Press (pp.251 a 272), 2009*

HALL, Peter e THELEN, Kathleen.; *Institutional Change in Varieties of Capitalism. paper prepared for presentation to the Europeanists Conference (Chicago:March), 2006*

HART, S. & MILSTEIN.; *Creating Sustainable Value. Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, No. 2*

HERCULANO S.; *Desenvolvimento local, responsabilidade sócio-ambiental e royalties: a Petrobrás em Macaé (RJ).* Texto com base no trabalho intitulado “Petrobrás, desenvolvimento local e royalties em Macaé (RJ)”, da mesma autora, apresentado no VII WORKSHOP EMPRESA, EMPRESÁRIOS E SOCIEDADE - Mesa Temática 2 – Empresas e a responsabilidade social e ambiental -Sessão 2 Florianópolis, 25/28 de maio de 2010

HODGSON, G.; *Economics and Utopia: why the learning economy is not the end of history.* Routledge, 1999

HOFFMAN, A. J.; *From heresy to dogma: an institutional history of corporate environmentalism.* San Francisco, CA: The New Lexington Press, 1997

-----.; *The Coming Market Shift: Business Strategy and Climate Change, Chapter 7, In Cut Carbon, Growth Profits: Business Strategies for Managing Climate Change and Sustainability, Edited by Kenny Tang e Ruth Yeoh, Libri Publishing, January 1, 2007*

JABKO, N.; *Playing the Market.* Ithaca, NY: Cornell Univ. Press, 2006

JOBERT, B.; *The normative frameworks of public policy.* Polit. Stud.37:376–86, 1989

JOHNSON, S.; *UNEP, The First 40 Years, United Nations Environment Programme, 2012*
ISBN: 978-92-807-3314-3 DCP/1628/NA, 2012

KATZENSTEIN PJ.,; *The Culture of National Security: Norms and Identity in World Politics*. New York: Columbia Univ. Press, ed. 1996

KERSTENETZKY, J.; *A natureza da firma contemporânea: O problema da governança corporativa à luz da história do pensamento económico*, *Econômica*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 209-238, Dezembro 2007

KEYNES, J. M.; *The General Theory and After: Defence and Development*. Vol. 14 of The Collected Writings of John Maynard Keynes. London: Macmillan, 1973

-----.; *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. New York: Harcourt Brace, 1964

-----.; *The general theory of employment*. *Quarterly Journal of Economics* 51, 209–223., 1937

KIM, J., and MAHONEY, J. T.; *Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: An organizational economics approach to strategic management*. *Managerial and Decision Economics*, 26: 223–242, 2005

KLEIN, B., CRAWFORD, R.G. and ALCHIAN, A.A.; *Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process*. *Journal of Law and Economics*, 21(2): 297-326, 1978

KNIGHT, Frank H.; *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston: Houghton-Mifflin, 1921

IEA, *World Energy Outlook 2013*, International Energy Agency (IEA), OECD/IEA, 2013a

-----.; *World Energy Outlook 2012*, International Energy Agency (IEA), OECD/IEA, 2012

-----.; *World Energy Outlook 2013*, Executive Summary, International Energy Agency (IEA), OECD/IEA, 2013b

-----.; *Redrawing the Energy-Climate Map*, Executive Summary, World Energy Outlook Special Report, International Energy Agency (IEA), OECD/IEA, 2013c

IPIECA.; *Demonstrating no net loss by integrating biodiversity management into operational practices based on sound science*, Villano oil field, operated by Agip Oil Ecuador (AOE), a subsidiary of eni, in the Ecuadorian Amazon,

<http://www.ipieca.org/topic/biodiversity/biodiversity-case-studies/eni-demonstrating-no-net-loss>

LIPPMAN, S. A., and **RUMELT**, R. P.; *Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition*. *The Bell Journal of Economics*, 13: 418-438, 1982

MAHONEY, James (2000) Path Dependence in Historical Sociology. *Theory and Society* 29: 507-48.

MARQUES, W.; Metodologia de Pesquisa em Análise do Discurso Face aos Novos Suportes Midiáticos, Revista Eletrônica de Linguística
(<http://www.seer.ufu.br/index.php/dominiosdelinguagem>) ISSN 1980-5799, Volume 5, - nº 1 – 1º Semestre 2011

MATHEWS, J. A.; *Strategizing, disequilibrium and profits*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2006

MATHEWS, J. A.; *Lachmannian Insights into Strategic Entrepreneurship: Resources, Activities and Routines in a Disequilibrium World*. *Organization Studies*, 31: 219-244, 2010

MAY, P. H., **DABBS**, A., **FERNÁNDEZ-DÁVILA**, P., **VINHA**, V., **ZAIDENWEBER**, N.; *Corporate Roles and Rewards in Promoting Sustainable Development: Lessons Learned from Camisea*, Energy and Resources Group University of California-Berkeley, January 1999

MAY, P.; **VINHA**, V.; **ZAIDENWEBER**, N.; *Royal Dutch-Shell Sustainability Strategy*, NAS Private Sector Initiatives Project Harc, December 1998

MULLER P.; *Les politiques publiques comme construction d'un rapport au monde*. In *La Construction du Sens dans les Politiques Publiques: D'ebats autour de la Notion de R'ef'erentiel*, ed. A Faure, G Pollet, PWarin, pp. 153–79. Paris: L'Harmattan, 1995

MUTZ DC, SNIDERMAN PM, BRODY RA.; *Political Persuasion and Attitude Change*. Ann Arbor: Univ. Mich. Press, 1996

NELSON, Richard R., WINTER, Sidney G.; *An evolutionary theory of economic change*. In: FOSS, Nicolai J. (Ed). *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1997. P. 82-102

-----; *An evolutionary theory of economic change*. 6. Ed. Harvard: Belknap Press of Harvard University Press, 1996, 437 p. (1. Ed 1982)

NEVES, J.L.; *Pesquisa Qualitativa: Característica Usos e Possibilidades*, Caderno de Pesquisa de Administração, São Paulo, v.1, n.3, 1996

NEWBERT, S. L.; *Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research*. *Strategic Management Journal*, 28: 121-147, 2007

NORTH, D.C.; *Structure and Change in Economic History*. Nova York: Norton, 1981

-----; *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990

NOTHNAGEL K.; *Empirical Research within Resource-Based Theory, A Meta-Analysis of the Central Propositions*, 1st Edition 2008, All rights reserved © Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

PAINTER J., *Rethinking territory*, *Antipode* Vol. 42 No. 5 2010 ISSN 0066-4812, pp 1090–1118 Journal compilation, 2010 Editorial Board of *Antipode*, (2010)

PECH, W. & MILAN, M.; *Behavioral economics and the economics of Keynes*, The Journal of Socio-Economics 38, 891–902, Elsevier, 2009

PÊCHEUX, M.; *A Análise do Discurso: Três Épocas* (1983). In: GADET, Françoise & HAK, Tony. Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux. Campinas: EDUNICAMP, 1990. p. 311-318.

PELTZMAN, S.; *The Gains and Losses from Industrial Concentration*. *Journal of Law and Economics* 20: 229-263, 1977

PENROSE, E.T.; *The theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell, 1959

POLANYI, K.; *The economy as an instituted process*. In: GRANOVETTER, M.S., SWEDBERG, R. (Eds). *The sociology of economic life*. Boulder, CO: Westview Press, 1992

-----.; *The great transformation*, Boston, MA: Beacon Press, 1957 (1. ed. 1944)

PORTER Michael E. and KRAMER Mark R.; *Strategy and Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review (HBR), December 2006

PORTER Michael E. and KRAMER Mark R.; *The Big Idea, Creating Shared Value, How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review (HBR), January-February 2011

REIN M, SCHÖN DA.; *Frame Reflection Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*. New York: Basic Books, 1994

RISSE-KAPPEN, Thomas; *Ideas Do Not Float Freely: Transnational Coalitions, Domestic Structures, and the End of the Cold War*. *International Organization* 48(2): 185-214, 1994

ROE E.; *Narrative Policy Analysis: Theory and Practice*. Durham, NC: Duke Univ. Press, 1994

ROGERS, L.; *Environmental & Social Practices*, Presentation to SRI's September 26th 2011, BP

ROMEU E SILVA NETO, SANTOS DIAS R., BARRAL NETO J., CEREJA RANGEL L.; *Desafios para o desenvolvimento sustentável no Município de Macaé-RJ*, PERSPECTIVAS ONLINE, Campos dos Goytacazes, v.1, n.3, p.60-73, 2007 61

ROTHSTEIN, B.; *Social Traps and the Problem of Trust*. Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press, 2005

RUMELT, R. P.; *Theory, Strategy, and Entrepreneurship*, in D. J. Teece (ed.). *The Competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*. 137-158. Cambridge, MA: Ballinger, 1987

SCHMIDHEINY, S.; *World Business Council for Sustainable Development. Changing Course: a Global Business Perspective on Development and the Environment*. Cambridge, MA: The Mit Press 1995. (1. Ed. 1992)

SCHMIDT, Vivien.; *Institutionalism* (p. 98 a 117) in **HAY, COLIN, LISTER, M. MARSH, D.** *The State. Theories and Issues*. New York, Palgrave Macmillan, 2006a

-----.; *Bringing the State back into the Varieties of Capitalism and Discourse Back into the Explication of Change*. Working for European Studies, Working Paper 07.03 Disponível em: [http:// aei.pitt.edu/9281/1/Schmidt.pdf](http://aei.pitt.edu/9281/1/Schmidt.pdf) Annual Meetings of the American Political Science Association. Philadelphia, PA, Aug. 31-Sept,3, 2006 (Draft Paper), 2006b

-----.; *Democracy in Europe*, Oxford: Oxford University Press, 2006

-----.; *Discursive Institutionalism: The Explanatory Power of Ideas and Discourse* Vivien A. Schmidt, *Annu. Rev. Polit. Sci.* 2008. 11:303–26 First published online as a Review in Advance on January 22, 2008

-----.; *Taking ideas and discourse seriously: explaining change through discursive institutionalism as the fourth 'new institutionalism'* *European Political Science Review / Volume 2 / Issue 01 / March 2010a*, pp 1-25

-----.; *Analyzing Ideas and Tracing Discursive Interactions in Institutional Change: From Historical Institutionalism to Discursive Institutionalism*, Center for European Studies
The mind a de Gunzburg at Harvard University, CES PAPERS – OPEN FORUM #3, 2010b

-----.; *Discursive Institutionalism: Scope, Dynamics, and Philosophical Underpinnings*, Forthcoming in: *The Argumentative Turn Revised: Public Policy as Communicative Practice* eds. Frank Fischer and John Forester. Durham, NC: Duke University Press 2011

SELZNICK, Philip.; *Leadership in administration: a sociological interpretation*. In: FOSS, Nicolai J. (Ed) *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford: oxford University Press, 1997. P.21-26

SOSKICE, David.; *Divergent Production Regimes: Coordinated and Uncoordinated Market economies in the 1980s and 1990s*. In **KITSCHOLT**, H., **LANGE**, P., **MARKS**, G. & **STEPHENS**, J. D. (1999) *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*. Cambridge: Cambridge University Press. (p. 101 a 134), 1999

STREECK, Wolfgang e **THELEN**, Kathlen.; *Institutional Change in Advanced Political Economies*. In **HANCKÉ**, Bob (Editor) *Debating Varieties of Capitalism. A Reader*. Oxford e New York, Oxford University Press. (pp 95 a 131), 2009

STREECK, Wolfgang e **THELEN**, Kathlen.; *Introduction*. In Wolfgang **STREECK** and Kathleen **THELEN**, eds., *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford, Oxford University Press, 2005

TEECE, D.J.; *Profiting from technological innovation*. *Research Policy*, 15: 286-305, 1986

TEECE, D.J.; *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. *Strategic Management Journal* 28: 1319-1350, 2007

TEECE, David J., **PISANO**, Gary, **SHUEN**, Amy.; *Dynamic capabilities and strategic management*. In **FOSS**, Nicolai J. (Ed). *Resources, firm and strategies: a reader in the resources-base perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1997. p 268-285

THELEN, Kathlen.; *How Institutions Evolve: The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan*. New York: Cambridge University Press, 2004

TOTAL.; *CSR Report 2012, Business – Society – Environment*. Working Together for Responsible Energy, 2012 www.total.com

VERGARA, C.S.; *Métodos de Pesquisa em Administração*, Editora Atlas S.A., São Paulo, 2005

VINHA, V. *A convenção do desenvolvimento sustentável e as empresas eco-comprometidas*. Tese de Doutorado. CPDA/UFRRJ. 2000

-----.; *Polanyi e a Nova Sociologia Econômica: uma aplicação contemporânea do conceito de enraizamento social (social embeddedness)*. Revista Econômica. V. 3. nº 2. Dezembro de 2001 (impresso em setembro de 2003)

-----.; *As empresas e o desenvolvimento sustentável: a trajetória da construção de uma convenção*, Cap. VIII In May, P. (2010) *Economia do Meio Ambiente. Teoria e Prática*. Editora Campus.

VISSER, W; *Landmarks for Sustainability: events and initiatives that have changed the world*. Greenleaf Publishing Ltd., 2009

VOGEL D.; *Private Global Business Regulation*, Annu. Rev. Polit. Sci. 2008. 11:261–82, The Annual Review of Political Science is online at <http://polisci.annualreviews.org>

-----.; *The Market For Virtue: The Potential And Limits Of Corporate Social Responsibility*. 173 pages; Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2005

WADE, R.; *Governing the Market: economic theory an the role of government in East Asian industrialization*. Princenton: Princenton University Press (Introdução; caps 1, 10 e 11), 1990

WEISS, L.; *States in the Global Economy. Bringing Domestic Institutions Back In.* Cambridge: Cambridge University Press, (Ed.) 2003

-----.; *The State in the Economy: Neoliberal or Neoactivist?*In Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis, 2009. Apresentado no Seminário Internacional INCT-PPED/MIDS: Reposicionamentos Estratégicos, Políticas e Inovação em Tempos de Crise. Rio de Janeiro. IE/UFRJ. Data: 1 a 3 de Setembro de 2009.

WERNERFELT, Birger.; *A Resource-based View of the Firm.* Strategic Management Journal 5: 171-180. 1984

WOOD, S.; *Business, Government, and Patterns of Labor Market Policy in Britain and the Federal Republic of Germany,* in Peter A. Hall and David Soskice, eds., *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage.* Oxford: Oxford University Press, 2001

ZAMAGNI, Vera.; *Come rendere lo sviluppo davvero sostenibile?* (pubblicato in CARITA' GLOBALE. Commento alla *Caritas in Veritate*, Libreria Editrice Vaticana, 2009

Artigos de jornais no meio eletrônico

BBC NEWS, *Development challenge of Kazakhstan's giant oilfield,* by Rayhan Demytrie, 7 December 2012 Last updated at 06:24 GMT <http://www.bbc.co.uk/news/world-asia-20251682>

BLOOMERG, *Exxon, Shell Said Seeking Control of \$46 Billion Kashagan,* by Nariman Gizitdinov Aug 30, 2012
<http://www.bloomberg.com/news/2012-08-30/exxon-shell-said-seeking-control-of-46-billion-kashagan-field.html>

EIA, *Kazakhstan consortium achieves first oil production from Kashagan field,* SEPTEMBER 18, 2013 <http://www.eia.gov/todayinenergy/detail.cfm?id=13011>

ENI, *Innovazione e Tecnologia, Kashagan*

http://www.eni.com/it_IT/innovazione-tecnologia/progetti/progetto-kashagan/progetto-kashagan.shtml

FINANCIAL TIMES, *Kashagan dream lures unlikely bedfellows*, by Guy Chazan, July 8, 2013

<http://www.ft.com/cms/s/0/413c4d60-e308-11e2-9bb2-00144feabdc0.html#axzz2qxM6G18r>

HAZARDEX, *Kashagan field commercial production delayed until 2014*, 08 NOVEMBER 2013 <http://www.hazardexonthenet.net/article/64979/Kashagan-field-commercial-production-delayed-until-2014.aspx>

ROYAL DUTCH SHELL PLC .COM, *Kashagan field commercial production delayed until 2014*, Nov 20th, 2013 by John Donovan

<http://royaldutchshellplc.com/2013/11/20/kashagan-field-commercial-production-delayed-until-2014/>

THE WALL STREET JOURNAL, *Eni CEO Doesn't See Kashagan Output Stoppage Running into 2015*, December 6, 2013, 8:00 a.m. ET <http://online.wsj.com/article/BT-CO-20131206-704103.html?dsk=y>

NCOC, Kashagan project, http://www.ncoc.kz/en/kashagan/technical_challenges.aspx

ANEXO: ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

Roteiro entrevista SHELL

Período de referência: A análise de dados abrange o período de 1992 a 2012

1. Qual a estratégia e a forma de participação da SHELL nas políticas e nos programas desenvolvidos pelas organizações internacionais de desenvolvimento sustentável (UNEP, UN, Global Compact, IPCC, WBCSD, TEEB etc.)? Neste contexto, qual o papel da IPIECA e da indústria como um todo?
2. No contexto sociopolítico e tecnológico (ex. globalização, TI, neoliberalismo, terceira via etc.) dos últimos 20 anos, como e por que evoluiu o discurso da empresa sobre o desafio do desenvolvimento sustentável? Podem ser identificadas fases/ciclos e causas desta evolução? Se sim, quais? Se não, por que?
3. Quais os impulsionadores (*drivers*) endógenos e exógenos à SHELL que contribuíram para mudar a forma de enfrentar o desafio do desenvolvimento sustentável da empresa (ex. eventos críticos, agravamento dos impactos das mudanças climáticas, regulação estatal e civil, concorrência de mercado, má reputação, contexto sociopolítico etc.)?
4. Em que medida a Convenção do Desenvolvimento Sustentável (CDS) contribuiu para mudar a estratégia da firma? É contemplada no planejamento estratégico (ex. formulação de cenários) e/ou na missão da empresa? Se sim, como e em que medida?
5. Em termos estratégicos e operacionais – no desenvolvimento do negócio global e local – é uma alavanca competitiva levar em consideração a CDS (ex. mudanças climáticas, preservação do meio ambiente, relacionamento com *stakeholders*, desenvolvimento local, conteúdo local etc.)? Se sim, como e em que medida?
6. Quais as novas práticas empresariais, tecnologias e investimentos desenvolvidos para englobar a CDS no nível operacional – na concepção e implantação de empreendimentos de P&G e renováveis – (ex. novos sistemas de gerenciamento de empreendimentos, segurança, conteúdo local, relacionamento com *stakeholders*, estruturas de governança local para o desenvolvimento local, tecnologias de CCS, investimentos em energias renováveis etc.)?
7. Houve uma mudança organizacional da empresa ligada à solução do desafio do desenvolvimento sustentável (ex. criação de novos departamentos, criação de fundações corporativas, novas figuras profissionais, formação dos funcionários etc.)? Se sim, como e em que medida?
8. Na perspectiva da futura transição energética, o setor de P&G enfrentará novos desafios em termos tecnológicos, econômicos, geopolíticos e socioambientais. Qual o compromisso e quais as ações da SHELL no que tange aos investimentos em energias renováveis?

Roteiro entrevista Indústria P&G

Período de referência: A análise de dados abrange o período de 1992 a 2012

1. Qual a estratégia e a forma de participação da indústria de P&G nas políticas e nos programas desenvolvidos pelas organizações internacionais de desenvolvimento sustentável (UNEP, UN, Global Compact, IPCC, WBCSD, TEEB etc.)? Neste contexto, qual o papel da IPIECA e da indústria como um todo?
2. No contexto sociopolítico e tecnológico (ex. globalização, TI, neoliberalismo, terceira via etc.) dos últimos 20 anos, como e por que evoluiu o discurso do setor de P&G sobre o desafio do desenvolvimento sustentável? Podem ser identificadas fases/ciclos e causas desta evolução? Se sim, quais? Se não, por que?
3. Quais os impulsionadores (*drivers*) endógenos e exógenos à indústria de P&G que contribuíram para mudar a forma de enfrentar o desafio do desenvolvimento sustentável do setor (ex. eventos críticos, agravamento dos impactos das mudanças climáticas, regulação estatal e civil, concorrência de mercado, má reputação, contexto sociopolítico, etc.)?
4. Em que medida a CDS (Convenção de Desenvolvimento Sustentável) contribuiu para mudar a estratégia das firmas? É contemplada no planejamento estratégico (ex. formulação de cenários) e/ou na missão das empresas? Se sim, como e em que medida?
5. Em termos estratégicos e operacionais – no desenvolvimento do negócio global e local – é uma alavanca competitiva levar em consideração a CDS (ex. mudanças climáticas, preservação do meio ambiente, relacionamento com *stakeholders*, desenvolvimento local, conteúdo local etc.)? Se sim, como e em que medida?
6. Quais as novas práticas empresariais, tecnologias e investimentos desenvolvidos para englobar a CDS no nível operacional das empresas de P&G – na concepção e implantação de empreendimentos de P&G e renováveis – (ex. novos sistemas de gerenciamento de empreendimentos, segurança, conteúdo local, relacionamento com *stakeholders*, estruturas de governança local para o desenvolvimento local, tecnologias de CCS, investimentos em energias renováveis etc.)?
7. Houve mudanças organizacionais das empresas de P&G ligadas à solução do desafio do desenvolvimento sustentável (ex. criação de novos departamentos, criação de fundações corporativas, novas funções profissionais, formação de funcionários etc.)?
8. Na perspectiva da futura transição energética, o setor de P&G enfrentará novos desafios em termos tecnológicos, econômicos, geopolíticos e socioambientais. Qual o compromisso e quais as ações da indústria de P&G no que tange aos investimentos em energias renováveis?

Roteiro entrevista P&G

Período de referência: A análise de dados abrange o período de 1992 a 2012

1. Como e por que surgiu a ideia de desenvolvimento sustentável e como evoluiu seu discurso, à luz da sua experiência político/diplomática? Podem ser identificadas causas deste surgimento, atores que contribuíram e fases/ciclos da sua evolução? Se sim, quais? Se não, por que?
2. Com relação ao setor energético global e brasileiro, por que e como foi internalizada a ideia de desenvolvimento sustentável? Podem ser identificadas fases/ciclos e causas desta evolução? Se sim, quais? Se não, por que?
3. Quais os impulsionadores (*drivers*) endógenos e exógenos à indústria de P&G que contribuíram para mudarem a forma de enfrentar o desafio do desenvolvimento sustentável do setor (ex. eventos críticos, agravamento dos impactos das mudanças climáticas, regulação estatal e civil, concorrência de mercado, má reputação, contexto sociopolítico etc...)?
4. Na perspectiva da futura transição energética, o setor de P&G enfrentará novos desafios em termos tecnológicos, econômicos, geopolíticos e socioambientais. Qual o compromisso e quais as ações da indústria de P&G no que tange aos investimentos em energias renováveis?
5. Em que medida a CDS contribuiu para mudar a estratégia das firmas? É contemplada no planejamento estratégico (ex. formulação de cenários) e/ou na missão das empresas? Se sim, como e em que medida?
6. Em termos estratégicos e operacionais – no desenvolvimento do negócio global e local – é uma alavanca competitiva levar em consideração a CDS (ex. mudanças climáticas, preservação do meio ambiente, relacionamento com *stakeholders*, desenvolvimento local, conteúdo local etc...)? Se sim, como e em que medida?
7. Quais as novas práticas empresariais, tecnologias e investimentos desenvolvidos para englobar a CDS no nível operacional das empresas de P&G – na concepção e implantação de empreendimentos de P&G e renováveis (ex. novos sistemas de gerenciamento de empreendimentos, segurança, conteúdo local, relacionamento com *stakeholders*, estruturas de governança local para o desenvolvimento local, tecnologias de CCS, investimentos em energias renováveis etc...)?
8. Houve mudanças organizacionais das empresas de P&G ligadas à solução do desafio do desenvolvimento sustentável (ex. criação de novos departamentos, criação de fundações corporativas, novas funções profissionais, formação de funcionários etc...)?

Roteiro entrevista Ambientalismo empresarial P&G
Período de referência: A análise de dados abrange o período de 1992 a 2012

1. Qual a estratégia e a forma de participação do setor empresarial nas políticas e nos programas desenvolvidos pelas organizações internacionais de desenvolvimento sustentável (UNEP, UN, Global Compact, IPCC, WBCSD, TEEB etc.)?
2. No contexto socio político e tecnológico (ex. globalização, TI, neoliberalismo, terceira via etc...) dos últimos 20 anos, como e por que evoluiu o discurso do setor empresarial sobre o desafio do desenvolvimento sustentável? Podem ser identificadas fases/ciclos e causas desta evolução? Se sim, quais? Se não, por que?
3. Quais os impulsionadores (*drivers*) endógenos e exógenos ao setor empresarial que contribuíram para mudarem a forma de enfrentar o desafio do desenvolvimento sustentável do setor (ex. eventos críticos, agravamento dos impactos das mudanças climáticas, regulação estatal e civil, concorrência de mercado, má reputação, contexto sociopolítico etc...)?
4. Em que medida a CDS contribuiu para mudar a estratégia das firmas? É contemplada no planejamento estratégico (ex. formulação de cenários) e/ou na missão das empresas? Se sim, como e em que medida?
5. Em termos estratégicos e operacionais – no desenvolvimento do negócio global e local – é uma alavanca competitiva levar em consideração a CDS (ex. mudanças climáticas, preservação do meio ambiente, relacionamento com *stakeholders*, desenvolvimento local, conteúdo local etc...)? Se sim, como e em que medida?
6. Quais as novas práticas empresariais, tecnologias e investimentos desenvolvidos para englobar a CDS no nível operacional das empresas – na concepção e implantação de empreendimentos (ex. novos sistemas de gerenciamento de empreendimentos, segurança, conteúdo local, relacionamento com *stakeholders*, estruturas de governança local para o desenvolvimento local, tecnologias de CCS, investimentos em energias renováveis, etc...)?
7. Houve mudanças organizacionais nas empresas ligadas à solução do desafio do desenvolvimento sustentável (ex. criação de novos departamentos, criação de fundações corporativas, novas funções profissionais, formação de funcionários etc...)?