

Área Temática: Gestão Socioambiental

Título: Governança da Responsabilidade Social e Vantagem Competitiva: O Caso Petrobrás / Lubnor

AUTORES

JOSÉ MILTON DE SOUSA FILHO

Universidade Federal de Pernambuco
admmiltonfilho@yahoo.com.br

MÔNICA CAVALCANTI SÁ DE ABREU

Universidade Federal do Ceará
mabreu@ufc.br

LILIAN SOARES OUTTES WANDERLEY

Universidade Federal de Pernambuco
l.outtes@uol.com.br

Resumo

O presente artigo busca mostrar como a Lubrificantes e Derivados de Petróleo do Nordeste (Lubnor), unidade de negócios da Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), trabalha o tema responsabilidade social empresarial no contexto da governança de seus projetos sociais externos e na geração de vantagens competitivas através das ações e projetos sociais. Neste intuito, foram coletados e analisados os dados referentes aos três principais projetos sociais que recebem investimentos e são executados pela empresa. O trabalho busca ainda identificar o direcionamento do investimento social externo da empresa; verificar como é feita a governança dos projetos sociais; e verificar os resultados sociais gerados pelas ações e projetos externos de responsabilidade social. Adiantando alguns resultados, descobriu-se que os principais projetos da Lubnor são executados nas comunidades do entorno que sofrem com graves problemas sociais como marginalidade, prostituição e desemprego. Os projetos sociais da empresa tentam colaborar para sanar tais problemas e focam principalmente em educação, geração de emprego e renda e cultura, tendo como públicos-alvo crianças, adolescentes e mulheres, e atingindo de forma indireta as famílias dos beneficiados. Por fim, pode-se constatar que as ações e projetos externos de responsabilidade social da Lubnor apesar de terem impactos sociais considerados muito positivos, não são estratégicos conforme defendem os autores citados no referencial.

Abstract

The current paper presents how *Lubrificantes e Derivados de Petróleo do Nordeste* (Lubnor), business unit of *Petróleo Brasileiro S.A.* (Petrobras), works the subject of the corporate social responsibility in the context of the governance of its external social projects and in the generation of competitive advantages through the social actions and projects. Therefore, the data of the three main social projects, which have received investments and have been executed by the company, was collected and analyzed. The paper still identifies the aim of the external social investment of the company, verifies how the governance of the social projects is made, and verifies the social results generated by social responsibility actions and by the external projects of social responsibility. Advancing some results, it was discovered that the main projects of the Lubnor are executed in the communities around the industry plant; those communities suffer from serious social problems such as marginality, prostitution and

unemployment. The social projects of the company try to collaborate on solving such problems, and their main focus are education, culture and generation of job. Their public-targets are children, adolescents and women, reaching in an indirect way the families of the benefited ones as well. Finally, it can be evidenced that the actions and external projects of social responsibility of the Lubnor have very positive social impacts; however those impacts are not strategic according to the authors cited in the theoretical reference.

Palavras-chave: governança da responsabilidade social, projetos sociais, vantagem competitiva.

1 Introdução

O atuação socialmente responsável na gestão dos negócios vem crescendo e se desenvolvendo, fato este que pode ser constatado quando cada vez mais empresas se engajam em ações e projetos voltados para o social. Com isso, fazem-se necessários maiores estudos, sendo estes mais diversificados e aprofundados, relacionados a esta temática em ascensão.

Pode-se observar que as atividades de responsabilidade social empresarial (RSE) são amplas e devem ser consideradas nas ações empresariais internas e externas, na missão e nos valores, no tratamento com clientes, fornecedores e comunidade, nas relações com o governo, bem como nas características dos produtos (ETHOS, 2006). Desta forma, fica claro que a RSE não se resume aos projetos sociais que são apoiados, executados ou que recebem investimentos das empresas, mas sim a uma variedade muito maior de dimensões.

No entanto, os projetos sociais são a forma mais utilizada e difundida entre as empresas para colocar em prática a sua atuação socialmente responsável. Com isso, faz-se necessário estudar aspectos relacionados aos projetos sociais, como por exemplo, a forma de governança utilizada pelas empresas e os impactos sociais gerados, já que os projetos são uma parte importante das ações de RSE. Assim, configura-se uma das justificativas deste trabalho.

Através dos projetos sociais e das ações de responsabilidade social como um todo, as empresas passaram a divulgar os resultados sociais atingidos visando assegurar novos clientes, melhorar sua relação com a comunidade e sociedade, obter vantagens junto a fornecedores, melhorar a qualidade de vida dos funcionários, dentre outras coisas, muitas vezes no intuito de criar novas vantagens competitivas.

Com isso, a responsabilidade social empresarial tem-se tornado um dos temas mais debatidos e propagados na gestão empresarial, tornando-se uma variável importante na estratégia competitiva das empresas e na avaliação de seu desempenho. As empresas estão competindo num ambiente de negócios cada vez mais complexo, onde não é suficiente oferecer qualidade e preço competitivo, não é mais suficiente obedecer às leis e pagar os impostos. As companhias de sucesso serão cada vez mais pressionadas a olhar intensamente os impactos das suas operações dentro e fora das paredes institucionais e, cuidadosamente, verificar os impactos de suas políticas e ações nos seus empregados, clientes, comunidades e na sociedade como um todo (BORGER, 2001).

Portanto, a atuação socialmente responsável por parte das empresas passa a ser um fator diferenciador (ASHLEY, 2002) e uma importante ferramenta de aproximação com a

sociedade, visando conquistar novos mercados e consumidores. Por esse, dentre outros motivos, a responsabilidade social vem sendo cada vez mais utilizada pelas empresas. Configurando-se assim, outra justificativa para este trabalho.

Neste intuito, mostra-se importante verificar como ocorre a atuação voltada para RSE de grandes empresas brasileiras, e como estão caracterizadas estas ações. Para este estudo foi escolhida a Lubrificantes e Derivados de Petróleo do Nordeste (Lubnor), unidade de negócio da empresa Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), a maior empresa do setor de petróleo e gás atuante no Brasil. A Lubnor tem sede na cidade de Fortaleza no Ceará e está situada no complexo industrial do Mucuripe, uma região que sofre com vários problemas sociais, dentre eles o alto desemprego e a prostituição.

Assim, este trabalho busca analisar como a Lubnor coloca em prática sua responsabilidade social, como se dá esta atuação principalmente no entorno de sua planta industrial, quais os resultados atingidos, bem como verificar se a forma de governança da responsabilidade social gera vantagens competitivas, ou se apenas contribui para a comunidade sem maiores vantagens para a empresa.

2 Justificativas, Problema de Pesquisa e Objetivos

Na década de 1960, diante de um contexto favorável de expansão sócio-econômica do Ceará, a Petrobrás decidiu investir em uma fábrica de asfalto no Estado. Em 24 de junho de 1966 foi inaugurada a Fábrica de Asfalto de Fortaleza (ASFOR), que inicialmente processava 450 m³/dia de petróleo. Alguns anos depois, a unidade de negócio passou a se chamar Lubrificantes e Derivados de Petróleo do Nordeste (Lubnor). O parque industrial passou por várias ampliações e instalações de novos equipamentos, alcançando atualmente o processamento de 1.000 m³/dia de petróleo e uma expressiva diversificação de produtos de maior valor agregado.

Atualmente, os principais produtos fabricados pela unidade são: asfaltos, óleos lubrificantes, gás natural, óleo combustível para navios, gás de cozinha e óleo amaciante de fibras. Hoje a unidade conta com uma capacidade instalada de 6 (seis) mil barris de petróleo por dia, sendo produzidos 5 (cinco) mil barris.

O interesse em eleger a Lubnor para esta pesquisa advém da relevância e da importância que esta desempenha na sociedade e no mercado, com seus investimentos e impactos sócio-econômicos. Atualmente a empresa é a maior pagadora de ICMS do Estado do Ceará, algo em torno de R\$ 350 milhões por mês, conforme dados coletados na própria empresa.

Outro aspecto importante é que a empresa sofre constantes pressões sociais principalmente devido a sua localização e ao impacto que essa causa na economia local. A empresa está instalada no complexo industrial do Mucuripe, onde existem várias comunidades carentes, como a do Mucuripe, Castelo Encantado, Caça e Pesca, Morro Santa Terezinha e Serviluz. Estas comunidades são caracterizadas pela alta incidência de prostituição, marginalidade juvenil, baixa renda per capita, desemprego e falta de oportunidades, conforme informações coletadas nas entrevistas realizadas na empresa. Este cenário de exclusão social faz com que as comunidades do entorno busquem constantemente a ajuda da Lubnor, visando a melhoria de suas condições de vida e a colaboração para o desenvolvimento do local.

Um terceiro aspecto importante é a característica de empresa estatal, pois existe uma premissa implícita de que as estatais devem obrigatoriamente colaborar com o social, já que são controladas majoritariamente pelo governo, no caso da Lubnor, o governo federal. Assim, por essas razões, justifica-se a pesquisa na empresa escolhida.

O problema de pesquisa que norteia este trabalho é: como a Lubnor trabalha sua responsabilidade social no contexto de sua ação social externa?

Assim, neste trabalho, tem-se como objetivo geral verificar como ocorre a atuação socialmente responsável da Lubnor no contexto de sua atuação social externa, e tem como objetivos específicos os seguintes:

- Identificar o direcionamento do investimento social externo da empresa;
- Verificar como é feita a governança dos projetos sociais e associar ao ganho de vantagens competitivas;
- Verificar os resultados sociais gerados pelas ações externas de RSE.

A importância dos projetos sociais no contexto da atuação social das empresas se configura como uma importante justificativa para este trabalho, pois conforme dito anteriormente, os projetos são a forma mais utilizada pelas empresas para investir em responsabilidade social.

A pesquisa justifica-se também pelo crescimento da atuação social das empresas e do interesse destas pela temática da responsabilidade social, conforme pode ser constatado nas publicações e *websites* voltados para o meio empresarial (ETHOS, 2006). Bem como, no interesse da academia pelo tema, conforme constata-se nos encontros, congressos e publicações científicas.

3 Referencial Teórico

A primeira parte do referencial teórico contextualiza a temática, mostra como se deu a evolução do conceito de responsabilidade social, bem como, a forma que o conceito vem sendo trabalhado nos dias atuais. Já a segunda parte, trata das formas de governança das ações socialmente responsáveis e das possíveis implicações e vantagens para os negócios da empresa.

3.1 Responsabilidade social empresarial

Já há alguns anos, teóricos vêm estudando a temática da responsabilidade social das empresas. No final da década de 1970, Carroll (1979) apresentou seu modelo integrado em três dimensões da RSE. Posteriormente o mesmo Carroll (1991) afirma que a RSE pode ser dividida em quatro categorias, a primeira, denominada econômica, pressupõe que a empresa deve atuar para ser lucrativa; a categoria legal, declara que a empresa deve obedecer e respeitar as leis; a categoria ética, informa que a empresa deve preocupar-se com danos à ética e a moral ao executar suas ações; e por fim, na categoria filantrópica ou discricionária, a empresa deve tomar decisões levando em consideração a sociedade e o meio social em que vive e de forma voluntária. Vale ressaltar que estas categorias se completam, e não são exclusivas entre si, ou seja, todas devem ser colocadas em prática ao mesmo tempo sem que uma acarrete prejuízo às demais.

Na década de 1990, Carroll (1999) traça uma linha histórica sobre a evolução do conceito de RSE. O estudo mostra que na literatura de negócios, os conceitos são os mesmos, porém, a evolução se dá diante da forma em que as questões sociais são tratadas e nas diferentes práticas de RSE, devido à evolução da sociedade como um todo.

Segundo Pasa (2004), Carroll foi um dos autores que melhor definiu responsabilidade social das empresas, isto é, trouxe o conceito mais conhecido e aceito, que é a descrição da responsabilidade social de uma empresa incluindo as categorias, econômica, legal, ética e discricionária, conforme explicado acima.

Em uma abordagem atual, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, conceitua o tema da seguinte forma:

“Responsabilidade social é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”. (ETHOS, 2006).

O conceito de responsabilidade social torna-se ainda mais importante para empresas que atuam em mercados competitivos, pois neste sentido, Ashley (2002) argumenta que a busca de alternativas para garantir crescimento e sobrevivência no mercado de alta competitividade tem estado permanentemente na agenda dos gestores organizacionais. É crescente a utilização de estratégias e processos que melhor traduzam, junto com o lucro, a sensibilidade e sintonia das organizações para as necessidades de seus clientes internos e externos, relativas a questões de qualidade de produtos ou serviços oferecidos; à proteção e uso adequado de recursos do meio-ambiente; as relações éticas e justas para com trabalhadores, fornecedores e governos. Ou seja, questões que retratam a atuação socialmente responsável das organizações.

Para Pearce II e Doh (2005), a responsabilidade social está hoje universalmente nos negócios e foi incorporada pela alta gestão como uma componente integral de suas tarefas como executivos, motivada tanto por valores pessoais e altruísmo, como por vantagens estratégicas que essa pode desencadear.

Já para Porter e Kramer (2006), as necessidades dos negócios podem perfeitamente convergir com as necessidades da sociedade, com isso, torna-se importante integrar a responsabilidade social à gestão empresarial, no intuito de atender melhor as demandas impostas pelo mercado e pela sociedade.

3.2 Governança da responsabilidade social empresarial e vantagem competitiva

Para Husted (2003) as atividades de RSE consistem na transferência de recursos da firma para produção de bens ou serviços em prol do social. A governança de RSE se refere a como estas atividades serão ou estão organizadas. Em relação à atuação social externa das empresas, essas atividades se configuram através dos projetos sociais, os quais recebem apoio e investimentos por parte das empresas.

Segundo Husted (2003) as empresas podem optar por três formas de governança, são elas, terceirizada, *in-house* e colaborativa. A forma terceirizada pode ser caracterizada pela transferência de recursos financeiros e de outros tipos de recursos para organizações sem fins

lucrativos, onde estas devem utilizar em projetos sociais e se responsabilizar pelas ações e gerenciamento dos projetos. Este tipo de governança pode ser caracterizado como filantropia, doações e ações caridosas que buscam melhorar de alguma forma a vida dos beneficiados. Neste estilo de governança, o envolvimento da empresa com o projeto é mínimo.

Já na governança *in-house*, os projetos são implementados e gerenciados pela própria empresa e envolvem extensiva participação desta no planejamento, execução, e avaliação dos projetos sociais. Geralmente, a empresa aloca recursos financeiros e de outros tipos no projeto e este é implementado por uma unidade de negócio. Neste estilo de governança não existe uma organização sem fins lucrativos participando, como na governança terceirizada.

Na governança colaborativa de projetos sociais existe uma parceria entre duas ou mais organizações, podendo ser empresas, organizações sem fins lucrativos, agentes governamentais, dentre outros. Neste tipo de governança, todas as partes devem se responsabilizar pelos investimentos, gerenciamento e resultados dos projetos. Neste modelo as diversas partes devem investir recursos para compor o projeto, que podem ser recursos humanos, materiais, financeiros, dentre outros.

Para Pearce II e Doh (2005), as iniciativas colaborativas são as que têm maior potencial de gerar impactos positivos tanto nos negócios como no social. Contudo, na escolha dessas iniciativas colaborativas, desses projetos sociais, devem ser levados em consideração variáveis como a missão e o *core business* da empresa, pois assim, esta poderá agregar maior valor ao projeto social. As organizações escolhidas para colaborar e a empresa devem ter objetivos alinhados para que o impacto tanto social, como nos negócios seja maximizado.

Além disso, nas iniciativas colaborativas, a transferência de tecnologia entre as partes se torna mais viável, pois assim, uma organização sem fins lucrativos, por exemplo, consegue absorver mais facilmente as tecnologias de gestão utilizadas pelas empresas as quais estão em conjunto executando o projeto (PEARCE II e DOH, 2005).

Os executivos devem ainda levar em consideração duas dimensões relacionadas aos projetos sociais, são elas, centralidade e especificidade (HUSTED, 2003). A primeira se refere à convergência entre os objetivos da empresa e dos projetos sociais. A centralidade é alta quando o projeto converge e está altamente relacionado com o *core business* da empresa; e baixa quando não está relacionado.

Já a especificidade trata que os projetos devem ser tão específicos às características da empresa que os concorrentes não podem imitar, e caso imitem, não consigam obter resultados superiores, devido às especificidades do projeto e da empresa.

Aqui vê-se claramente uma perspectiva pautada na *resource-based view* (RBV), onde os recursos devem ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1991). Neste caso, a RSE pode ser tratada como um recurso interno da empresa e segundo Barney *et al* (2001) a perspectiva da RBV vem sendo utilizada em muitas outras áreas além da estratégia, inclusive na área de responsabilidade social. O projeto social enquanto um recurso interno deve ser valioso e inimitável segundo essa perspectiva da especificidade.

Convergindo em relação ao conceito de centralidade e especificidade, Porter e Kramer (2002) argumentam que os projetos sociais devem estar diretamente ligados a missão e aos objetivos da empresa, pois desta forma pode-se gerar vantagens competitivas através destes projetos.

Além disso, os resultados para sociedade seriam maximizados, pois as competências centrais da empresa seriam aproveitadas no projeto e os custos de gestão e implementação seriam diminuídos.

Assim, Husted (2003) apresenta uma matriz de decisão onde as dimensões centralidade e especificidade são relacionadas aos estilos de governança dos projetos sociais, conforme pode-se constatar no Quadro 1.

		Centralidade	
		Baixa	Alta
Especificidade	Baixa	Terceirizado	Colaborativo
	Alta	Colaborativo	<i>In-house</i>

Quadro 1: Matriz de decisão da estrutura de governança de RSE.
Fonte: Husted (2003).

Para Husted (2003), empresas que buscam adotar a responsabilidade social de forma estratégica e buscam obter resultados superiores para os negócios e para a sociedade devem implementar projetos sociais convergentes com seu *core business* e de alta especificidade, e desta forma devem utilizar a governança *in-house*, pois a empresa deve estar totalmente à frente do projeto social.

Já para Pearce II e Doh (2005), as ações devem ser colaborativas, no entanto, focadas no *core business* da empresa (centralidade), conforme dito anteriormente. Porter e Kramer (2002), não comentam sobre a forma de governança, contudo, agumentam que os projetos sociais devem obedecer as características de centralidade e especificidade.

No entanto, deve-se observar que algumas empresas não visam trabalhar estrategicamente a questão da responsabilidade social, pois têm ênfase numa orientação mais altruísta e caridosa (HUSTED, 2003), podendo assim adotar formas terceirizadas e colaborativas sem foco no *core business*, no intuito de gerar apenas melhorias sociais.

O foco somente na melhoria das comunidades e da sociedade sem uma atuação estratégica, não deve ser encarada como errada ou ruim, pois isso depende da orientação da cada empresa. No entanto, dois aspectos devem ser ressaltados, o primeiro é que, estas ações que geram pouco retorno aos negócios, podem gerar impactos sociais relevantes e significativos. E o segundo é que, apesar de não ser estratégica, a ação social pode render retornos associados à imagem e reputação da organização, o que já se caracteriza como uma importante vantagem competitiva.

Para Logsdon e Wood (2002), a reputação é um poderoso conceito para as empresas, governos e organizações sem fins lucrativos, pois executivos, administradores e *stakeholders* internos e externos frequentemente a utilizam para avaliar e comunicar suas percepções sobre os negócios e organizações. Assim, pode-se afirmar que uma boa reputação pode impactar positivamente nos resultados das empresas.

Para Pearce II e Doh (2005), a responsabilidade social tem se tornado uma variável importante na agenda das empresas e de seus executivos, já que através dela as organizações podem obter uma melhoria em sua imagem e reputação. Segundo Mahon (2002), pesquisadores nas áreas de marketing, relações públicas e comunicação têm apontado a reputação empresarial como um elemento crucial para aumentar a venda de produtos e serviços, dentre outras vantagens.

4 Método

Pode-se qualificar esta pesquisa como qualitativa por dar relevância a aspectos peculiares e abordar em profundidade esses aspectos da empresa estudada. A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela ausência da estatística no processo de análise do problema. Pode-se dizer que este método é adequado para pesquisas que visam o aprofundamento de fenômenos sociais, sendo assim o mais adequado para este trabalho. Segundo Merriam (1998, p. 5) pesquisa qualitativa “é um conceito guarda-chuva cobrindo algumas formas de investigação que nos ajuda a entender e explicar o significado do fenômeno social com a menor quebra possível do ambiente natural”.

A pesquisa realizada pode ser classificada em dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2005). Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, pois tentou-se descrever como os projetos sociais são executados, o tipo de governança adotada, o foco dos projetos e os resultados auferidos.

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser caracterizada como bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica, pois para fundamentação teórica do trabalho foi realizada investigação sobre os assuntos pertinentes ao tema e aos objetivos da pesquisa. Já o estudo de caso se caracteriza pelo caráter de profundidade e detalhamento, focando esforços em uma unidade de análise, neste caso, a empresa denominada Lubnor.

Segundo Merriam (1998), estudo de caso qualitativo é uma descrição e análise intensiva de um fenômeno ou unidade social. E pode ser ainda caracterizado como uma pesquisa empírica que investiga o fenômeno no contexto da vida real (YIN, 1994) e ocorre em um contexto delimitado (MILES e HUBERMAN, 1994 *apud* MERRIAM, 1998).

4.1 Coleta de dados

A coleta de dados aconteceu durante 02 (duas) visitas feitas à Lubnor. Anteriormente à realização das visitas, foram feitos contatos telefônicos e o agendamento das reuniões, que aconteceram no mês de novembro de 2005. As 02 (duas) entrevistas foram realizadas com a gerente de comunicação, que neste caso, é a responsável pelas ações de responsabilidade social da Lubnor. Cada entrevista teve duração média de 01 (uma) hora e foram do tipo semi-estruturadas, na qual a ordem das perguntas não necessariamente foi seguida, pois à medida que a entrevista acontecia as perguntas e os assuntos iam sendo direcionados. Durante as entrevistas foram coletadas outras informações relevantes que não tinham sido contempladas inicialmente no roteiro de entrevista.

Além das entrevistas, foram utilizados na coleta de dados, documentos públicos e informações contidas no *website* corporativo, e ainda algumas informações foram complementadas por e-mail após as entrevistas. Foram incorporados à pesquisa dados

secundários, oriundos de material impresso da própria empresa e de outras fontes, tais como documentos oficiais, relatórios, artigos de jornais e periódicos.

Houve ainda a oportunidade de presenciar uma reunião entre a gerência de comunicação e os representantes das comunidades do Mucuripe, Castelo Encantado, Serviluz, Caça e Pesca, e Conjunto Santa Terezinha, que ocorre mensalmente nas dependências da Lubnor. Esta reunião envolve agentes e lideranças da comunidade no intuito de debater junto com a empresa os caminhos que devem seguir os projetos sociais apoiados, bem como, avaliar como estão sendo executados, debater os resultados, e repassar informações. Após esta reunião foi possível conversar informalmente com as lideranças comunitárias e validar as informações obtidas anteriormente nas entrevistas.

4.2 Análise dos dados

A análise dos dados tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto de investigação. Portanto, os dados foram analisados para permitirem a descrição do direcionamento dos investimentos, tipo de governança e resultados dos projetos sociais externos da Lubnor, e buscaram ainda constatar como a prática se relaciona com o referencial teórico exposto.

5 Resultados

Nos resultados, buscou-se atingir os objetivos específicos que são os seguintes: (a) identificar o direcionamento do investimento social externo da empresa; (b) verificar como é feita a governança dos projetos sociais; e (c) verificar os resultados sociais gerados pelas ações externas de RSE.

Segundo a gerente de comunicação da Lubnor, a empresa não executa projetos sociais, todos os projetos são executados por ONGs parceiras e passam por uma análise criteriosa por parte da empresa antes de serem financiados. O processo funciona da seguinte forma, as ONGs interessadas apresentam um projeto no formato proposto pela empresa, onde constam informações detalhadas sobre os objetivos, cronograma, desembolsos mensais e demais informações importantes para a análise do projeto, tais como público-alvo, quantidade de beneficiados, e área geográfica de abrangência do projeto. Após a análise e aprovação do projeto, a ONG parceira assina um contrato com a empresa onde estão especificados as obrigações de ambas as partes. A ONG responsável deve apresentar relatórios periódicos das ações e realizações do projeto, prestação de contas e indicadores de evolução. São realizadas auditorias periódicas por funcionários da Lubnor em todos os projetos.

“(…) os projetos sociais são executados por ONGs parceiras, não existe funcionário da Lubnor executando projeto (…)”.

“(…) todos os projetos passam por uma análise rigorosa antes de serem contratados (….) nosso papel além de analisar antes, é fazer auditorias para ver o andamento e os resultados dos projetos (…)”.

Vale ressaltar que os projetos sociais ligados a Lubnor são contratados de duas formas. A primeira forma se dá através da avaliação e contratação direta de projetos pela empresa, que geralmente são projetos focados na comunidade do entorno e a verba vem da própria Lubnor.

A segunda forma se dá através do edital anual e nacional lançado pela Petrobrás através do Programa Fome Zero do Governo Federal, que contempla projetos em todo o Brasil. A responsabilidade de avaliar, contratar e repassar a verba é da sede da Petrobrás que fica no Rio de Janeiro. No entanto, todos os projetos aprovados no Ceará ficam ligados a Lubnor, que fica responsável somente pelas auditorias. Esses vários projetos estão sendo executados atualmente por ONGs em Aquiraz, Beberibe, Caucaia, Fortaleza, Maracanaú, Paracuru, Quixadá e Sobral, e têm focos variados como educação, saúde, dentre outros.

“(…) os projetos que contratamos são financiados por aqui, mas existem também os projetos financiados pelo Programa Petrobrás Fome Zero, que tem verba garantida pela sede da empresa e nós só fazemos as auditorias (…)”.

“(…) a maioria dos projetos financiados pelo edital [Petrobrás Fome Zero] estão no interior do Estado, principalmente nas cidades de Sobral, Caucaia, Aquiraz, Maracanaú, Paracuru, Beberibe e Quixadá, mas temos também em Fortaleza (…)”.

Assim, os projetos sociais abordados neste trabalho serão os contratados diretamente pela Lubnor, os quais a empresa investe com recursos próprios e tem total interação com as ONGs executoras e com o público-alvo, já que se trata da comunidade situada no entorno de sua planta industrial. A seguir serão apresentados os três projetos financiados pela Lubnor.

Um dos projetos é voltado para geração de trabalho e renda, o Projeto Cooperativa Arte Costura. Este projeto é executado em parceria com a ONG Instituto Nacional para o Desenvolvimento Social (INDES), e atende a 38 (trinta e oito) cooperadas. Ao perceber que o ramo de arte e costura poderia ser explorado dentro da comunidade, a Lubnor inicialmente em parceria com a própria comunidade, criou o projeto no intuito de abastecer o mercado local. O projeto chegou a ter mais de 60 (sessenta) cooperadas, no entanto muitas saíram para trabalhar sozinhas.

Após o início do projeto a Lubnor passou a encomendar uniformes e materiais para campanhas internas à cooperativa, que leva o nome do projeto, e ainda hoje utiliza seus serviços. Atualmente, a Cooperativa Arte Costura recebe pedidos do Governo do Estado e de outras organizações públicas e privadas, além de participar de feiras e eventos locais mostrando seu trabalho.

“Já tivemos mais de 60 (sessenta) cooperadas neste projeto, mas hoje temos apenas 38 (trinta e oito), muitas saíram para trabalhar sozinhas (...) esperamos aumentar o número de cooperadas, já que o número atual não dá conta de todo o serviço, elas [as cooperadas] já vendem para o Governo do Estado e para empresas privadas (...) elas [as cooperadas] participam também de feiras e eventos, o que traz mais clientes (...)”.

A Cooperativa Arte Costura gera atualmente, 38 (trinta e oito) postos de trabalho nas comunidades do entorno e já foi tema de 6 (seis) reportagens em jornais locais de grande circulação e de 4 (quatro) matérias televisivas. Segundo a gerente de comunicação da Lubnor, responsável pelos projetos sociais externos, ocorreu mudança real na vida das cooperadas, pois anteriormente muitas estavam desempregadas e sofriam violência por parte dos companheiros. A partir do projeto, conseguiram melhorar a vida familiar devido a renda e a autonomia que passaram a ter em suas casas.

“(…) considero como um projeto de sucesso, já que tivemos 6 (seis) reportagens em jornais de grande circulação e 4 (quatro) na televisão, além da real mudança na vida das cooperadas, a começar pela renda e diminuição da violência familiar (...)”.

A Lubnor também possui projetos voltados para educação, como é o caso do Projeto Arte para Construção da Cidadania, que atende atualmente a 150 (cento e cinquenta) garotas que foram indicadas pelas lideranças comunitárias, pois estavam em risco de entrar para prostituição. Para implementar este projeto, foi feita uma parceria com a ONG Bailarinos de Cristo, Amor e Doação (BCAD). As beneficiadas participam de aulas de dança duas vezes por semana, e de oficinas de educação ambiental, sexual, dentre outras. No início do projeto, em 2003, não existia dotação orçamentária da Lubnor para patrociná-lo, assim, era financiado com recursos advindos da bilheteria do Projeto MPB PETROBRAS. Em 2004, o projeto passou a ser financiado pela Lubnor e pelo Fundo da Infância e da Adolescência (FIA), do Governo Federal.

Pode-se citar como principais indicadores de sucesso do projeto a inexistência de evasão, a frequência escolar das beneficiadas, e a participação do grupo em festivais de dança nacionais e internacionais.

“(...) atualmente as meninas do BCAD participam de festivais nacionais e internacionais de dança, obtendo reconhecimento e fazendo com que elas [as beneficiadas] se sintam cada vez mais importantes (...) a melhora na auto-estima foi impressionante (...) e para comprovar o sucesso, não temos evasão no projeto (...)”.

Ainda na área de educação, a empresa investe no projeto Programa de Criança, que atende atualmente a 130 (cento e trinta) crianças em situação de risco à marginalidade das comunidades do entorno. As crianças permanecem todos os dias no clube da Petrobrás durante meio período (manhã ou tarde) de acordo com seu horário escolar. Estas participam de atividades educacionais voltadas para meio ambiente, esportes, lazer e cultura. O projeto conta com 2 (duas) pedagogas e 3 (três) assistentes sociais que fazem o acompanhamento pedagógico e das atividades escolares dos beneficiados. As assistentes sociais têm ainda uma outra função, visitar a casa dos beneficiados para saber como estão sendo tratados pelos pais e como é a relação familiar.

“(...) as atividades educacionais do projeto fazem com que as crianças sejam valorizadas e aprendam a se tornar cidadãos conscientes (...) complementar a isso, é necessário que os pais tenham uma boa conduta em casa (...) por isso ocorrem as visitas das assistentes sociais (...)”.

Pode-se citar como principais indicadores de sucesso, a inexistência de evasão escolar e no projeto, a melhoria no desempenho escolar e a melhoria no tratamento das crianças e das relações familiares.

“(...) uma ação muito importante deste projeto é que as assistentes sociais visitam a casa das crianças (...) com isso podem perceber como as crianças são tratadas pelos pais (...) o intuito é orientar [os pais] para que ocorra uma melhoria nas relações familiares (...) este é um dos objetivos do projeto (...)”.

Os projetos relatados têm uma característica em comum, através da pesquisa foi evidenciada uma considerável preocupação com os resultados dos projetos e com o impacto que estes devem causar. Assim, a Lubnor inspeciona periodicamente as ONGs executoras e os projetos através de auditorias, no intuito de assegurar o alcance das metas e objetivos, bem como a melhoria da gestão dos projetos.

“Acredito que as auditorias são muito importantes, com elas podemos assegurar que as metas estão sendo atingidas, e a consequência disso é a geração de impacto social na vida das pessoas e da comunidade”.

Outra ferramenta utilizada é a reunião mensal com os líderes comunitários, onde a gerente de comunicação se mantém informada sobre os problemas existentes e que podem vir a ocorrer nos projetos e na comunidade.

Por fim, as ações e projetos sociais empreendidos pela Lubnor vêm sendo reconhecidos pela sociedade, inclusive com prêmios e reconhecimentos como foi o caso do agradecimento no Prêmio FIEC Desempenho Ambiental 2005, conferido pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará, na categoria “Integração com a Sociedade”.

6 Análise e Discussão dos Resultados

Na análise e discussão dos resultados, buscou-se associar os resultados ao referencial teórico, bem como aos objetivos específicos que são os seguintes: (a) identificar o direcionamento do investimento social externo da empresa; (b) verificar como é feita a governança dos projetos sociais; e (c) verificar os resultados sociais gerados pelas ações externas de RSE.

Pode-se concluir que o investimento social da empresa é direcionado para ações educacionais, culturais e geração de emprego e renda, mas sem vínculo com o negócio central da empresa, o que de acordo com Husted (2003), Porter e Kramer (2002), e Pearce II e Doh (2005) são ações que dificilmente geram vantagens competitivas. A escolha destas áreas para o investimento social torna-se clara, pois as comunidades do entorno sofrem com problemas de desemprego, marginalidade entre crianças e adolescentes, e prostituição. Os públicos escolhidos pelos projetos focam principalmente mulheres adultas que estavam desempregadas (Cooperativa Arte e Costura), crianças em risco de marginalidade (Programa de Criança) e garotas adolescentes em risco de prostituição (Arte para Construção da Cidadania). Pode-se notar que os projetos tentam atuar em alguns dos principais problemas das comunidades do entorno, e esse é realmente o objetivo da Lubnor, segundo as informações coletadas.

A governança dos projetos sociais é feita pelas ONGs executoras com auditorias periódicas da Lubnor. De acordo com Husted (2003) esta forma seria a terceirizada, basicamente filantrópica, e não existe nem centralidade nem especificidade altas ou médias nestes casos, ou seja, pois não convergem com o *core business* da empresa, nem são específicos às características da Lubnor. Desta forma, os projetos dificilmente têm potencial para gerar vantagens competitivas para os negócios, mas tornando-se importante registrar que tais iniciativas mostram-se como geradoras de impactos sociais significativos, conforme comentado no referencial teórico.

Esse tipo de governança pode ser explicado pela filosofia altruísta com que a Lubnor investe nos projetos, onde a intenção é melhorar a qualidade de vida da comunidade e não de obter vantagens competitivas. No entanto, identificou-se que a empresa busca uma melhoria da imagem organizacional, o que se caracteriza como uma importante vantagem (MAHON, 2002; LOGSDON e WOOD, 2002) já que nos últimos anos, a Petrobras tem sido alvo de críticas devido aos acidentes ambientais causados, conforme informações coletadas nas entrevistas. Vale ressaltar que estes acidentes não foram abordados, pois não fazem parte do escopo deste trabalho.

Outro fato que explica o comportamento encontrado nos resultados é o seguinte, a Lubnor é uma unidade de negócios da Petrobras, uma empresa de economia mista que é controlada pelo Governo Federal. A característica de empresa pública está no cerne da Lubnor, e uma destas características é que a empresa deve dar uma grande contribuição para a sociedade, já que é considerada uma empresa pública.

Apesar de filantrópicos e não estratégicos, os projetos sociais externos da Lubnor têm uma enorme parcela de contribuição para a melhoria da qualidade de vida das comunidades do entorno. Os resultados gerados são considerados positivos e transformadores da realidade dos beneficiados, e até agora gerou emprego e renda para 38 (trinta e oito) mulheres, tirou 130 (cento e trinta) crianças das ruas e da marginalidade, e 150 (cento e cinquenta) meninas da prostituição. Com isso, o principal retorno para a Lubnor é realmente o de imagem e reputação, configurando-se assim como a principal vantagem para os negócios da empresa.

Pode-se afirmar que os objetivos específicos foram respondidos e conseqüentemente o objetivo geral, que foi, verificar como se dá a atuação socialmente responsável da Lubnor no contexto de sua atuação social externa.

7 Considerações Finais

Por fim, pode-se notar que as ações e projetos externos de responsabilidade social da Lubnor apesar de terem impactos considerados positivos, não são estratégicos conforme defendem alguns autores (Borger, 2001; Ashley, 2002; Porter e Kramer, 2002, 2006; Husted, 2003; Pearce II e Doh, 2005), no entanto atendem as características do conceito de responsabilidade social proposto por outros autores (Carroll, 1991, 1999) que não levaram em consideração a perspectiva estratégica. Concluindo assim que a Lubnor ainda não adota o conceito de responsabilidade social estratégica, mas sim a filantropia empresarial, que seria um estágio inicial do conceito atual de responsabilidade social, considerando a literatura em referência.

Os resultados encontrados neste trabalho permitem-nos refletir sobre a baixa probabilidade que ações sociais empresariais voltadas para a comunidade parecem ter quando diante de perspectivas estratégicas de gestão. Particularmente ao buscarmos associar o benefício gerado para a comunidade envolvida com o ganho empresarial em forma de vantagem competitiva, ficando a alternativa ganha-ganha um tanto quanto distante. Se esta parece ser a realidade de maneira geral quando lidamos com RSE em forma de ações sociais voltadas para as comunidades, ou seja, ações com tendência a centralidade e especificidade baixas como foi também observado por Wanderley (2005), talvez possamos encontrar resultados diferentes se voltarmos os próximos estudos para outros grupos beneficiários como fornecedores, público interno, consumidores e clientes.

Referências

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625-641, 2001.

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

BORGER, F. G. **Responsabilidade social:** efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001, 254 fls.

CARROL, A. B. Corporate social responsibility. **Business and Society**, v. 38, n.3, p. 268-295, September, 1999.

_____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, July-August, 1991.

_____. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, n. 4, p. 17-25, October, 1979.

ETHOS, Instituto de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social – Versão 2006**. São Paulo, 2006. Disponível em www.ethos.org.br.

HUSTED, B. W. Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? **Long Range Planning**, 36, p. 481-498, 2003.

LOGSDON, J. M.; WOOD, D. J. Reputation as an emerging construct in the business and society field: an introduction. **Business and Society**, v. 41, n. 4, December, 2002.

MAHON, John F. Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature. **Business and Society**, v. 41, n. 4, December, 2002.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MORSING, M.; SCHULTZ, M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. **Business Ethics: A European Review**, v. 15, n. 4, p. 323-338, 2006.

PASA, C. R. R. **ECP-Social:** um modelo de avaliação da performance social empresarial. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004, 276 fls.

PEARCE II, J. A.; DOH, J. P. The high impact of collaborative social initiative. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 3, p. 30-39, 2005.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, December, 2006.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, December, 2002.

SOUSA FILHO, J. M.; WANDERLEY, L. S. O. Divulgação da responsabilidade social empresarial: como os *websites* empresariais vêm sendo utilizados por empresas de energia e varejo. **Cadernos EBAPE**, v. 5, n. 2, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 6 ed., 2005.

WANDERLEY, L. S. O. Corporate social responsibility: assessing the potential results of social actions. **In: III Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente - ENGEMA: Rio de Janeiro-RJ, 2005.**

YIN, R. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1994.