

# Gerenciamento de stakeholders

## Case BP - Golfo do México

**Mário Henrique Trentim** | Diretor da iPM Consult - Consultoria Inteligente e Professor da CEDEPE Business School

**Este artigo tem como objetivo** analisar o caso de vazamento de óleo no Golfo do México ocorrido em junho de 2010 sob o contexto de gerenciamento das expectativas dos stakeholders. A empresa BP (British Petroleum), responsável pela plataforma DeepWater Horizon, teve dificuldades tanto em gerenciar o problema quanto em sua comunicação com as partes interessadas. Foram gastos mais de US\$ 4 bilhões na situação do vazamento, que começou em 20 de abril e só foi estancado no dia 15 de julho. Os stakeholders, especialmente o governo americano e a opinião pública, estão pressionando a BP para limpeza do Golfo do México e reclamando indenizações pelos danos causados. A população está fazendo um boicote comercial à empresa e seus produtos, enquanto que os investidores preocupados com a saúde financeira da BP estão se desfazendo das ações.

### Introdução

Este texto trata da importância de identificar as partes interessadas e gerenciar suas expectativas como fator crítico de sucesso nos projetos. São apresentadas abordagens de identificação, classificação e priorização de stakeholders, além de uma sugestão de metodologia passo a passo para ser bem-sucedido junto aos stakeholders. Como parte prática, analisamos o caso do vazamento de óleo da plataforma da BP no Golfo do México, em 2010.

### Contexto

#### **Partes interessadas, por que se preocupar com elas?**

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

No passado, os projetos eram gerenciados com base na restrição tripla: escopo, tempo e custo. Posteriormente, foi adicionada a dimensão qualidade e, atualmente, a dimensão satisfação do cliente.

Kerzner (2001) chega a afirmar que o gerenciamento de projetos moderno deve ter foco na geração de valor, perpassando várias outras dimensões, incluindo os aspectos sociais e de sustentabilidade.

### Quem são os stakeholders?

*Stake* – aposta, risco, interesse, parte, ação.

*Holder* – aquele que possui.

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

- Cliente e consumidores;
- Usuários e beneficiários diretos ou indiretos;
- Patrocinador e diretores seniores;
- Escritório de projetos, gerente de programa e de projeto, equipe de projeto;
- Autoridades e órgãos de regulamentação e fiscalização;
- Comunidade, grupos sociais e a população em geral;
- Mídia e meios de comunicação; e
- Associações e grupos de interesses específicos.

Identificar as partes interessadas e gerenciar seus interesses são fatores críticos de sucesso em qualquer projeto.

Mulcahy (2010) afirma que a identificação das partes interessadas, bem como a definição das estratégias para gerenciar suas expectativas, deve ser feita desde o início do projeto, sendo posteriormente acompanhada e atualizada ao longo de todo o ciclo de vida do projeto.

O termo de abertura do projeto deve conter uma lista preliminar de partes interessadas e seus interesses, enquanto que o registro das partes interessadas será tão mais detalhado quanto for a complexidade do projeto, devendo ser monitorado e atualizado continuamente até o final do projeto.



## Desenvolvimento

### Gerenciando stakeholders em projetos externos

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

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

- *Contratados e subcontratados;*
- *Competidores e fornecedores*
- *Bancos, instituições financeiras e investidores;*
- *Agências governamentais e comissões e*
- *Comunidade local, associações e população em geral.*

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

### Identificando e desenvolvendo estratégias para gerenciar stakeholders públicos (adaptado de Wideman, 2004)

#### 1. Examinar o ambiente

Wideman (2004) menciona a dificuldade em se identificar todos os stakeholders no início do projeto e sugere alguns passos para ser bem-sucedido. O primeiro é analisar e avaliar o ambiente em que será realizado o projeto, atentando para as peculiaridades locais. Dessa forma é possível identificar as pessoas ou grupos que potencialmente serão afetados pelo projeto e buscar suas opiniões a respeito do mesmo.

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

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

#### 2. Determinar o tipo de influência

O segundo passo é avaliar a influência dos stakeholders sobre o projeto, devendo ser considerados fatores comerciais, sociais, financeiros, políticos e jurídicos. Utilizamos o diagrama de Venn proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), que contém sete tipos de stakeholders segundo as combinações dos atributos poder, legitimidade e urgência. Esses atributos dimensionam o tipo de influência dos stakeholders (**Figura 1**).

- *Stakeholder adormecido: possui poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência.*
- *Stakeholder arbitrário: possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a organização nem urgência.*
- *Stakeholder reivindicador: apresenta urgência sem poder nem legitimidade.*
- *Stakeholder dominante: possui poder e legitimidade, mas não urgência.*

- *Stakeholder perigoso: possui poder e urgência, podendo impor sua vontade mesmo sem legitimidade.*
- *Stakeholder dependente: supostamente possui urgência e legitimidade, porém depende do poder de outros stakeholders.*
- *Stakeholder definitivo: possui poder e legitimidade.*

#### 3. Categorizar o nível de influência

Para categorizar os stakeholders, utilizamos a matriz proposta por Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991), que analisa a propensão dos stakeholders em colaborar ou ameaçar as estratégias da empresa (**Figura 2**).

- *Stakeholders dispostos a apoiar – alto potencial de cooperação.*
- *Stakeholders marginais – não são ameaçadores nem cooperadores.*
- *Stakeholders indispostos a cooperar – alto potencial de ameaça.*
- *Stakeholders ambíguos – alto potencial em ameaçar e em cooperar, influenciados por interesses conflitantes.*

#### 4. Reunir informações

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

Exemplos:

- *Quais informações adicionais são necessárias se obter de um stakeholder ou grupo de stakeholders?*
- *Como obter essas informações? Como analisar as respostas obtidas?*
- *Como serão utilizadas as informações para tomada de decisão e desenvolvimento de estratégias do projeto?*
- *Os interesses e expectativas estão bem definidos? Existem agendas ocultas?*

#### 5. Usar as informações coletadas para desenvolver um programa de relações públicas

As informações obtidas anteriormente servirão de base para a criação da estratégia de gerenciamento das expectativas dos stakeholders. O Registro de Stakeholders e a Estratégia de Gerenciamento das Expectativas dos Stakeholders, saídas do processo 10.1 do PMBOK®, Identificar Partes Interessadas,



**Figura 1.** Tipos de stakeholders.  
Fonte: Mitchell et al. (1997, p. 874).



são a base para o processo 10.2, Gerenciar Expectativas dos Stakeholders.

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

- *Torna mais eficiente a distribuição de informações para conscientização dos grupos de stakeholders;*
- *Aumenta a probabilidade de aceitação do projeto (buy in);*
- *Conscientiza e cria comprometimento com o projeto;*
- *Identifica e aborda preocupações que ainda não se tornaram questões;*
- *Esclarece as questões identificadas;*
- *Permite a busca de soluções conjuntas com stakeholders e*
- *Permite que os próprios realizadores do projeto conheçam melhor suas particularidades e analisem a melhor abordagem de execução.*

## Discussões e conclusões

### Estudo de Caso: Empresa BP e o vazamento de óleo no Golfo do México (2010)

Até o estancamento de óleo, no dia 15 de julho, as ações já haviam perdido mais de 50% do seu valor. O pânico se alastrou entre os investidores e a empresa sofreu de falta de crédito junto às instituições financeiras. Há ainda o grande o risco de falência da empresa, conforme preocupações do governo britânico veiculadas recentemente na imprensa.

A situação chegou a esse ponto crítico porque a estratégia de comunicação da BP não foi eficaz desde o início. A empresa não foi honesta nem transparente nas primeiras informações e demorou muito para tomar providências no sentido de solucionar o vazamento de óleo da plataforma *DeepWater*.

O resultado é que a opinião pública e o governo americano estão contra a empresa, os investidores e instituições bancárias retiraram seu apoio financeiro, e os ambientalistas ganharam legitimidade e motivação para atacar a BP publicamente.

Pressionado politicamente, o presidente dos EUA, Barack Obama, exigiu que a BP reservasse 20 bilhões de dólares para pagar indenizações pelo desastre.

Devido à falta de estratégia e de pró-atividade da BP em suas comunicações com os stakeholders públicos, e também devido à demora em compreender a dimensão do problema, a BP abriu espaço para enormes críticas, fundamentadas ou não.

O primeiro e mais óbvio impacto é o custo enorme para tentar consertar o vazamento de óleo. Em paralelo, a empresa está desenvolvendo um “esforço de guerra” para a limpeza da costa atingida. A BP, inclusive, está construindo uma cidade para servir de base para as operações de limpeza e teve que contratar um navio para fazer a limpeza da água, separando o óleo nas áreas atingidas.

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

Este vazamento de óleo maculou profundamente a imagem da empresa frente à opinião pública, criou animosidades com o governo americano e afastou o apoio de investidores e credores da BP. A população está boicotando abertamente a empresa e seus produtos.

### Sustentabilidade

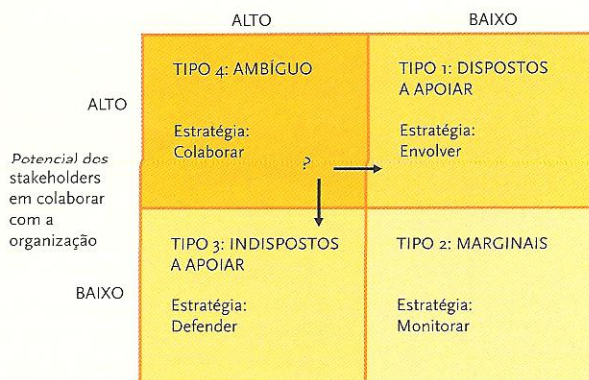
Não é sustentável o lucro quando, para sua obtenção, geram-se passivos sociais, ambientais ou econômicos. O caso da BP ilustra muito bem o quanto os riscos da sustentabilidade pesam. Uma fatalidade como o vazamento no Golfo do México pode extinguir a empresa.

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

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

Empresas antes líderes em seus mercados e tidas como sólidas, agora passam por dificuldades em se adaptar ao mundo moderno. Observamos materiais caindo em desuso ou sendo

Potencial dos stakeholders em ameaçar a organização



**Figura 2.** Diagnóstico dos stakeholders.

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

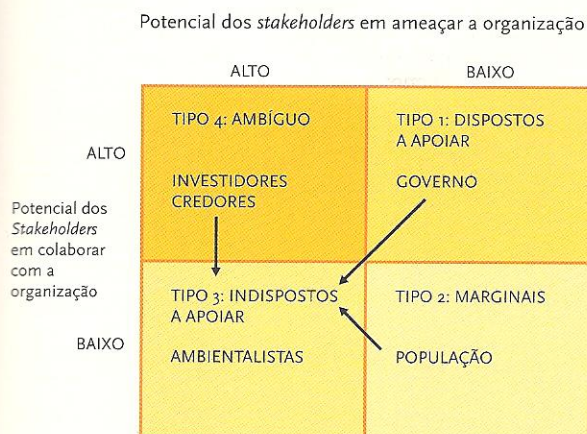
Poder

Legitimidade



**Figura 3.** Stakeholders definitivos no caso BP.





**Figura 4.** Stakeholders indispostos a apoiar no caso BP.

banidos, verificamos grupos sociais exigindo novas demandas, órgãos regulamentadores e fiscalizadores criando inovações jurídicas e outros fatores que impactam diretamente na vida das organizações. Não atentar para a sustentabilidade, atualmente, é um risco enorme que pode levar ao fim da empresa.

## Análise do estudo de caso

### 1. Modelos apresentados

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

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

### 2. Abordagem da BP

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

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

As **Figuras 3 e 4** descrevem como os stakeholders se tornaram “inimigos” da BP. Na configuração inicial, temos a classificação dos grupos de stakeholders de modo simplificado, uma vez que não identificamos extensivamente todas as partes interessadas. As setas mostram para onde os stakeholders se movimentaram devido à estratégia ruim ou falta de estratégia da BP em lidar com eles.

Os investidores, antes adormecidos, passam a ser perigosos devido ao atributo de urgência criado pela má gestão da crise da BP. A empresa está enfrentando não apenas o problema com sua imagem pública, mas também com o boicote da população. E o pior: não se sabe se a BP conseguirá solucionar as consequências vazamento de óleo, nem quanto isso irá custar.

Já o governo americano, antes dominante, passa a ser definitivo pelo mesmo motivo: adquiriu urgência, uma vez que tem que se posicionar diante da opinião pública.

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

Se anteriormente a maioria dos stakeholders estava longe do quadrante indispostos a apoiar, a falta de estratégia da BP permitiu que eles todos rumassem para esse quadrante na Matriz de Savage. ♦

## REFERÊNCIAS

**BUCERO, ALFONSO, ENGLUNG, RANDALL L. PROJECT SPONSORSHIP:** Achieving Management Commitment for Project Success. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

**KERZNER, H. STRATEGIC PLANNING FOR PROJECT MANAGEMENT USING A PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL.** NOVA YORK: John Wiley & Sons, 2001.

**MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., & WOOD, D. J. TOWARD A THEORY OF STAKEHOLDER IDENTIFICATION AND SALIENCE:** Defining the Principle of the Who and What Really Counts. Academy of Management Review, 1997, 22(4), 853-886.

**SAVAGE, G. T., NIX, T. W., WHITEHEAD, C. J., & BLAIR, J. D.** :Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. Academy of Management Executive, 1991, 5(2), 61-75.

**WALTON, MARK S. GENERATING BUY-IN:** Mastering the Language of Leadership. Nova York: AMACON, 2004.

**WIDEMAN, R MAX APUD CLELAND, DAVID I. FIELD :** Guide to Project Management, Second Edition. John Wiley & Sons, 2004. Available: [www.endereço.com/localização/artigo.html](http://www.endereço.com/localização/artigo.html) [21 fev. 2000].



**Mário Henrique Trentim**, PMP, é engenheiro eletrônico (ITA), MBA em Administração Financeira e Contábil (CEDEPE) e possui as certificações PMP®, MCTS® e CSM®. É sócio-diretor da iPM Consult – Consultoria Inteligente em gerenciamento de projetos. Engenheiro do Comando da Aeronáutica, Departamento de Controle do Espaço Aéreo, professor dos cursos de MBA da CEDEPE Business School e membro voluntário do PMI Pernambuco. Possui mais de 10 anos de experiência em gerenciamento de projetos.