

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

ESTANESLAU LEONOR KLEIN

**FATORES DETERMINANTES DA CONTRIBUIÇÃO AO
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: um estudo com base no
setor de mineração brasileiro**

VITÓRIA

2011

ESTANESLAU LEONOR KLEIN

**FATORES DETERMINANTES DA CONTRIBUIÇÃO AO
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: um estudo com base no
setor de mineração brasileiro**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Valcemiro Nossa

VITÓRIA

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Setor de Processamento Técnico da Biblioteca da FUCAPE

Klein, Estaneslau Leonor.

Fatores determinantes da contribuição ao desenvolvimento sustentável: um estudo com base no setor de mineração brasileiro. / Estaneslau Leonor Klein. Vitória: FUCAPE, 2011. 165p.

Dissertação – Mestrado.
Inclui bibliografia.

1. Desenvolvimento sustentável 2. Governança corporativa 3. Estratégia I. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças II. Título.

CDD – 658

ESTANESLAU LEONOR KLEIN

**FATORES DETERMINANTES DA CONTRIBUIÇÃO AO
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: um estudo com base no
setor de mineração brasileiro**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, linha de pesquisa Administração Estratégica, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área de concentração Administração Estratégica.

Aprovada em 10 de Agosto de 2011.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Valcemiro Nossa
Fucape Business School

Prof. Dr. Moisés Balassiano
Fucape Business School

Prof. Dr. Wellington Chaves Spetic
Universidade de San Diego - EUA

Aos meus pais, Leonor (in memoriam) e Atanasia, pela vida, carinho, amor, compreensão, alegria e, principalmente, pelo incentivo aos estudos.

Ao meu irmão Estevão, pela paciência, energia e apoio.

A minha noiva Leidimayre e a toda a sua família, que dedicaram tanto carinho e apoio para a realização desse sonho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força interior, pelas pessoas que iluminaram a minha caminhada transformando essa experiência de aprendizado numa grande realização pessoal e profissional.

A minha mãe Atanasia, pela vida, pelo amor incondicional, pela atenção, carinho e pelo incentivo, apesar das dificuldades, à continuidade os meus estudos durante todos esses anos.

A minha querida noiva Leidimayre, pela irrestrita compreensão, amor, carinho, paciência, incentivo, dedicação, atenção, alegria e conselhos nas horas mais difíceis.

Ao meu irmão Estevão, pela amizade, pela motivação, pela compreensão e pelo apoio que possibilitaram a minha dedicação a conclusão dessa longa caminhada no mestrado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Valcemiro Nossa, pela competência, dedicação, paciência, motivação e orientação que enriqueceram esse trabalho desde as primeiras frases e idéias apresentadas.

A Andrea Silveira, pelas incríveis oportunidades de aprendizado, pela orientação, pela troca de experiências e pela orientação ao meu desenvolvimento profissional que foram decisivos para o sucesso dessa pesquisa e para a qualidade desse trabalho.

Ao Márcio Perdigão pelo apoio e por proporcionar os necessários à realização desta pesquisa.

Aos demais colegas de trabalho, que entenderam as dificuldades, motivaram-me e com as suas experiências colaboraram para os resultados e para a qualidade desse trabalho.

Aos meus colegas de sala de aula, que sempre colocaram um pouco de bom humor, de descontração e de apoio para enfrentar os desafios de realizar esse mestrado com sucesso.

Ao Prof. Dr. Marcelo Pagliarussi pelas considerações e críticas construtivas feitas na banca de qualificação que contribuíram significativamente para a obtenção dos resultados desse estudo.

Ao Prof. Dr. Moisés Balassiano pelo encorajamento, pela motivação e pelas e por suas contribuições na banca de qualificação que foram decisivas para a qualidade dessa dissertação.

Ao Nélio que deu continuidade aos negócios na minha ausência durante o mestrado.

A todas as demais pessoas que não mencionei, mas que me incentivaram a continuar o curso e atingir o objetivo dessa grande realização pessoal e profissional.

“A busca da sustentabilidade já está começando a transformar a paisagem do competidor e irá forçar as empresas a mudar a maneira como elas pensam em produtos, tecnologias, processos e modelos de negócios”.

(C.K. PRAHALAD)

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi investigar quais fatores que influenciam a contribuição das empresas extrativas minerais para o desenvolvimento sustentável dos locais onde operam. O estudo utilizou técnica de análise de conteúdo realizando uma pesquisa qualitativa interpretativista embasada no método da *Grounded Theory*, conduzida por meio do estudo de caso de seis empresas do setor de mineração no Brasil. O referencial teórico abordou o conceito de desenvolvimento sustentável e sua relação com os modelos de governança corporativa e com a estratégia. Os resultados empíricos evidenciam que a contribuição da empresa de mineração é influenciada, em parte, pelo padrão de governança caracterizado pelo nível de relação com os *stakeholders*, pelos mecanismos de gestão dos impactos e riscos, pelo papel exercido pela liderança, pela estrutura organizacional e pela cultura de inovação alavancada pela gestão sob a ótica da sustentabilidade. E, em parte, pelo grau de incorporação do conceito de sustentabilidade à estratégia empresarial caracterizado pela visão que a organização tem sobre desenvolvimento sustentável, pelas principais formas de contribuição, pelo grau de utilização de indicadores de desempenho da contribuição e pela forma como a empresa evidencia seus compromissos de sustentabilidade. Assim, estabeleceu-se um modelo de análise do ambiente de negócio para uma gestão estratégica da sustentabilidade por meio da criação de uma quinta perspectiva, denominada sociedade, que constitui parte de um *Balanced ScoreCard* de sustentabilidade. Por meio desta perspectiva é explicitado como a organização gera valor às principais partes interessadas por meio da contribuição ao desenvolvimento sustentável sob a ótica da sociedade. Concluiu-se que quanto maior o foco na contribuição, mais desenvolvidas são as práticas de sustentabilidade e maiores os ganhos de valor para a empresa e para o território.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Estratégia; Desenvolvimento Sustentável; Sustentabilidade; Mineração.

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate which factors that influenced the contributions of mineral extraction companies towards the sustainable development of the locations where they operate. The study based on an interpretivist qualitative research was conducted on the technique of content analysis and inspired by the Grounded Theory method, conducted through case studies of six companies in the mining industry in Brazil. The theoretic reference covered the concept of sustainable development and its relation to corporate governance models and strategy. The empirical results showed that the mining company contribution is partly influenced by the standard of governance characterized by the level of relations with stakeholders, by impact and risk management mechanisms, by the role played by leadership, by the organizational structure and by the culture of innovation leveraged by management from the standpoint of sustainability. And, partly by the degree of incorporation of the concept of sustainability into the business strategy characterized by the view that the organization has about sustainable development, by the main forms of contribution, by the degree that performance indicators of the contribution are used and by the way that the company shows its sustainability commitments. Thus, an analysis model was created of the business environment for strategic management of sustainability through the creation of a fifth perspective, called society, which is part of a Balanced Score Card of sustainability. From this perspective, we explain how the organization creates value for the main stakeholders through the contribution to sustainable development from the standpoint of society. We conclude that the greater the focus on the contribution, the more developed are the sustainability practices and the greater the gains in value for the company and for the territory.

Key-words: Corporate Governance; Strategy; Sustainable Development; Sustainability; Mining.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Tripé da sustentabilidade,,,,,,,,,,.....	31
Figura 2	Exemplo de perspectiva sociedade	63
Figura 3	Questões ligadas às fases de concepção e de operacionalização no desenvolvimento de sistemas de inteligência de negócios	66
Figura 4	Visão multidimensional detalhada do modelo proposto	68
Figura 5	Pirâmide de informações	72
Figura 6	Pressões exercidas sobre executivos	102
Figura 7	Convergência de interesses de empresa – sociedade	125
Figura 8	Modelo para análise do ambiente para uma gestão mais sustentável	138
Figura 9	Modelo de mapa estratégico de sustentabilidade para empresas de mineração	149

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais referenciais de gestão para a sustentabilidade	36
Quadro 2	Participação na produção mineral bruta brasileira por empresa % – em 2009	81
Quadro 3	Perfil das entrevistas	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 DESAFIO DA SUSTENTABILIDADE	18
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	19
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	23
2.3 SUSTENTABILIDADE	31
2.4 PRINCIPAIS REFERÊNCIAS PARA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE .	35
3 ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA	38
3.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	38
3.2 CRIAÇÃO DE VALOR PARA OS <i>STAKEHOLDERS</i>	44
3.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	50
3.4 INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO <i>BALANCED SCORECARD</i>	55
3.5 INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE	64
4 METODOLOGIA	74
4.1 O MÉTODO DE PESQUISA	76
4.2 SELEÇÃO DOS CASOS E COLETA DE DADOS	78
4.3 O PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	85
5 RESULTADOS E ANÁLISES	88
5.1 PADRÃO DE GOVERNANÇA	89
5.1.1 Relação com as partes interessadas	89
5.1.1.1 Tipos de partes interessas	89
5.1.1.2 A obtenção da licença social	90
5.1.1.3 Diálogo social	91

5.1.1.4 Geração de valor às partes interessadas	93
5.1.1.5 Grau de transparência	95
5.1.1.6 Relação com o poder público	98
5.1.2 Gestão de impactos e riscos	103
5.1.3 O papel da liderança	110
5.1.4 Arquitetura organizacional	112
5.1.5 Inovação para a sustentabilidade	117
5.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	123
5.2.1 Visão de desenvolvimento sustentável	123
5.2.2 Formas de contribuição do desenvolvimento sustentável	127
5.2.3 Indicadores de contribuição	141
5.2.4 Gestão estratégica da sustentabilidade	145
6 CONCLUSÃO	151
REFERÊNCIAS	156
APÊNDICE A.....	162

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

A forte crise social e ambiental constatada no Relatório de Brundtland em 1987, deflagrou que a pobreza e a degradação ambiental sofrida pelo o planeta, impediam que a maioria da população tivesse acesso aos bens básicos para sua sobrevivência digna, dado o agravamento das desigualdades sociais e do fracasso do modelo de desenvolvimento considerado insustentável. Assim, emergiu a reflexão sobre um novo modelo de desenvolvimento mais equilibrado que atendesse às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, denominado de Desenvolvimento Sustentável (BRUNDTLAND, 1987; THE CLUB OF ROME, 2002).

Essa nova visão acelerou a reflexão sobre o compromisso e a responsabilidade das empresas com o processo de desenvolvimento sustentável e ampliou as discussões sobre o seu comportamento ético e sua efetiva contribuição para o desenvolvimento econômico, social e ambiental das localidades onde estão inseridas (ASHLEY, 2005). Assim, a responsabilidade social corporativa, apoiada na premissa de que as decisões tomadas pelas empresas geram impacto sobre a qualidade de vida atual e futura das partes interessadas, foi definida como uma forma de gestão ética e transparente da organização, com as suas partes interessadas, compromissada com o com a elevação de bem-estar social, econômico e ambiental das sociedades e territórios de atuação (ASHLEY, 2005; PORTER e KRAMER, 2006; CALSING, 2010).

Na prática, grande parte das empresas adota a responsabilidade social por causa da pressão dos diversos grupos de partes interessadas e descobre que essa abordagem recai em reações defensivas de curto prazo, em um grande número de relações públicas paliativas com um valor mínimo para a sociedade e nenhum benefício estratégico para o negócio (PORTER e KRAMER, 2006). A abordagem da responsabilidade deve ir além da obrigação moral da empresa ser um bom cidadão, da promoção do desenvolvimento socioeconômico das comunidades para garantir a sustentação dos recursos naturais, do desejo de obter a licença social para operar, ou do foco na melhoria da imagem e da reputação (PORTER e KRAMER, 2006).

A alta visibilidade associada ao maior acesso à informação da perspectiva dos *stakeholders* eleva o poder de influência e o nível de exigência das partes interessadas em relação aos negócios (LAZLO, 2008). Isso se torna mais evidente, na relação de empresas de setores estigmatizados, como é o caso de empresas que utilizam recursos naturais como mineração, energia e outras (PORTER e KRAMER, 2006). Neste sentido, às crescentes expectativas das partes interessadas em relação aos negócios exige uma maior integração da empresa ao contexto social que está inserida aumentando a compreensão de que o sucesso empresarial, agora, depende também do seu compromisso com o desenvolvimento sustentável (SUCUPIRA, 2010).

Dessa forma, as empresas orientadas pelo princípio da sustentabilidade são àquelas que evitam comportamentos de curto prazo que são socialmente, ambientalmente e economicamente prejudiciais (PORTER E KRAMER, 2006). Elas geram lucro ao utilizarem o capital natural de forma responsável para contribuir com o desenvolvimento de outros capitais produtivos, melhorando a qualidade de vida

das pessoas e as condições de sustentação do negócio no longo prazo (ENRIQUEZ, 2007).

Para tal, a forma ética com que as empresas lidam e gerenciam seus objetivos comerciais e sua relação com as questões socioeconômicas e ambientais relacionadas à sua estratégia de contribuição ao desenvolvimento local no sentido de gerar valor compartilhado, torna-se decisiva para a qualidade e o sucesso da gestão estratégica sob a ótica da sustentabilidade (FLOCKART, 2005; ASHLEY, 2005; SUCUPIRA, 2010; PORTER e KRAMER, 2011).

A gestão estratégica sob a ótica da sustentabilidade reforça a necessidade de uma governança corporativa realizada a luz da teoria dos *stakeholders* ampliando a visão gerencial da empresa ao considerar, no momento da elaboração da estratégia de criação de valor, a sua contribuição para as diversas partes interessadas (IBGC, 2009).

Contudo, apesar da pressão dos stakeholders e da teoria apresentar que as empresas têm um papel importante na geração de valor para a sociedade e que esse valor está intrinsecamente relacionado à sua contribuição ao desenvolvimento sustentável, constatou-se que as pesquisas existentes sobre cidadania empresarial e o papel das empresas no desenvolvimento sustentável são escassas e inconclusivas (HAMANN, 2006).

Assim, o presente estudo busca colaborar com a maior compreensão sobre a relação das empresas de mineração com o desenvolvimento sustentável no contexto brasileiro ao investigar quais são os fatores que influenciam essa contribuição de uma empresa de mineração para o desenvolvimento sustentável dos territórios em que atua.

A metodologia utilizada nesta pesquisa qualitativa interpretativista foi embasada no método da *Grounded Theory* (GODOI et al, 2006; CRESWELL, 2007; STRAUSS e CORBIN, 2008; RICHARDSON, 2010). O conjunto de procedimentos e técnicas foi adaptado dos roteiros de pesquisa propostos por Strauss e Corbin (2008), Pandit (1996), Petrini (2006) e Freitas (2009). Também foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2010). A pesquisa foi desenvolvida com base no estudo de 7 (sete) casos de empresas de mineração com atuação no Brasil. Os principais passos desta pesquisa foram: (a) seleção das empresas; (b) revisão bibliográfica; (c) análise dos referenciais de gestão utilizados no Brasil; (d) análise do perfil do setor mineral no Brasil; (e) análise dos sites e dos relatórios de sustentabilidade das empresas; (f) elaboração e validação do roteiro de entrevistas; (g) realização de entrevistas semi-estruturadas presenciais com especialistas no tema em estudo; e (h) análise e consolidação dos dados.

Após esta introdução apresenta-se o segundo capítulo que compreende a reflexão sobre os temas desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e sustentabilidade, bem como a análise dos principais referenciais de mercado utilizados para uma gestão sustentável. O terceiro capítulo se constitui na revisão bibliográfica das teorias de governança corporativa, estratégia, indicadores de desempenho e a sua relação com a visão da geração de valor às partes interessadas. Já o quarto capítulo demonstra a metodologia utilizada nessa pesquisa. O quinto capítulo apresenta os resultados e análises obtidos a partir dos dados coletados. Por fim, o sexto capítulo que apresenta as principais conclusões deste trabalho, evidenciando as suas contribuições para a teoria.

Capítulo 2

2 DESAFIO DA SUSTENTABILIDADE

O tema sustentabilidade está revolucionando a forma de fazer negócio e tornando-se um imperativo de mercado na medida que as empresas têm que adotar práticas de negócio mais sustentáveis para responder a demanda da sociedade (SUCUPIRA, 2010). Nesse processo, o desafio é chegar a um consenso sobre o conceito de sustentabilidade, compreender a inter-relação com o conceito de desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social corporativa, incorporar esse conceito à estratégia do negócio e traduzir o conceito em ações práticas que possam ser aplicadas no dia-a-dia e que tragam resultados efetivos para a empresa (SUCUPIRA, 2010). Dessa forma,

[...] o sucesso das empresas depende, entre outros fatores, de sua adaptação ao ambiente. Em um mundo onde a economia se caracteriza pelo acirramento da competição e por consumidores mais conscientes de seus direitos, onde cresce a preocupação pela valorização da qualidade de vida e a consciência social e ambiental [...] isso tende a condicionar a busca do lucro a padrões éticos de comportamento no que diz respeito aos mais diferentes públicos da empresa (SUCUPIRA, 2010, p. 25).

Muitas iniciativas têm sido desenvolvidas pelas empresas em relação ao tema sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável, mas se verificou que os executivos brasileiros ainda enfrentam vários desafios em relação ao tema sustentabilidade, entre eles: (a) a disseminação permanente dos conceitos de sustentabilidade, especialmente o engajamento da alta gestão no tema para implementar uma visão de longo prazo; (b) a promoção de uma mudança de cultura organizacional, voltada para os valores de sustentabilidade; (c) a incorporação da

sustentabilidade ao dia-a-dia dos negócios a partir do momento em que os clientes valorizem uma gestão sustentável; (d) o engajamento da cadeia de valor com o objetivo de incentivar a redução dos impactos socioambientais, apoiando terceiros na agenda da sustentabilidade; (e) a influência nas políticas públicas para criar os mecanismos e tecnologias que apoiem a agenda da sustentabilidade; e (f) o desenvolvimento de novas tecnologias relacionadas à ecoeficiência (LINS, 2009).

Assim este trabalho visa aprofundar a compreensão sobre os temas desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e sustentabilidade com o intuito de colaborar com maior entendimento sobre o foco das práticas e processos para uma gestão mais sustentável. A multidimensionalidade desses conceitos e as diversas variáveis integrantes dessas perspectivas tornam complexa sua aplicabilidade no dia-a-dia das organizações. Mas o que se observa são os inúmeros esforços de pesquisa realizados que vem contribuindo significativamente para o amadurecimento dos conceitos e para os avanços significativos na sua aplicação em todos os setores da sociedade (ASHLEY, 2005, PETRINI e POZZEBON, 2009).

Enquanto não haja consenso entre pesquisadores sobre a abordagem desses assuntos, busca-se apresentar nos tópicos a seguir tanto a forma como a discussão evolui ao longo do tempo, quanto as inter-relações entre esses conceitos.

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Um dos principais conceitos relacionados à reflexão sobre a sustentabilidade do planeta surge no Relatório Brundtland, documento intitulado Nosso Futuro

Comum, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (BRUNDTLAND,1987), nesse documento o desenvolvimento sustentável é concebido como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”.

Constatou-se, então, uma forte crise social e ambiental, pois identificou que a pobreza e a degradação ambiental assolavam o planeta e impediam que a maioria da população tivesse acesso aos bens básicos para sua sobrevivência digna, em virtude do agravamento das desigualdades sociais e do fracasso das políticas desenvolvimentistas da época (BRUNDTLAND,1987). Dessa forma, os países deveriam tomar uma série de medidas para promover o desenvolvimento sustentável, com destaque para: limitação do crescimento populacional; busca pela garantia de disponibilidade de recursos como água; energia e alimentos a longo prazo; preservação dos ecossistemas; utilização de fontes energéticas renováveis; controle da urbanização; e garantia de atendimento às necessidades, tais como: saúde, moradia e educação (BRUNDTLAND, 1987).

A partir de então, muitas iniciativas têm sido tomadas por diversas instituições em todo o mundo(PACTO GLOBAL, 2010). A Organização das Nações Unidas - ONU liderou esse processo com o estabelecimento de metas para melhorar a qualidade de vida da população mundial, entre elas: erradicação da pobreza; garantia de educação a todos; igualdade; redução da mortalidade; melhores condições de trabalho, entre outros (PACTO GLOBAL, 2010). Também houve o estabelecimento de normas e de diretrizes que objetivavam a um maior comprometimento das organizações com o meio ambiente, com a sociedade, com

os consumidores e com os fornecedores, por meio de uma gestão ética e transparente (PACTO GLOBAL, 2010).

Quanto a isso, tem-se que

Nosso atual modelo de desenvolvimento industrial não é sustentável. No ritmo atual esse tipo de crescimento está levando à polarização econômica e a degradação ambiental. O paradoxo do crescimento industrial é que para criar riqueza suficiente para eliminar a pobreza, aumentou as desigualdades.[...] o rápido crescimento na utilização de recursos, as tensões sociais, a crescente desigualdade econômica, as migrações eo terrorismo causam um aumento no peso das questões econômicas e ambientais para a sociedade mundial [...] Além disso, a perda da diversidade cultural é incrementada pela instabilidade política e econômica. (THE CLUB OF ROME, 2002, p. 6, Tradução nossa)¹

Apenas para esclarecer, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDES – define o desenvolvimento sustentável como “as formas de progresso que atendam às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas necessidades” (CEBDES, 2009, p.16).

O desenvolvimento sustentável surge como uma nova teoria de promoção do desenvolvimento de forma equilibrada. Dessa forma, torna-se fundamental uma reflexão sobre os principais modelos de desenvolvimento que influenciam fortemente as políticas de desenvolvimento, especialmente no que tange às regiões cuja base produtiva está relacionada à exploração de recursos naturais (ENRIQUEZ, 2007).

Cabe ressaltar que a sustentabilidade das regiões extrativas é viável, desde que sejam respeitados critérios de justiça social, eficiência econômica e prudência ecológica (ENRIQUEZ, 2007). Dessa forma, considera o conceito de

¹ Texto original: “Our current model of industrial development is not sustainable. The current pace and type of growth is leading to economic polarisation and environmental degradation. The paradox of industrial growth is that to create enough wealth to eliminate poverty, it has increased inequalities...rapidly growing resource-use, social tensions, growing inequity, economic migration and terrorism inflict an increasing economic and environmental burden on world society...In addition, loss of cultural diversity is increasing political and economic instability”.

sustentabilidade sensata, que diz que o capital natural extraído pode gerar o desenvolvimento de outros capitais produtivos e atender a critérios e a condições sociais, ecológicas e econômicas que envolvem a empresa, os governos e as comunidades (ENRIQUEZ, 2007). Também é fato que é possível desenvolver políticas públicas para evitar o colapso de economias de base minerária. Esse colapso pode ser evitado por meio da ampliação e da diversificação da base econômica, diminuindo o peso relativo da economia mineral (ENRIQUEZ, 2007). Nessa lógica, os governos locais, dos territórios de base mineral, têm um papel decisivo no processo de desenvolvimento econômico, pois se considera que governos fracos são incapazes de realizar políticas públicas necessárias para a reestruturação dessa base produtiva (ENRIQUEZ, 2007).

Com base nessa abordagem, pode-se verificar que a promoção do desenvolvimento sustentável de territórios passa por quatro vetores, a saber: o crescimento econômico – que alavanca a capacidade de desenvolvimento do território, contribuindo para a geração do bem estar social; a distribuição dos benefícios – que se refere a prestação dos serviços públicos em função do crescimento econômico; a sustentação dos recursos naturais – relacionada à preservação e ao uso eficiente dos recursos naturais, além da gestão democrática – que visa garantir a governança compartilhada dos rumos desse desenvolvimento (ENRIQUEZ, 2007).

Essas abordagens influenciam as análises sobre desenvolvimento e mineração e servem de norteador para avaliar como as empresas de mineração, no Brasil, têm contribuído para o desenvolvimento das localidades em que atuam a partir de suas práticas de responsabilidade social (ENRIQUEZ, 2007).

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A reflexão sobre o compromisso e a responsabilidade das empresas com o processo de desenvolvimento sustentável ampliou as discussões sobre o conceito de responsabilidade social corporativa (ASHLEY, 2005). O debate se intensificou, a partir da década de 90, no Brasil, com a criação de diversas instituições focadas nessa questão, como é o caso do Instituto Ethos, fundado em 1998 (CALISING, 2010). Desde então, o instituto vem atuando no apoio estratégico e na orientação de práticas éticas em busca do fortalecimento e da disseminação do conceito de responsabilidade social. Para o Instituto *Ethos* (2010), responsabilidade social empresarial é vista como:

[...] 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 que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2010).

Uma atuação baseada no conceito de responsabilidade social é suportada por três princípios presentes nos níveis institucional, organizacional e individual. O nível institucional segue o princípio da legitimidade no qual a sociedade tem o direito de estabelecer um equilíbrio de poder entre as empresas e definir suas funções legítimas, focando nas obrigações do negócio como uma instituição social e estabelecendo punições para o não cumprimento de tais obrigações. Isso se refere à atuação de uma empresa de forma sustentável como uma “resposta” a legislações e a regulamentações, mas não se dá por iniciativa própria (WOOD, 1991).

De acordo com Wood (1991) o nível organizacional baseia-se no princípio da responsabilidade pública, no qual a empresa examina seu papel no ambiente para definir suas responsabilidades sociais. Neste nível, a empresa é responsável pela gestão dos seus impactos socioeconômicos e ambientais bem como pelos compromissos voluntários que adere em função do contexto social em que está inserida.

Wood (1991) define que no nível individual, por sua vez, segue o princípio de que o direito e a responsabilidade dos indivíduos para decidir e agir estão dentro dos limites das restrições éticas, econômicas e legais. Aqui, o foco é a escolha individual que é realizada no âmbito das alternativas e das oportunidades dentro do contexto organizacional.

Quanto à definição de responsabilidade social, Ashley (2010) afirma que existem muitas perspectivas culturais que cercam esse conceito, visto que, para a autora, é preciso ter compreensão e aceitação intercultural do conceito, uma vez que o modelo conceitual de responsabilidade social é dinâmico e congruente com o tempo-espaço em que a organização atua. Além disso, os principais fatores que o tornam dinâmico são: a) teias de relacionamentos que estabelecem trocas entre si, desde aspectos sutis como valores, crenças e expectativas até aspectos mais concretos como bens e serviços; b) as trocas com os diversos públicos (partes interessadas) conduzem a uma avaliação relacional e multidirecional da qualidade e da confiabilidade ao longo das diversas experiências, o que confere valor aos relacionamentos; c) as trocas podem ser contratualizadas para formalizar as expectativas e também podem ser reguladas por normas voluntárias e legislação compulsória; d) as partes interessadas desenvolvem memória relacional que pode conduzir a uma alteração do estágio de conhecimento e consciência coletiva,

alterando, assim, o escopo e a qualidade das expectativas por meio do diálogo social; e e) os conteúdos das políticas e das práticas de responsabilidade social são apresentadas e legitimadas no contexto sócio-político, econômico, ambiental e institucional em que a organização se situa (ASHLEY, 2010).

Além desses fatores, Ashley (2010) aplica sobre os três níveis de desafio ético para a organização: (i) Desafio de nível 1 – contempla normas que atendam aos requisitos legais pertinentes à natureza de uma determinada relação. (ii) Desafio de nível 2 – contempla o que não é exigido por lei ou norma regulatória, mas que já é parte das expectativas atuais da sociedade no contexto cultural no tempo e no espaço em que a organização opera; e (iii) Desafio de nível 3 – contempla o que nem é exigido por lei nem é parte das expectativas sociais das partes interessadas com quem a organização se relaciona, mas é parte das aspirações éticas dos dirigentes da organização (ASHLEY, 2010).

Diversas abordagens conceituais podem ser vistas nesse modelo conceitual apresentado por Ashley (2010), que serve para avaliar as práticas de responsabilidade social e definir estratégias mais adequadas a cada contexto sócio-político, econômico, ambiental e institucional em que a organização opera e distribui poder entre as diversas relações organização – sociedade – meio ambiente.

Assim, a complexidade da responsabilidade social está no entendimento quanto a sua abrangência de escopo e de profundidade e pode variar em função de fatores individuais dos que atuam na empresa, do contexto legal, cultural, ambiental, político e econômico em que a empresa atua, do tipo de negócio, da natureza jurídica e da estrutura societária da organização e da capacitação sobre o tema tanto técnico quanto comportamental dos que atuam na gestão da empresa. (ASHLEY, 2010)

Diante disso, a responsabilidade social pode ser definida como:

[...] compromisso contínuo nos negócios pelo comportamento ético que contribua para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, pressupondo a realização de decisões dos agentes econômicos (*stakeholders*) que sejam resultado da reflexão quanto aos seus impactos sobre a qualidade de vida atual e futura de todos que sejam afetados por estas decisões (ASHLEY, 2000).

É a forma de gestão ética e transparente que tem a organização com suas partes interessadas, de modo a minimizar seus impactos negativos no meio ambiente e na comunidade (PORTER e KRAMER, 2006).

Com efeito, todas as relações com as partes interessadas devem ser baseadas na ética, que pode ser definida como:

Ética é ação. É a maneira de pôr em prática os valores morais. É um sistema de balizamento ou de codificação para ser usado na tomada de decisões. É a forma de traduzir a moral em atos [...] a moral é um conjunto ordenado de valores que orienta os posicionamentos que assumimos e as decisões que somos chamados a tomar a cada instante de nossa vida. (NADAS, 2010 p.133)

No tocante a isso, a responsabilidade social é a relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável, ou seja, é o compromisso ativo de melhorar as condições do mundo em que vivemos, pela elevação das condições de bem-estar social, econômico e ambiental das pessoas e da coletividade. (PORTER e KRAMER, 2006; CALSING, 2010)

Essa relação ética e transparente da organização com as partes interessadas é realizada em grande parte por meio de canais de diálogo e do relacionamento que a organização estabelece com as diversas partes interessadas (CALSING, 2010). Ele geralmente tem o objetivo de fazer a gestão de expectativas e necessidades das partes interessadas em relação às atividades da empresa (CALSING, 2010). Nesse processo, a empresa esclarece a todas as partes interessadas as informações sobre

o seu negócio, busca soluções conjuntas para o desenvolvimento das áreas de influência da operação da empresa, cria o ambiente de boa vizinhança entre outras ações, fortalece a sua imagem e sua reputação (PORTER e KRAMER, 2006; CALSING, 2010).

Essa concepção assume a responsabilidade social como expressão de uma postura ética comprometida com o resgate da cidadania, assumindo uma posição de co-responsabilidade, na busca do bem-estar público, em articulação com as políticas públicas sociais (instituto, fundações, organizações, universidades, comunidade etc). Neste sentido, Porter e Kramer (2006) ainda declaram que:

A RSE [Responsabilidade Social Empresarial] pode ser muito mais que apenas um custo, restrição, ou atos de caridade. Abordada estrategicamente, ele gera oportunidades, inovação e vantagem competitiva para corporações, enquanto a solução social premente problemas. [...] a RSE pode ser muito mais do que um custo, uma restrição ou uma caridade escrita, pode ser uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva. (PORTER e KRAMMER, 2006, p. 1)

O problema acontece quando a realidade empresarial apresenta uma responsabilidade social corporativa tão fragmentada e desconexa dos negócios e da estratégia, que oculta as verdadeiras oportunidades para as empresas beneficiarem a sociedade e a si mesmas (PORTER e KRAMER, 2006). Muito tem se falado sobre responsabilidade social e muitas empresas não estão fora disso, grande parte por causa da pressão de *stakeholders*, governos, ativistas, mídia, ou até mesmo para ter um diferencial competitivo (PORTER e KRAMER, 2006).

Quanto à responsabilidade social, existem quatro justificativas que são adotadas pelos defensores da responsabilidade social, para adotar práticas da responsabilidade social nas empresas, quais sejam: a obrigação moral, relacionada ao apelo moral em que as empresas têm o dever de serem “bons cidadãos”; a

sustentabilidade, relacionada à promoção do desenvolvimento socioeconômico das comunidades, garantindo a sustentação dos recursos naturais; a licença para operar, pois a empresa precisa, tácita ou expressa, da legitimação social, ou seja, autorização de governos, comunidades e inúmeras partes interessadas; e a reputação, baseada na justificativa de que as iniciativas de responsabilidade social vão melhorar a imagem da empresa, fortalecer sua marca, avivar o moral e até mesmo aumentar o valor das suas ações. (PORTER e KRAMMER, 2006)

Tais justificativas não oferecem orientação suficiente para as difíceis escolhas que os líderes empresariais devem fazer no dia-a-dia, visto que a responsabilidade social ainda permanece imbuída do imperativo moral, tais como: honestidade e transparência nas demonstrações financeiras e operacionais dentro dos aspectos legais. Os princípios morais não orientam, por exemplo, uma empresa farmacêutica sobre a melhor forma de alocar suas receitas entre subsidiar os cuidados com os indigentes de hoje, de desenvolver curas para o futuro e de proporcionar dividendos para os seus investidores (PORTER e KRAMER, 2006).

Acresça-se ainda que Porter e Kramer (2006) alertam que, ao procurar satisfazer as partes interessadas para obter a licença para operar, as empresas podem ceder o controle principal de suas agendas para partes interessadas externas ao negócio. Para os autores, as partes interessadas são importantes, mas esses grupos podem nunca compreender totalmente as capacidades, o posicionamento competitivo e os *trade-offs* que a empresa tem que fazer, nem entender a veemência de determinados grupos representar, de fato, questões sociais relevantes tanto para a empresa quanto para a sociedade. Por isso,

[...] Uma empresa que vê a RSE como uma maneira para acalmar os grupos de pressão muitas vezes descobre que a sua abordagem recai em

uma série de reações defensivas de curto prazo, uma infindável gama de relações públicas paliativas, com valor mínimo para a sociedade e nenhum benefício estratégico para o negócio. (PORTER e KRAMER, 2006, p. 7- 8)

Importante destacar ainda que, na visão de Porter e Kramer (2006), o argumento da busca de reputação da satisfação do público externo e da licença, para operar como benefício estratégico, raramente é suficiente, uma vez que,

Em indústrias estigmatizadas, tais como produtos químicos e energia, uma empresa pode perseguir iniciativas de responsabilidade social como uma forma de seguro, na esperança de que sua reputação de consciência social amenizará a crítica pública no caso de crise. Essa lógica, uma vez estabelecida, gera novamente riscos confundindo as relações públicas com os resultados da responsabilidade social e empresarial. (PORTER e KRAMER, 2006, p. 8)

Vale dizer que todas as escolas de pensamento partilham da mesma fraqueza: eles se concentram sobre a tensão entre a empresa e a sociedade em vez da sua interdependência (PORTER e KRAMER, 2006). No tocante a isso, as empresas devem mudar de uma postura de defesa fragmentada para uma abordagem integrativa e afirmativa, pois o foco deve-se afastar da ênfase na imagem para a ênfase na substância e, assim, deixar para trás a preocupação excessiva com a medição da satisfação das partes interessadas e concentrar-se na medição do impacto social da empresa (PORTER e KRAMER, 2006).

Dentro desta perspectiva, os autores (2006) declaram que

As operações e os gerentes devem entender a importância da influência do contexto competitivo de fora para dentro, enquanto as pessoas responsáveis pelas iniciativas de RSE devem ter uma compreensão granular de cada atividade na cadeia de valor. Valor corrente e de investimentos no contexto competitivo RSE precisa ser incorporada nas medidas de desempenho dos gestores com impacto nas participações sobre lucros e resultados.

Além disso, Porter e Kramer (2006) asseveram que, quando as empresas oferecem empregos, realizam investimento de capitais, compram produtos e serviços a cada dia, assim, elas contribuem de forma profunda e positiva na sociedade.

A coisa mais importante que uma empresa pode fazer para a sociedade e para qualquer comunidade é contribuir para a prosperidade econômica do território onde está instalada. Os governos e as organizações sociais, muitas vezes, esquecem esta verdade básica. (PORTER e KRAMER, 2006, p. 15). Mas isso não impede que possam ser realizados esforços para:

[...] encontrar valor compartilhado em práticas operacionais na dimensão social do contexto de concorrência, que têm o potencial não só para fomentar o desenvolvimento econômico e social, mas para mudar a forma como as empresas e a sociedade pensam uns sobre os outros. As organizações sociais, governos e as empresas devem parar de pensar em termos de "responsabilidade social corporativa" e começar a pensar em termos de "integração social". Deve-se perceber a responsabilidade social como a construção de valor compartilhado ao invés de controle de danos ou como uma campanha de relações públicas. Isso vai exigir um modo muito diferente de pensar no negócio. Estamos convencidos, no entanto, que a RSE se torne cada vez importante para o sucesso competitivo. (PORTER e KRAMER, 2006, p. 15)

Fica claro que o conceito de responsabilidade social está em construção e requer mudanças para se adequar às diversas realidades culturais em que as empresas operam e que empresas e parceiros devem buscar o desenvolvimento de um processo em conjunto, sem gerar prejuízos para uns em detrimento de resultados de outros (ASHLEY, 2010).

Constata-se, portanto, que o conceito de responsabilidade social empresarial vem-se remodelando como um conceito interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders*, associados direta e indiretamente ao negócio da empresa.

2.3 SUSTENTABILIDADE

O inglês John Elkington criou, em 1994, o introduziu o conceito *Triple Bottom Line*, que considera que a sustentabilidade, na perspectiva empresarial, deve estar baseada de forma equilibrada em três dimensões: econômica, humana e ambiental, o chamado *Triple Bottom Line – Os pilares da Sustentabilidade* (CALSING, 2010). Para Elkington (1998), a “Sustentabilidade, na perspectiva dos negócios, é concentrar, no *Triple Bottom Line*, ou seja, no tripé da sustentabilidade (Figura 1), o valor econômico, ambiental e social que as empresas podem acrescentar – ou destruir”.



Figura 1 – Tripé da sustentabilidade
Fonte: Instituto Ethos, 2010

O conceito de sustentabilidade é sistêmico e está intrinsecamente relacionado ao conceito de desenvolvimento sustentável. Deste modo, a sustentabilidade é

resultado do equilíbrio e da interdependência entre a dimensão econômica, social e ambiental baseado no princípio que assegura que nossas ações hoje não limitarão as condições econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as gerações futuras (SUCUPIRA, 2010). No tocante a isso, o autor aduz que:

Uma empresa sustentável realiza seus ganhos financeiros cuidando da natureza e dos valores humanos. O desenvolvimento sustentável requer a comunhão de três elementos fundamentais: a criação de riqueza, a proteção ambiental e a equidade social, que se somam aos princípios de transparência institucional e solidariedade entre gerações. (SUCUPIRA, 2010, p. 44)

A sustentabilidade é entendida hoje no ambiente empresarial como fator estratégico para a sobrevivência dos negócios, é bem mais que um princípio de gestão ou uma nova onda de conceitos abstratos (SUCUPIRA, 2010). Na verdade, representa um conjunto de valores e de práticas que deve ser incorporado ao posicionamento estratégico das empresas para definir posturas, permear relações e orientar escolhas (LINS, 2009).

Apesar da importância que é dada à questão da sustentabilidade no mundo, as empresas ainda buscam vencer o desafio real de compreensão e de incorporação dos conceitos, das premissas e das práticas da sustentabilidade no dia-a-dia dos negócios (LINS, 2009).

É bom destacar que o termo sustentabilidade vem sendo amplamente utilizado tanto por pesquisadores, como por instituições públicas e privadas nas mais diversas áreas de conhecimento e nos mais variados contextos do mundo globalizado (PETRINI, 2006). Apesar do ecletismo do uso, não se tem uma única definição amplamente aceita que apresente, de forma clara e precisa, a multiplicidade de aplicações e de interfaces desse conceito (PETRINI, 2006)..

As empresas que honram o princípio da sustentabilidade, segundo Sucupira (2010), tendem a ser duradouras e podem ser classificadas entre aquelas que, em sua estratégia, visam à sobrevivência no longo prazo e aquelas que visam à maximização do lucro no curto prazo, além de priorizar oportunidades de negócio sem considerar os impactos negativos às comunidades vizinhas ou mesmo a perda do capital no processo de produção. Deste modo, as primeiras tendem a prosperar por muito tempo, enquanto as que buscam o lucro a qualquer preço tendem a enfrentar, também no curto prazo, situações de risco alto e com alta probabilidade de fracasso (SUCUPIRA, 2010). Concernente a isso, Sucupira (2010, p. 39) declara que a

Empresa sustentável é aquela que gera lucro, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e cuida da qualidade de vida das pessoas. É aquela que é social e ambientalmente responsável e que ao mesmo tempo consegue obter resultados financeiros positivos em longo prazo (Sucupira (2010, p. 39)

À luz disso, as empresas devem ser capazes de medir o impacto que causam em nível econômico (geração de emprego, lucro, impostos, riqueza), em nível ambiental (uso de energia, produção de resíduos, preservação de ar, água e solo), em nível social (direitos humanos, direitos do trabalho, relação com a comunidade) (SUCUPIRA, 2010).

Alguns autores chamam estes impactos de tríplice resultado. Empresas elaboram o que se denomina *balanced scorecard*² ou boletim que capta em números a criação de valor que as mesmas estão destinando para seus acionistas e para a sociedade. Aos poucos as empresas começam a ser cobradas a se reportarem sobre esses aspectos e a serem avaliadas de acordo com estes critérios (SUCUPIRA, 2010).

² *Balanced Scorecard* é uma metodologia de medição e de gestão de desempenho desenvolvida em 1992, pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, que busca a maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento.

Desde então, inúmeros fatos marcaram o cenário nacional e internacional, em prol da inserção dos conceitos de responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade em todos os segmentos da sociedade, nos setores público e privado (ASHLEY, 2010).

Vale esclarecer que a definição de sustentabilidade empresarial mais usual refere-se a assegurar o sucesso do negócio a longo prazo, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento sustentável e que não existe uma definição estática de sustentabilidade (SUCUPIRA, 2010). A zona de corte do conceito é o conceito do tripé da sustentabilidade é como as firmas interpretam a sustentabilidade por meio do pensamento holístico e integrado das interfaces entre as dimensões econômica, social e ambiental. As dimensões podem ser complementares e também conflituosas, mas o importante é compreender as interdependências e a complexidade das mudanças provocadas pelo conceito de sustentabilidade nos negócios (ELKINGTON, 1998).

As empresas devem buscar vantagens competitivas baseadas em grandes mudanças provocadas pelas inovações sustentáveis (HOKERTS, 2001). Para isso é importante que os gestores não se deixem paralisar pelos custos de implementação de soluções inovadoras e busquem continuamente oportunidades de “ganha-ganha” sob a perspectiva da sustentabilidade (HOKERTS, 2001).

Nesse contexto, a forma ética com que as empresas lidam e gerenciam os seus objetivos comerciais e as questões socioeconômicas e ambientais do desenvolvimento local tornam-se decisivas para a qualidade e o sucesso da gestão sob a perspectiva da sustentabilidade adotada como um alicerce para fazer negócios num mundo de complexas interdependências e inter-relações sociais (NADAS, 2010). Ela deve contemplar a geração de valor para o acionista, ao

mesmo tempo em que protege o meio ambiente e contribui para a melhoria da qualidade de vida das pessoas com as quais mantêm interação, alinhando e buscando convergência entre os interesses dos negócios e da sociedade (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; SUCUPIRA, 2010; PORTER e KRAMER, 2011).

2.4 PRINCIPAIS REFERÊNCIAS PARA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

O foco deste tópico é destacar os principais padrões e metodologias utilizados pelas empresas de mineração no Brasil (CALSSING, 2010). Inúmeras outras ferramentas e metodologias nacionais e internacionais podem ser encontradas na publicação – Compêndio para Sustentabilidade: Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Socioambiental - que reúne princípios e diretrizes de responsabilidade social utilizados em trinta e três países.

Também será dada uma ênfase aos principais instrumentos de divulgação de do desempenho da responsabilidade social (CALSSING, 2010). A elaboração de balanços sociais, relatórios de sustentabilidade e outros, que contribuem para um bom relacionamento com o público, por meio de uma conduta ética e transparente de divulgação do seu desempenho (CALSSING, 2010). Entre esses instrumentos, podemos destacar os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social e o *Global Reporting Initiative - GRI* (CALSSING, 2010).

No Quadro 1, destacam-se os principais referenciais para uma gestão da sustentabilidade utilizados no Brasil. São princípios, diretrizes, compromissos, instrumentos de gestão, normas e certificações mais comumente utilizados pelas empresas. Esses tópicos não têm a pretensão de apresentar detalhadamente todas as ferramentas que facilitam uma gestão rumo à sustentabilidade, mas apresenta um breve resumo delas.

REFERÊNCIA	ESCOPO
ICMM	Em 2003, o <i>International Council Mine and Metals</i> – ICMM implementou uma avaliação de desempenho das empresas baseado nos 10 Princípios do Desenvolvimento Sustentável, que é utilizado pela maioria das mineradoras (ICMM, 2011).
EITI	A Iniciativa de Transparência das Indústrias Extrativa com sigla em inglês EITI baseia-se em 12 (doze) princípios relacionados à gestão transparente da riqueza gerada pelas indústrias extrativistas, o seu impacto nas finanças públicas dos países signatários dessa iniciativa. Busca-se garantir que esses recursos contribuam para o desenvolvimento sustentável dessas localidades (EITI, 2011).
PACTO GLOBAL	Refere-se ao comprometimento da organização em implementar os dez princípios do pacto Global que estão relacionados aos direitos humanos, às relações de trabalho, à relação com o meio ambiente e às práticas contra à corrupção (PACTO GLOBAL, 2010).
ODM	Refere-se ao compromisso dos países e das empresas para alcançar objetivos de desenvolvimento do milênio relacionados, por exemplo, a reduzir a mortalidade infantil, a erradicação da pobreza, a universalização do ensino básico, entre outros (ONU, 2011).
SA 8000	É uma norma internacional relacionada à responsabilidade corporativa relativas aos direitos do trabalhador, com base nas normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (SAI, 2010).
AA 1000	Define princípios e processos para prestação de contas, objetivando assegurar a melhoria da qualidade da contabilidade, da auditoria e do relato de informações de caráter social e ético (ISEA, 2010).
ISO 9001	Define os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade. Esta Norma promove o desenvolvimento, a implementação e a melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente a partir do atendimento aos seus requisitos (ISO, 2011).
ISO 14001	Define requisitos para a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). A intenção da norma é fornecer uma abordagem holística e estratégica à política ambiental da organização, seus planos e ações (HARRINGTON, 2001).
OHSAS 18001	Refere-se ao Sistema de Gestão para Segurança e Saúde Ocupacional, que consiste em um sistema de gestão, com foco na saúde e na segurança ocupacional, que objetiva capacitar a organização, controlar os riscos e melhorar seu desempenho em saúde e em segurança ocupacional, assegurando a integridade física dos funcionários ou outras partes interessadas (OHSAS, 2010).

NBR 16001	A norma estabelece os requisitos mínimos relativos a um sistema da gestão da responsabilidade social, permitindo à organização formular e implementar uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e outros, seus compromissos éticos e sua preocupação com a: promoção da cidadania; promoção do desenvolvimento sustentável; e transparência das suas atividades (ABNT, 2004).
ISO 26000	A norma Internacional de Responsabilidade Social Empresarial é a primeira a fornecer orientações sobre os princípios e as formas de integrar um comportamento socialmente responsável com os sistemas, estratégias e processos organizacionais. Ela envolve os seguintes temas centrais: Direitos humanos, práticas trabalhistas, meio ambiente, práticas legais de operação, relações com o consumidor, envolvimento e desenvolvimento comunitário e a governança organizacional (ISO, 2010).
MEG	O Modelo de Excelência de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade estabelece focos do MEG, estão aspectos como: liderança, clientes, sociedade, pessoas, estratégias e planos, informação e conhecimento e processos. No tema Responsabilidade Socioambiental destaca a importância de minimizar impactos negativos para a sociedade e para o meio ambiente, bem como conscientizá-la da importância da preservação dos recursos naturais e dos ecossistemas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável (FNQ, 2010).
INDICADORES ETHOS	Ferramenta utilizada pelas empresas para apresentar o seu desempenho social. Ela serve para a auto-avaliação de gestão da empresa e de gestão das práticas de responsabilidade social (ETHOS, 2010).
INDICADORES GRI/G3	Os indicadores GRI de terceira geração é uma ferramenta de escala global que tem o objetivo de integrar a divulgação do desempenho econômico, social, ambiental e de governança. A finalidade de se elaborar relatórios de sustentabilidade é medir, divulgar e prestar contas aos <i>stakeholders</i> , acerca do desempenho da organização (de qualquer porte, localidade ou ramo de atividade), visando o desenvolvimento sustentável (GRI, 2010).

Quadro 1 – Principais referenciais de gestão para a sustentabilidade

Fonte: Elaboração própria

Essa breve abordagem das ferramentas apresenta os principais aspectos que devem ser observados ao analisar a plataforma de gestão da empresa que influencia o desempenho das mesmas no que tange aos aspectos socioambientais, às suas políticas, diretrizes e compromissos com a sustentabilidade e com o desenvolvimento sustentável dos territórios em que atuam.

Capítulo 3

3 ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA

3.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa busca, por meio do estabelecimento de políticas e regulamentos que orientam o comportamento e a relação dos indivíduos na organização, solucionar os problemas de agência garantindo o alinhamento de interesses entre os executivos, os *shareholders* e os demais *stakeholders* (IBGC, 2009). A discussão da governança corporativa passa pela compreensão da função objetivo de uma empresa e sua implicação na forma de fazer negócios (SUNDARAM e INKPEN, 2004). Duas funções objetivo se destacam, quais sejam: uma da teoria dos *shareholders* ou da maximização da riqueza dos acionistas, em que as decisões devem ser tomadas para maximizar o valor das empresas; outra da teoria dos *stakeholders* que defende que as decisões devem ser tomadas visando equilibrar e satisfazer os interesses de todas as partes interessadas, igualmente. (SUNDARAM e INKPEN, 2004; FREEMAN, WICKS e PARMAR, 2004)

O termo inglês *stakeholder* é comumente traduzido como partes interessadas e designa uma pessoa, um grupo ou uma entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização (SUCUPIRA, 2010). As partes interessadas também podem ser entendidas como as pessoas ou os grupos de

interesse que influenciam e/ou são influenciados por uma atividade econômica e, portanto, se relacionam direta ou indiretamente com a empresa (SUCUPIRA, 2010)

De modo geral, são públicos relevantes com interesses pertinentes à empresa ou, ainda, indivíduos ou entidades que assumem algum tipo de risco, direto ou indireto, em face da empresa, como: sócios, empregados, clientes, investidores financeiros, fornecedores, credores, organizações que representam o meio ambiente, legisladores e comunidades envolvidas, direta ou indiretamente, com as atividades da empresa (SUCUPIRA, 2010)

A teoria dos *shareholders* baseia-se: (i) no fato de os acionistas carregarem mais riscos e menos direitos legais em relação à firma; (ii) na hierarquia de remuneração em que os acionistas são os últimos a serem remunerados, possuindo, então, o maior risco; (iii) no fato de que os acionistas, ao contrário das demais partes interessadas, não possuem o direito de acionar judicialmente a firma por direitos não recebidos; e (iv) na situação de inviabilidade da firma, pois a mobilidade dos acionistas é a menor do que de outros interessados (SUNDARAM e INKPEN, 2004).

A teoria dos *stakeholders* baseia-se no fato de que os valores morais fazem parte dos negócios e tem o seu foco articulado em dois núcleos teóricos. Primeiro, relacionado ao propósito da empresa que se refere ao valor que os gestores criam e, dessa forma, levam junto as partes interessadas impulsionando o desempenho da empresa. O segundo se baseia na responsabilidade que a gestão deve ter com as partes interessadas. Isso leva os gestores a refletirem como eles querem fazer negócio, ou seja, quais relacionamentos devem ser criados para que a empresa atinja o seu propósito (FREEMAN, WICKS e PARMAR, 2004). Para essa abordagem, os acionistas são um componente importante e os lucros um elemento

crítico, mas a preocupação com os lucros é resultado de um processo de criação de valor para as partes interessadas (FREEMAN, WICKS e PARMAR, 2004).

A maximização do valor para o acionista é o único objetivo que leva a decisões que beneficiarão a todos os *stakeholders*. Na prática, há uma grande dificuldade tanto para a identificação quanto para a gestão dos relacionamentos da empresa com os *stakeholders* à luz das intenções estratégicas (SUNDARAM e INKPEN, 2004).

Vale dizer que, para Sucupira (2010, p. 45),

[...] O êxito de uma empresa depende, em grande medida, de como os gestores consideram as expectativas e as necessidades dos *stakeholders*, ou seja, das partes interessadas em seu negócio. Essas expectativas podem envolver satisfação de necessidades, compensação financeira, cumprimento de exigências legais, respeito ao meio ambiente, atuação socialmente responsável, comportamento ético, entre outros fatores. É muito importante que cada empresa identifique as partes interessadas e as questões-chave de cada uma delas em relação ao seu negócio. Isso possibilita o desenvolvimento de uma comunicação estratégica voltada para a ampliação dos resultados da empresa.

A confiança das diversas partes interessadas torna-se fator crítico para o sucesso do negócio tanto no curto como no longo prazo (CALISING, 2010). Nesse contexto, para se ganhar confiança, é preciso respeitar os valores locais internos e externos, mantendo um bom relacionamento por meio do diálogo que contribui para gestão de expectativas da sociedade sobre o empreendimento (CALISING, 2010).

Assim, uma visão gerencial ampliada leva em consideração a elaboração da estratégia empresarial, analisando o negócio com base no conceito de partes interessadas (IBGC, 2009). Essa visão ampliada também pode ser introduzida na definição dos modelos de governança corporativa que levem em consideração os aspectos da sustentabilidade (IBGC, 2009).

Para Shleifer e Vishny (1997) descrevem que governança corporativa é o meio pelo qual os fornecedores de recursos – acionistas – garantem para si a obtenção do retorno sobre o seu investimento.

Corroborando com essa visão, o IBGC (2009) afirma que é necessária uma governança estratégica na empresa e um efetivo monitoramento da diretoria executiva para que a organização obtenha os resultados esperados. Além disso, reforça a importância de uma governança estar baseada em quatro princípios da sustentabilidade, como se vê a seguir:

[...] a estratégia de longo prazo, o gerenciamento de riscos, a consideração de aspectos intangíveis, a qualidade dos relacionamentos com as diversas partes interessadas e a responsabilidade pelos atos e omissões que, cedo ou tarde, poderão impactar o valor econômico da empresa. De acordo com o quarto princípio, Responsabilidade Corporativa, conselheiros e executivos devem zelar pela longevidade das organizações e, portanto, incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Isso implica uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando os relacionamentos da organização num espectro mais abrangente. (IBGC, 2009, p.12)

Assim, para o IBGC (2009, p. 20), quando uma organização passa a considerar as questões socioambientais e os interesses das partes afins, de forma ampla, ela se permite estabelecer uma agenda estruturada de questionamentos referentes ao processo de identificação de riscos e de oportunidades, associados, direta ou indiretamente, ao desempenho econômico do negócio, enriquecendo as discussões estratégicas e fomentando a inovação. Dessa forma, os sistemas de indicadores de apuração do desempenho econômico-financeiro e os demais relatórios corporativos devem prever o desmembramento de alguns gastos, relativos à estimativa de valor de ativos intangíveis pertinentes (IBGC, 2009).

À luz disso, o IBGC (2009) define que governança corporativa é:

[...] o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Ademais, os principais componentes de uma boa governança corporativa sob a perspectiva da sustentabilidade, como consta no IBGC (2009), são: (a) os valores, os princípios e as políticas para o desenvolvimento sustentável; (b) a visão de sustentabilidade e a estratégia de negócios; (c) a intenção de influenciar clientes e criar mercado; (d) a identificação e a priorização de questões; (e) a gestão de riscos sociais, ambientais e econômicos; (f) a identificação de oportunidades; (g) as responsabilidades e as estruturas de governança; (h) a percepção dos desafios de implementação de estratégias de desenvolvimento sustentável; (i) a implantação de instrumentos de avaliação de desempenho; e (j) a acessibilidade e a transparência de Informações.

Tais princípios devem ser norteados pelos seguintes parâmetros: (a) a real vinculação da sustentabilidade à estratégia dos negócios; (b) o desenvolvimento de estruturas adequadas, que garantam responsabilidades e comprometimento com a visão e as metas propostas; e (c) o comprometimento dos conselhos de administração e das lideranças com a sustentabilidade (IBGC, 2009)

Com isso, os desafios de fazer a gestão do negócio com base no conceito da sustentabilidade são potencializados pelos conflitos de interesses das diversas partes interessadas, em especial a dos acionistas e dos gestores, sendo que esses conflitos são discutidos pela teoria da agência (IBGC, 2009).

Apenas para esclarecer, a teoria da agência busca entender, como asseveram Jensen e Meckling (1976), nos relacionamentos que envolvem agentes, nos diversos cenários de trocas econômicas, em que um ator principal (proprietário) possui poder sobre o comportamento de outro ator agente (administrador) em seu favor, bem como o resultado do bem-estar do ator principal sofre influência das decisões do ator agente.

Desse modo, para garantir esse alinhamento de interesses e o aumento de produtividade, a maioria das organizações estabelece incentivos de desempenho para estimular aumento de valor (KUNZ e PFAFF, 2002).

É bom lembrar que, como declaram Costamarques e Conde (2000), os conflitos entre administradores e proprietários são inevitáveis, pois, a todo o momento. O agente tentará maximizar sua utilidade, procurando melhorar seu bem estar, garantindo para si vantagens adicionais, em contraposição aos interesses do principal (COSTAMARQUES e CONDE, 2000).

Não é consensual a concepção de governança corporativa, pois Jensen (2001) critica o modelo de governança corporativa sob a ótica dos stakeholders, afirmando que a permissão do controle para qualquer outro grupo, que não seja os próprios acionistas, criaria ineficiências que poderiam levar a organização a um fracasso.

Portanto, o papel da governança corporativa não se limita apenas em disciplinar as diversas formas de relação entre os interessados de uma organização, mas também em implementar boas práticas que possibilitam uma gestão mais equilibrada, transparente e profissional, de forma que amplia a simetria informacional entre as diversas partes interessadas, gera valor para a empresa e para as demais partes envolvidas (IBGC, 2009).

3.2 CRIAÇÃO DE VALOR PARA OS STAKEHOLDERS

A teoria dos *stakeholders*, como dito, traz o foco da gestão para a uma visão ampliada de criação de valor as partes interessadas (ASHLEY, 2005). Com base nessa visão os papéis distintos das empresas e das suas partes interessadas convergem, e as fontes de criação de valor mudam drasticamente (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004). Mostram que a visão tradicional de criação de valor, centrada na empresa, está sendo desafiado por consumidores e demais partes interessadas ativas, conectadas e informadas – tendência que é acelerada pelo entrelaçamento de tecnologias e dos setores econômicos (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Assim, o valor não mais se situa nos produtos e nos serviços criados pelas empresas e fornecidos aos clientes (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004). Cada vez mais o valor está sendo criado em conjunto pelos consumidores e pelas empresas (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004). Esse novo conceito de criação de valor para os consumidor pode ser utilizado analogamente para a criação de valor as diversas partes interessadas que se relacionam com a empresa (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

A abordagem de criação de valor, baseada nas interações de consumidores e de empresas referem-se as experiências personalizadas de co-criação – possibilitadas por infra-estrutura técnicas e sociais – que se constitui o novo capital estratégico das organizações (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Neste sentido, definem os elementos básicos de co-criação de valor – diálogo, acesso, avaliação do risco e transparência. A co-criação de valor envolve criar condições para que os gestores experimentem o negócio sob a perspectiva dos

consumidores, entenda-se partes interessadas, criando, com agilidade, novos conhecimentos, gerenciando a qualidade das experiências, acessando seletivamente as competências, conforme as necessidades, e colaborando para co-criar valor por meio de redes de experiências – essa troca revela inúmeras oportunidades para a inovação e a criação de valor compartilhado (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; PORTER e KRAMER, 2011)

Vale dizer ainda, na visão de Prahalad e Ramaswamy (2004), que o valor se situa na experiência de co-criação que se origina na interação de um indivíduo específico com a empresa, em determinado ponto no tempo, em dada localidade e no contexto de certo evento. Os principais benefícios da co-criação de valor são: (a) que o processo de co-criação proporciona a parte interessada maior nível de conhecimento sobre a empresa; (b) o diálogo que promove maior senso de vínculo emocional com a empresa; e (c) a capacidade de transparência e de diálogo que reforça a disposição da parte interessada em confiar na empresa (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Apesar disso, o diálogo consumir muito tempo, o que impõe à organização analisar a capacidade de interagir tão intensamente com cada parte interessada ao mesmo tempo em que mantém a eficiência operacional; como o grande volume de informações sobre as partes interessadas que traz implicações de como garantir a consistência e a confiabilidade das mesmas; como a questão da transparência – que estabelece quais os limites de acesso que se permite a cada parte interessada; como lidar com as expectativas e as necessidades das partes (demandas) análise de opções e riscos das escolhas (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; ASHLEY, 2010; CALSING, 2010).

Os elementos básicos da co-criação, como declaram Prahalad e Ramaswamy (2004) são: (1) o diálogo – que significa interatividade, envolvimento profundo e propensão a agir – por ambas as partes. O diálogo é mais do que ouvir: gera compreensão empática resultante da experimentação da experiência e promove o reconhecimento do contexto emocional, social e cultural de cada experiência. Isso implica compartilhamento de aprendizado e da comunicação entre as partes em igualdades de condições que buscam a solução de problemas. (2) Acesso – refere-se à facilidade de acesso a empresa e as informações da empresa. (3) Risco – avaliação e gerenciamento das probabilidades de dano às partes interessadas. Isso inclui a avaliação dos *trade-offs* entre os riscos e benefícios. (4) Transparência – redução rápida da assimetria de informação entre a empresa as partes interessadas (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

A co-criação de valor exclusivo para o indivíduo se dá na interação que é o locus de criação de valor, na experiência individual que é a base de criação de valor e nos canais de comunicação que são os portais dessa experiência. (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004)

No entanto, Lazlo (2008) afirma que o atual contexto competitivo exige que as empresas considerem cuidadosamente as dimensões ambientais e sociais de suas atividades de negócio e busquem criar valor sustentável por meio delas. Além disso, alude à criação de valor sustentável como um modo de as empresas avançarem suas prioridades de negócio, estimular inovações e obter vantagem competitiva nesse novo ambiente. Ele adota uma definição de valor expandida que inclui valor ao *stakeholder* como fonte de vantagem competitiva bem como visão. Nessa perspectiva, os *stakeholders* são vistos como parceiros potenciais nos negócios, e não adversários ilegítimos (LAZLO, 2008).

Por isso, “o crescimento do poder dos stakeholders tem sido motivado pelos aumentos significativos de informações combinado com a elevação das expectativas sociais saúde e meio ambiente, provocando uma interface mais estreita entre as empresas e a sociedade civil” (LAZLO, 2008), o que leva à necessidade de uma abordagem mais holística para a gestão dos impactos dos stakeholders no negócio.

Dessa forma, assume-se a premissa de que o valor dos negócios está associado ao valor gerado ao stakeholder, que pode ser positivo e negativo. O valor é criado quando uma empresa aumenta o seu capital ou o bem-estar dos stakeholders e é destruído quando uma empresa reduz o capital ou prejudica o bem-estar dos mesmos (LAZLO, 2008). A principal forma de medir o valor ao stakeholder é avaliar a sua percepção sobre a contribuição gerada pela empresa. Dessa forma, a percepção individual e a coletiva de um determinado grupo de stakeholders é tão útil quanto a realidade técnica e científica que uma empresa projeta sobre seus produtos (LAZLO, 2008).

À luz disso, Lazlo (2004) assegura que o foco da criação de valor aos stakeholders é gerar benefícios ambientais e sociais sem onerar os preços dos produtos. Um dos principais impactos negativos começa com a eficiência energética relativamente baixa (LAZLO, 2008). Ele salienta que, para o setor de manufatura, a utilização de seus produtos está associada principalmente aos seguintes impactos ambientais e sociais: (a) emissões de gases de efeito estufa; (b) resíduos sólidos; (c) riscos de segurança; (d) utilização não-sustentável de recursos naturais; (e) liberação de outras substâncias químicas; e (f) poluição das águas (LAZLO, 2008).

Ainda, nesta vertente, “as empresas têm ignorado o valor ao stakeholder como fonte de vantagem competitiva, preferindo confiar em direitos autorais e

acesso a recursos como os determinantes-chave de suas capacidades de geração de riqueza”. (LAZLO, 2008)

Essa abordagem, na visão de Lazlo (2008), exige que os gestores pensem de fora para dentro sobre como as suas empresas criam e sustentam uma vantagem competitiva e que ver o mundo, sob a perspectiva dos stakeholders, é uma nova e poderosa lente para descobrir novas oportunidades e riscos para os negócios. Diante disso, declara também que:

[...] Para ter sucesso em um ambiente de negócios influenciado pelos stakeholders, os líderes corporativos devem pensar e operar de formas diferentes, modelando estratégias e ações com consciência plena de seus impactos nos principais stakeholders existentes ao longo de suas cadeias de valor. (LAZLO, 2008, p.117)

Lazlo (2008) ainda destaca a importância de uma nova mentalidade de liderança necessária para capturar as inter-relações sistêmicas entre uma empresa e seu contexto social, visto que aduz que:

A idéia de que maximizar o valor de todos os stakeholders-chave é de interesse (muito menos essencial) para o sucesso dos negócios é bastante herética ao que fez os líderes serem bem-sucedidos no passado. No entanto, o poder dos stakeholders é agora uma realidade no novo ambiente global dos negócios. (LAZLO, 2008, p.129)

Neste sentido, valor sustentável passa a ser crítico para uma empresa obter sucesso (LAZLO, 2008). As empresas mais expressivas estão constatando que é preciso ter novas competências estratégicas e organizacionais para integrar as considerações dos *stakeholders* em suas capacidades de geração interna de valor (LAZLO, 2008).

Com base nessa abordagem, Lazlo (2008, p.134) apresenta o modelo chamado de oito disciplinas do valor sustentável, utilizadas para analisar como se

pode criar valor sustentável. Ele lista os seguintes pontos que devem ser observados pela organização:

(a) entender a posição atual do valor, ou seja, como a organização está criando ou destruindo valor com base nos riscos e oportunidades de negócio;

(b) antecipação das expectativas a partir do monitoramento de questões emergentes do stakeholders;

(c) definir metas claras de valor sustentável, a partir da efetiva gestão de impactos negativos e positivos;

(d) desenhar iniciativas de criação de valor com base nas oportunidades identificadas;

(e) desenvolver estudos de viabilidade para a implementação das iniciativas;

(f) Avaliar os resultados da implementação da iniciativa;

(g) validar os resultados e internalizar as lições aprendidas a partir da análise de métricas que indicam a criação de valor para o acionista e para os demais stakeholders; e

(h) desenvolver competências e habilidades para a geração de valor.

Essa abordagem sobre a criação de valor com base na experiência do relacionamento entre as partes oferece uma grande contribuição para análise do contexto organizacional e a forma de como se pode gerar valor sustentável para as partes interessadas. Isso facilita a integração do tema na gestão estratégica e colabora para a identificação de como a empresa pode contribuir para o desenvolvimento local maximizando a geração de valor aos *stakeholders* (LAZLO, 2008).

Apesar disso, o processo de definição da estratégia deve estar alinhado com a abordagem da criação de valor as partes interessadas e ser capaz de permitir uma avaliação do negócio sob a perspectiva da sustentabilidade durante a sua implementação (LAZLO, 2008). Além disso, vale destacar que, nesse contexto, o desempenho empresarial, o valor sustentável criado a partir da contribuição ao desenvolvimento local, deve estar baseada de forma equilibrada em três dimensões: econômica, social e ambiental (ELKINGTON, 1998; LAZLO, 2008)

3.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O conceito de estratégia foi desenvolvido no campo militar como a arte de elaborar planos de guerra. A palavra estrategista denominava o comandante militar que formulava e projetava as manobras (MOTTA, 1999, p. 79). O conceito evoluiu ao longo do tempo no campo da administração de empresas, passando do conceito militar para uma visão mais ampliada capaz de responder aos novos desafios das mudanças sociais, ambientais, econômicas e políticas.

Para Motta (1999, p. 85), o termo planejamento estratégico se popularizou a partir da década de 1960. Ao se perceber que a visão de longo prazo, associada aos objetivos específicos e a metodologia de estudos de tendência já não mais serviam às imposições de uma era de rápidas mudanças, foi necessária a utilização de métodos racionais e analíticos para a criação de futuras alternativas inseridas dentro da perspectiva da visão sistêmica e contingencial na administração (MOTTA, 1999).

Motta (1999, p.82), por sua vez, define que estratégia é “o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente”.

Enquanto Barney (2007) conclui que estratégia é a teoria da empresa sobre como competir de forma bem sucedida.

Já Porter (1991, 1996) ressalta que estratégia é definida em termos de um posicionamento. A essência da formulação da estratégia competitiva é relacionar a organização com o seu ambiente de negócios que envolve tanto forças econômicas como sociais e ambientais no sentido de que a organização pode encontrar o melhor posicionamento para se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor (PORTER, 1991). Também destaca que os aspectos ambientais e sociais se tornam cada vez mais barreiras à entrada de concorrentes e à expansão da empresa (PORTER, 1991).

A estratégia é o ponto central que dá coerência e direção às ações e às decisões de uma organização, ou seja, cria um propósito, especialmente para alavancar e alocar os recursos necessários no sentido de melhorar ou de sustentar seu desempenho, de acordo com sua visão, considerando as condições internas e as externas do seu ambiente de negócios. Assim, o papel da estratégia é a otimização do desempenho (MACEDO-SOARES, 2002).

A estratégia, na visão de Kaplan e Norton (2004, p.5), demonstra como a organização pretende alavancar os ativos intangíveis para criar valor sustentável aos acionistas e que a criação de valor por meio de ativos intangíveis difere sob vários aspectos importantes da criação de valor mediante a gestão de ativos tangíveis, físicos e financeiros.

Para Motta (1999, p. 91), a estratégia permeia toda a organização e as “decisões táticas e estratégicas são tomadas em todos os níveis da organização e não necessariamente separados dos níveis hierárquicos, muito embora se possa verificar, nos níveis mais elevados, uma preocupação maior com as decisões estratégicas”. Também afirma que as informações estratégicas são captadas e processadas em todos os níveis hierárquicos, porque as transações da organização com o seu ambiente se fazem independentemente de níveis e por todos os setores, inclusive os descentralizados e os de pouco ou nenhum contato com o público e os clientes (MOTTA, 1999).

A estratégia empresarial contemporânea, portanto, é desenvolvida num ambiente cada vez mais complexo e repleto de incertezas, de ambigüidade e de mudanças extremamente velozes, desatualizando conhecimentos, tecnologias, e análises (MOTTA, 1999). Esse contexto de mudanças exige da empresa a capacidade de enfrentar riscos, lidar com incertezas, selecionar informações fundamentais da ambiência externa para reforçar a importância do planejamento estratégico (MOTTA, 1999). Ademais, o fator decisivo, para a garantir o êxito na elaboração e na execução de diretrizes empresariais, é a compreensão de planejamento e implementação como processos integrados (MOTTA, 1999). Além disso, é necessária a sistematização e a continuidade dos processos para garantir informações válidas e utilizáveis no processo decisório. (MOTTA, 1999)

O planejamento estratégico parte da premissa de um ambiente em constante mutação e turbulência e exige o processo contínuo de formulação e de avaliação de objetivos, baseado em fluxo de informações sistemáticas sobre as transações entre o ambiente e a organização que determinam possíveis variações no senso da missão socioeconômica da empresa (MOTTA, 1999, p.85).

Os termos relacionados a planejamento estratégico – estratégia, meta, políticas, programas, decisões estratégicas, táticas – são definidos, por Mintzberg et al (2006), nos seguintes termos

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Metas (ou objetivos) ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos.

Políticas são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer, ou seja, orientam a direção e a postura geral da organização.

Programas estabelecem a seqüência passo a passo das ações necessárias para que a organização atinja os principais objetivos dentro dos limites da política.

Decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento frente a mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes.

Táticas são de curta duração, adaptáveis, realinhamentos interativos de ação que as forças opostas usam para atingir objetivos limitados e podem ocorrer em qualquer nível da organização. (MINTZBERG et al., 2006, p. 20)

Assim, as estratégias eficientes, para Mintzberg et al. (2006, p.25), devem abranger minimamente os fatores críticos como clareza, impacto motivacional, consistência material, compatibilidade com o meio ambiente, adequação aos recursos disponíveis, grau de risco, equiparação aos valores pessoais, horizonte de tempo e praticabilidade. Também menciona outros fatores críticos adicionais, como: objetivos claros, decisivos e diretos; liberdade de ação com comprometimento e liderança coordenada e comprometida (MINTZBERG et al. 2006).

Nesse contexto, abre-se espaço para que a formulação da estratégia do negócio seja realizada e inspirada na análise da empresa sob a perspectiva da sustentabilidade, assim como os seus preceitos devem ser aplicados em todos os

níveis de atividade da organização (IBGC, 2009). Sob essa ótica, o planejamento estratégico da empresa, sob perspectiva da sustentabilidade, deve ser considerada desde a fase de projeto até o fim da operação de forma a permitir o aproveitamento de oportunidades e maximização dos impactos econômicos de longo prazo (IBGC, 2009).

[...] As possíveis externalidades negativas geradas pela organização devem ser estudadas com vistas a serem internalizadas nas estratégias de negócio, buscando a redução de riscos potenciais ou reais e contribuindo para adicionar valor econômico de longo prazo. As iniciativas referentes ao alinhamento das atividades da empresa com a sustentabilidade devem ser objeto de avaliação de sua viabilidade econômico-financeira de longo prazo (business case), levando-se em conta os interesses dos sócios e demais stakeholders. As práticas de sustentabilidade adotadas pela empresa devem ser disseminadas ao longo de toda a cadeia produtiva, tanto a montante (nas atividades anteriores à atuação da empresa, ligadas aos fornecedores, por exemplo) como a jusante (nas atividades posteriores à atuação da empresa, relacionadas aos clientes, por exemplo), por meio de mecanismos formais constantes de contratos ou acordos de parceria. (IBGC, 2009, p.26)

Há que se ressaltar ainda que o IBGC (2009, p. 29) destaca que o tema da sustentabilidade deve ser tratado no âmbito da alta gestão, introduzindo um comitê específico de sustentabilidade junto ao conselho de administração para fortalecer o processo de incorporação da sustentabilidade na empresa e garantir implementação de indicadores e metas que acelerem ações e que contribuam para melhoria no desempenho de curto, médio e longo prazo. Quanto a isso, Porter e Kramer (2006, p. 5) aduzem que o princípio da sustentabilidade orienta as empresas a operar de forma a garantir o desempenho a longo prazo e evitar comportamentos de curto prazo que são social, ambiental e economicamente prejudiciais ao negócio e a sociedade.

3.4 INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO *BALANCED SCORECARD*

Um importante fator para o sucesso da realização da estratégia é a sua compreensão, difusão e alinhamento dos objetivos para toda a organização (MOTTA, 1999, BARNEY, 2007). Uma importante ferramenta desenvolvida na década de 1990 foi o *Balanced Scorecard* que facilita a transformação da estratégia em ação e tem o objetivo de auxiliar as empresas a gerenciar melhor os ativos intangíveis, tais como: capital intelectual e organizacional, como sendo os direcionadores de valor para o sucesso futuro das organizações (KAPLAN e NORTON, 1992). Ele visa integrar os ativos intangíveis no sistema de gestão de uma forma mais eficiente (KAPLAN e NORTON, 1992). Assim, contribui para o alinhamento da organização em torno de um objetivo comum, ao mesmo tempo em que permite o acompanhamento de indicadores não financeiros de forma integrada com os indicadores financeiros (KAPLAN e NORTON, 2004). Contudo, para que as empresas gerenciem o seu desempenho futuro, é necessário um sistema baseado em indicadores desenvolvidos, sob a análise de causa e efeito, para medir o resultado do negócio (KAPLAN E NORTON,1992, 2004).

Neste sentido, segundo Kaplan e Norton (1992), os administradores querem um arranjo equilibrado de medidas financeiras e operacionais, entendendo que nenhuma medida única de desempenho pode fornecer uma meta de desempenho clara ou focar atenção em todas as áreas críticas do negócio. A partir dessa situação, eles desenvolveram o *Balanced ScoreCard* e o definiram como:

[...] um conjunto de medidas que dá aos administradores de topo uma visão rápida e compreensível do negócio. O *Balanced ScoreCard* inclui medidas financeiras que informam os resultados das ações já realizadas. E ele complementa as medidas financeiras com as medidas operacionais sobre

satisfação do consumidor, processos internos, a inovação da organização e as melhorias de atividades – medidas operacionais que são as condutoras do desempenho financeiro futuro (KAPLAN e NORTON, 1992).

O *Balanced ScoreCard* tem a importante função de reunir as variáveis mais significativas para a agenda competitiva, ou seja, para a construção de vantagens competitivas de uma organização para clarificar, simplificar e facilitar a operacionalização de sua estratégia, permitindo uma visão sistêmica no sentido de observar que a melhoria em uma área pode gerar resultados significativos em outra (KAPLAN e NORTON, 1992). Ele força os gestores a se concentrar no conjunto de medidas mais críticas e permite que vejam o negócio de quatro importantes perspectivas (financeira; consumidor; processos internos; processos de inovação e de aprendizado) que fornecem resposta a quatro perguntas básicas: (a) Como a organização olha para os acionistas?; (b) Como os consumidores vêem a organização?; (c) Em que a organização deve ter um excelente desempenho?; (d) A organização é capaz de continuar incrementando e criando valor? (KAPLAN e NORTON, 1992).

As quatro perspectivas do *Balanced ScoreCard* estão relacionadas aos seguintes aspectos: a perspectiva do consumidor – que observa variáveis relacionadas ao atendimento das necessidades e preocupações dos consumidores como tempo, desempenho, qualidade e serviço além de forçar a empresa a olhar o seu desempenho sob a ótica do consumidor, a perspectiva de processos internos – referente ao desempenho dos processos, decisões e ações assim como manter o foco nas operações internas críticas e identificar as competências e tecnologias críticas para garantir a liderança e o atendimento ao cliente; e a perspectiva do processo de inovação e de aprendizado – relacionado ao desempenho das variáveis críticas para o sucesso da empresa no que se refere a sua capacidade de inovação,

pesquisa, desenvolvimento de soluções para introduzir novos produtos, aumentar a eficiência operacional e, por conseguinte, aumentar o valor do acionista (KAPLAN e NORTON, 1992).

O *Balanced Scorecard* coloca estratégia e visão, e não o controle, no centro (KAPLAN e NORTON, 1992). Ele estabelece os objetivos, mas assume que as pessoas adotarão qualquer comportamento e tomarão quaisquer ações que sejam necessárias para chegar a esses objetivos (KAPLAN e NORTON, 1992). A combinação de medidas das quatro perspectivas contribui para os gestores entenderem muitas inter-relações, superando as barreiras funcionais e facilitando um melhor processo de tomada de decisão e resolução de problemas (KAPLAN e NORTON, 1992). O *Balanced ScoreCard* também mantém as empresas olhando – e se movendo – para a frente além de suas medidas contribuírem para empurrar as pessoas em direção a visão global (KAPLAN e NORTON, 1992).

[...] nem todas as estratégias de longo prazo são estratégias lucrativas e que o conjunto de medidas do *Balanced ScoreCard* não garante uma estratégia de sucesso e que tudo vai depender de que as medidas de satisfação do consumidor, desempenho interno do negócio e inovação e melhoria são derivadas da visão de mundo particular da empresa e de suas perspectivas quanto aos fatores chave de sucesso [...] O *Balanced ScoreCard* só é capaz de traduzir a estratégia de uma empresa em objetivos mensuráveis específicos. (KAPLAN e NORTON, 1992, p.12)

Os principais resultados proporcionados pelo uso do *Balanced ScoreCard*, como informam Kaplan e Norton (2004), são o alinhamento e o foco. Eles também destacam os cinco princípios que definem uma organização orientada pela estratégia: a) Traduzir a estratégia em termos operacionais; b) Alinhar a organização à estratégia; c) Transformar a estratégia em tarefa de todos; d) Converter a estratégia em processo contínuo; e) Mobilizar a mudança por meio da liderança (KAPLAN e NORTON, 2004).

Os indicadores devem focar na essência da estratégia e tal mensuração é um fator de motivação para os colaboradores (KAPLAN e NORTON, 2004). Além disso, ressalta-se que os objetivos estratégicos devem interligar-se em relações de causa e efeito (KAPLAN e NORTON, 2004). Essas relações estão evidentes no que Kaplan e Norton (2004) denominam de mapa estratégico.

O mapa estratégico configura-se uma importante ferramenta para descrever, visualizar e comunicar a estratégia por meio dos objetivos estratégicos. Já a execução bem sucedida da estratégia evidenciada no mapa estratégico envolve ainda três componentes: descrição, a forma de mensuração e os mecanismos de gestão da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004).

O fato é que, sem o entendimento comum da estratégia da organização, os executivos são incapazes de promover o alinhamento em torno dela. Então, torna-se essencial a ferramenta do mapa estratégico que traz por meio de uma representação visual, clareza e foco nas relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização (KAPLAN e NORTON, 2004).

O mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, acionista e demais partes interessadas. (KAPLAN e NORTON, 2004, p.14).

[...] O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O *Balanced ScoreCard* traduz os objetivos do mapa em indicadores e metas mas para alcançá-las não basta apenas identificar, é preciso estabelecer um conjunto de iniciativas estratégicas (programas, projetos e ações) que criem condições para que se realizem as metas e indicadores. A organização deve fornecer os recursos escassos – pessoas, financiamento e capacidades para a realização dessas iniciativas estratégicas. (KAPLAN e NORTON, 2004, p.55)

No mapa estratégico as questões sociais e ambientais são consideradas nos processos regulatórios e sociais dentro da perspectiva dos processos internos. Assim Kaplan e Norton (2004) argumentam que

[...] os processos regulatórios e sociais ajudam as organizações a garantir continuamente o direito de operar nas comunidades e nos países em que produzem e vendem. A regulamentação nacional e local – sobre o meio ambiente, segurança, saúde do trabalho e relações de empresa – impõe normas e padrões de práticas das organizações. Muitas delas, contudo, procuram ir além das obrigações mínimas impostas por lei. Seu intuito é apresentar desempenho superior ao determinado pelas leis e regulamentos, de modo a estabelecer a reputação de melhor empregador em todas as comunidades em que executam suas operações. (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 49)

Isso reforça a relevância dos aspectos sociais e ambientais da sustentabilidade como fatores críticos (meio ambiente, segurança e saúde, práticas trabalhistas e investimentos sociais) para a geração de valor as partes interessadas. Neste sentido, os autores declaram que

Reconhecemos a responsabilidade das empresas perante os empregados, os cidadãos e as comunidades, pois a incapacidade de apresentar desempenho satisfatório nos processos regulatórios e sociais põe em risco a própria capacidade da empresa de operar, crescer e fornecer valor futuro para os acionistas. Ainda mais importante é que muitas empresas acreditam que a excelência em tais processos aumenta o valor a longo prazo para os acionistas. (KAPLAN e NORTON, 2004, p.169)

Os investimentos nessas dimensões não precisam se basear apenas em razões altruístas (KAPLAN e NORTON, 2004). A reputação do excelente desempenho ao longo prazo das dimensões reguladoras e sociais ajuda atrair e reter empregados de alta qualidade, tornando o processo de recursos humanos mais eficaz e eficiente (KAPLAN e NORTON, 2004). A redução de acidentes melhora a produtividade e reduz custos operacionais (KAPLAN e NORTON, 2004). As empresas de reputação notável desfrutam de ótima imagem perante os clientes e perante os investidores socialmente conscientes (KAPLAN e NORTON, 2004). As

conexões dos objetivos de todas as perspectivas com a gestão eficaz do desempenho regulatório e social é capaz de impulsionar a criação de valor para os acionistas no longo prazo (KAPLAN e NORTON, 2004, p.49).

A partir do modelo genérico de mapa estratégico, observam-se os quatro processos críticos que fornecem valor para o acionista em diferentes horizontes de tempo: a gestão operacional (6 a 12 meses); a gestão de clientes (12 a 24 meses); a inovação e o aprendizado (24 a 48 meses) e os processos regulatórios e sociais (24 a 48 meses) (KAPLAN e NORTON, 2004).

Vale dizer que as organizações devem formular e divulgar a sua estratégia em cada uma das perspectivas do *Balanced ScoreCard* por meio de um sistema integrado de indicadores que mostram as relações de causa e efeito entre essas variáveis críticas (KAPLAN e NORTON, 2004). Os indicadores podem ser de tendência, de resultado e de acompanhamento dos ciclos de aprendizado da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004).

Os sistemas de indicadores de mensuração devem concentrar-se em como a organização cria valor sustentável no futuro (KAPLAN e NORTON, 2004). Ademais, a organização deve medir com poucos parâmetros críticos que representam sua estratégia de criação de valor para o longo prazo (KAPLAN e NORTON, 2004).

Para Bieker e Waxenberger (2002), o fato de o *Balanced ScoreCard*, representado pelo mapa estratégico, ser um instrumento que tenta equilibrar vários aspectos tanto internos quanto externos relacionados a gestão do negócios e ter o objetivo de integrar de forma qualitativa e eficiente os ativos intangíveis ao sistema de gestão empresarial, faz com que cresçam as discussões e a utilização dessa ferramenta como um possível quadro conceitual apropriado à incorporação do tema sustentabilidade.

Apesar de o *Balanced ScoreCard* ser uma ferramenta ideal para avançar na integração da sustentabilidade à estratégia empresarial, na prática, o seu conceito é utilizado de modo funcionalista, reducionista e de forma insuficiente para contemplar todas as dimensões da sustentabilidade (BIEKER e WAXENBERGER, 2002). Existe também a predominância da perspectiva financeira o que pode impedir a integração equilibrada das dimensões social e ambiental relacionadas à sustentabilidade (BIEKER e WAXENBERGER, 2002).

Mesmo assim, o *Balanced ScoreCard* é considerado uma ferramenta útil e de grande potencial para elaborar, implementar e controlar as estratégias de sustentabilidade corporativa de forma garantir uma melhor integração das demandas das partes interessadas no sistema de gestão estratégica das organizações (BIEKER, 2002). A construção de um *Balanced ScoreCard* permite *insights* gerais sobre as estratégias, as metas, as ações de gestão corporativa e de sustentabilidade e é, portanto, muito útil para identificar em que medida as questões de sustentabilidade são abordados pelas organizações em seus níveis normativos, estratégicos e operacionais (BIEKER, 2002; HOCKERTS, 2001).

É preciso que a organização defina qual é o desempenho ambiental e social esperado baseado no julgamento das partes interessadas (BIEKER, 2002). Para isso, considera-se de fundamental importância uma abordagem ética nas relações de modo que garanta uma gestão pluralista baseada em valor para que a organização possa ter uma gestão responsável que integre as demandas das partes interessadas no núcleo dos sistemas de gestão da empresa tanto no nível estratégico quanto operacional (BIEKER e WAXENBERGER, 2002).

A concepção e a utilização de um modelo normativo adequado para a gestão da sustentabilidade corporativa proporciona elevado potencial para integrar os

aspectos socioambientais qualitativos ao *Balanced ScoreCard*, criando um modelo de gestão para a sustentabilidade, no núcleo do sistema de gestão das empresas (BIEKER, 2002). Para ele, há vários aspectos, tanto no nível estratégico ou normativo das empresas e do próprio instrumento que deve ser discutidos quando se analisa a adequação do instrumento para a gestão da sustentabilidade empresarial (BIEKER, 2002; DYLLICK e HOCKERTS, 2002).

A ferramenta *Balanced ScoreCard*, na visão de Bieker (2002), é utilizada, na grande maioria das empresas, com foco na perspectiva financeira, ou seja, todos os demais objetivos têm a contribuir para melhorar a performance financeira da organização e ressalta que esse aspecto pode impedir integração de questões relacionadas à sustentabilidade de uma forma equilibrada nas empresas. Além disso, ressalta que o fato de os inventores do *Balanced ScoreCard* terem sugerido que não se deve ter mais de vinte indicadores no instrumento, pode-se facilmente compreender que as empresas só integrem um ou dois indicadores relacionados a sustentabilidade em nível estratégico e, dessa forma, concentrar-se em algumas partes interessadas mais relevantes para eles, excluindo-se as demais como comunidades, governos, fornecedores e outras (BIEKER, 2002).

Com base nessa abordagem, Bieker (2002) analisa como o conceito do *Balanced Scorecard* deve ser modificado para melhor integrar estratégias de sustentabilidade corporativa no sistema de gestão central e constata que:

[...] os sistemas de gestão da sustentabilidade corporativa geralmente indicam normativas e as deficiências estratégicas, bem como uma falta de engajamento no nível de gestão relativo à melhoria do ambiental e/ou social. Isto pode conduzir ao fato, que sejam tomadas medidas de forma pouco sistemática (BIEKER, 2002).

[...] Do ponto de vista operacional, os problemas de integração dos aspectos qualitativos, como responsabilidade social e ambiental em sistemas de controle parece ser especialmente relevante como eles são, naturalmente, muito difícil de quantificar. Além disso, faltam freqüentemente as empresas sistemas adequados de controle que são capazes de implementar e

controlar metas econômicas, ambientais e sociais e dentro de uma única ferramenta (BIEKER, 2002).

A partir desse contexto, Bieker (2002) cria o que denominou de *Sustainability Balanced ScoreCard* – SBSC que incorpora indicadores de desempenho relativo às questões socioambientais como uma nova perspectiva do *Balanced ScoreCard*, denominada “sociedade”. Para ele, só o fato da criação de um SBSC já pode ser um processo de formação muito valioso. Como uma possível consequência, os diretores, gerentes, bem como os empregados do departamento de controle poderiam ser convencidos da relevância estratégica da sustentabilidade empresarial (BIEKER, 2002).

A Figura 2, a seguir, demonstra os objetivos e indicadores considerados por Bieker (2002, p.10), na “perspectiva sociedade” que está posta como uma quinta perspectiva para o *Balanced ScoreCard*, o qual está representado na base do mapa estratégico abaixo da perspectiva aprendizado e inovação.

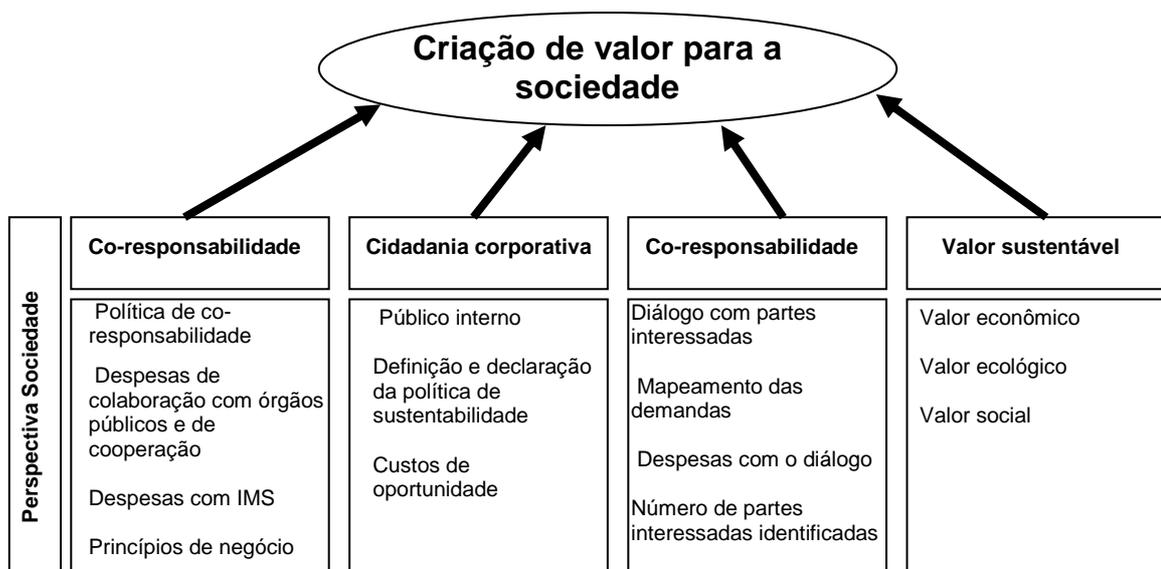


Figura 2: Exemplo da perspectiva sociedade

Fonte: Bieker (2002, p. 11, tradução nossa)

Apesar disso, Bieker (2002, p. 12) alerta que o *Balanced ScoreCard* não fornece qualquer estratégia, ele é apenas uma ferramenta que facilita a comunicação e a implementação das estratégias empresariais bem como cria oportunidades de aprendizado estratégico, permitindo às empresas rever suas estratégias tanto no campo competitivo quanto no sucesso da realização de suas metas. Portanto, considera-se um pré-requisito a definição da missão, visão, princípios, políticas, compromissos e estratégias da organização sob uma abordagem ética (BIEKER, 2002).

No caso de um *Balanced ScoreCard* de Sustentabilidade, Bieker (2002) recomenda como ponto de partida a elaboração de uma definição de sustentabilidade a ser entregue pela alta direção para preencher as lacunas estratégicas das questões sociais e ambientais. Considera-se que a metodologia de desenvolvimento de um *Balanced ScoreCard* de Sustentabilidade pode ser útil para materializar e classificar diferentes medidas realizadas dentro da empresa e possibilitar a classificação de ações e projetos existentes na área ambiental ou social, auxiliando os gestores a chegar numa definição explícita de sustentabilidade em sua empresa (BIEKER, 2002).

3.5 INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE

A metodologia do *Balanced Scorecard* associada a outras ferramentas de gestão e de controle são capazes de contribuir decisivamente para a excelência organizacional sob um aspecto mais amplo que propriamente o financeiro, ou seja, sob os pontos-de-vista operacional, ambiental e social (KAPLAN e NORTON, 2004).

A partir do momento em que a empresa estrutura o seu mapa estratégico, é fundamental a definição de um sistema de indicadores ou de um painel de indicadores para mensurar o seu avanço no alcance dos seus objetivos estratégicos. Isso inclui o monitoramento do avanço da organização quanto ao seu desempenho socioambiental, incorporado na perspectiva sociedade, que é apresentada por Bieker (2002). O sistema de indicadores é um conjunto de indicadores organizados segundo alguma lógica de estruturação sistêmica, temática e processual; enquanto um painel de indicadores refere-se à seleção de indicadores-chave referidos a dimensões específicas de monitoramento (BELLEN, 2006) .

A construção de um sistema de indicadores exige que se busque o consenso sobre como traduzir a missão e a estratégia em objetivos e em medidas operacionais (KAPLAN e NORTON, 2004). Esse processo deve ser construído com base no levantamento de informações, pensamentos e expectativas de uma unidade de negócios. Nesse processo, é essencial a participação da alta cúpula na construção do sistema de indicadores (KAPLAN e NORTON, 2004).

Importante destacar que o termo indicador vem do latim “*indicare*” que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar. Assim, um indicador é uma medida do comportamento do sistema em termos de atributos expressivos e perceptíveis (BELLEN, 2006).

No tocante a isso, a construção e a definição de um sistema de indicadores de desempenho envolvem basicamente duas fases, quais sejam: sua concepção e sua operacionalização (PETRINI, 2009). O maior desafio concentra-se na fase de concepção que se refere à definição de aspectos que devem ser medidos. Isso se torna ainda mais difícil quando se trata de incorporar indicadores socioambientais aos tradicionais modelos de gestão, baseados no monitoramento de indicadores

econômico-financeiros (PETRINI, 2009). Assim, na Figura 3, é possível ver quais os principais pontos que devem ser observados para cada uma dessas duas fases.



Figura 3 – Questões Ligadas às fases de concepção e de operacionalização no desenvolvimento de sistemas de inteligência de negócios

Fonte: Petrini (2006, p.104)

A fase de concepção está voltada para discutir a estratégia da organização e seus direcionadores de futuro (PETRINI, 2009). Neste momento, são identificados os temas chave que conduzem a estratégia e inicia-se a identificação de como se pode medir e acompanhar o atendimento desses temas (PETRINI, 2006). Trata-se da definição dos objetivos estratégicos e os conseqüentes indicadores de desempenho, os quais são as informações que devem estar presentes nos sistemas de inteligência de negócio da empresa (PETRINI, 2006). Antes de tudo, deve-se garantir que cada objetivo estratégico esteja relacionado a um ou mais indicadores de desempenho, para os quais são estabelecidas metas adequadas (PETRINI, 2006). Após isso, durante o processo de identificação dos indicadores necessários, um inventário das informações existentes nos sistemas deve ser realizado (PETRINI, 2006). Os objetivos desse inventário são a definição clara dos indicadores, o objetivo

de mensurá-lo e como são obtidos, bem como a elaboração de um plano para o desenvolvimento daqueles que faltarem (PETRINI, 2006). Nesta fase ainda, define-se conceitualmente como a informação será disponibilizada, em outras palavras, qual a variedade de perspectivas necessárias para contemplar as diferentes necessidades da organização e as diversas formas de pensar dos tomadores de decisão (PETRINI, 2006).

Já a fase de operacionalização visa garantir que os indicadores mapeados na fase anterior sejam disponibilizados com confiabilidade, transparência e rapidez (PETRINI, 2009). O objetivo é obter um processo o mais sistematizado ou mesmo automatizado possível, visando garantir a confiabilidade e a transparência, uma vez que, desta forma, a obtenção dos indicadores de desempenho não esteja sujeita a manipulações (PETRINI, 2006). Sendo assim, uma questão a ser investigada é se os processos operacionais e de negócio possuem um bom grau de formalização, gerenciamento e informatização (PETRINI, 2006). Essa é a fase que considera o desenvolvimento de sistemas. Se, por um lado, a fase de concepção preocupa-se com o alinhamento ao planejamento estratégico da organização e as múltiplas perspectivas, a fase de operacionalização envolve todo o processo de coleta, organização, análise e disseminação de informação (PETRINI, 2006).

Petrini (2006) ainda ressalta que quando se refere à concepção de indicadores de desempenho socioambientais, um fato importante a ser observado é o contexto organizacional, pois inúmeras variáveis do ambiente organizacional influenciam a forma da organização lidar com as questões socioambientais e, conseqüentemente, com os indicadores utilizados para mensurar o seu desempenho nessas dimensões.

Assim, Petrini (2006; 2009) propõe a criação de indicadores de sustentabilidade a partir da incorporação de indicadores socioambientais aos tradicionais indicadores de desempenho econômico, suportados por sistemas de inteligência de negócios. Assim, ela afirma que os indicadores devem ser organizados de forma multidimensional integrados às perspectivas do negócio conforme Figura 4, de modo que, o mesmo indicador possa ser visualizado e analisado sob as diferentes dimensões que se relacionam com ele (PETRINI, 2006).

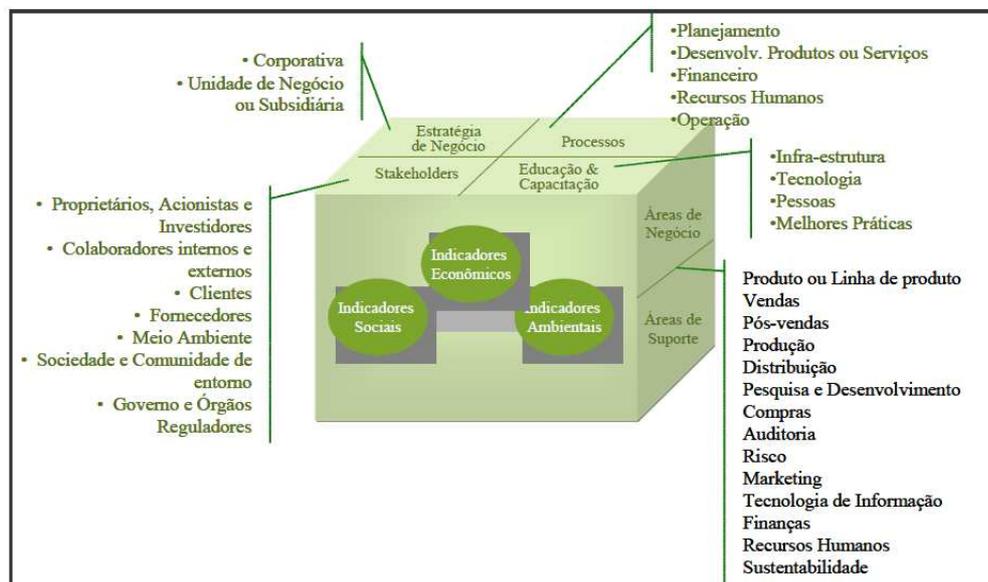


Figura 4: Visão Multidimensional detalhada do modelo proposto por Petrini

Fonte: Petrini (2006, p.99)

A primeira dimensão, para Petrini (2006, 99), é representada pelo resultado tríplice, para o qual se deve atribuir a mesma representatividade dos indicadores entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais.

A segunda dimensão é representada por perspectivas estruturais macro para a avaliação do negócio, mais voltadas para uma visão das diretrizes estratégicas do negócio. São elas: (1) Estratégia de negócio – permite uma visão de indicadores de monitoramento dos objetivos estratégicos; (2) *Stakeholders* – que promove a visão

dos principais grupos que se relacionam com o negócio; (3) Processos – permite a visão de indicadores de desempenho dos processos; e (4) Educação & Capacitação – relacionado a indicadores voltados à promoção do crescimento de longo prazo. Cada uma dessas perspectivas pode ser dividida em sub-perspectivas (PETRINI, 2006).

A terceira dimensão permite a análise sob perspectivas funcionais mais relacionadas à operação do negócio (PETRINI, 2006). A lógica é poder avaliar o desempenho da empresa com uma visão mais voltada para os indicadores que medem as ações desenvolvidas em cada área ou departamento da empresa no sentido de atender uma diretriz estratégica (PETRINI, 2006).

Concernente a isso, Petrini (2006) alude que não se trata de aumentar o número de indicadores, mas de organizá-los de tal forma a permitir diferentes visões para análise.

Neste sentido, a integração de indicadores de sustentabilidade sob múltiplas perspectivas amplia a abrangência e o contexto das informações, mas não a quantidade das mesmas, pois o modelo visa contribuir para a categorização de indicadores de desempenho de forma que a gestão e a estratégia possam ser avaliadas e analisadas em um único modelo integrado das dimensões econômica, social e ambiental (PETRINI, 2006).

Quanto aos dados de inteligência, Porter (1991 p. 83) acrescenta que os mesmos podem vir de diversas fontes como relatórios, imprensa, fornecedores, clientes entre outros e que o mais importante é identificar quais as fontes de dados tanto estruturais como dinâmicos para gerar as informações necessárias a tomada de decisões. Ainda alerta que:

é improvável que os dados necessários para cobrir uma análise correta possam ser compilados, em um só esforço maciço, os dados para fazer análises sutis que estas questões envolvem, aparecem em geral, aos poucos, e não de forma abundante, e dêem ser reunidos ao longo de um período de tempo para que resultem um quadro esclarecedor da situação. (PORTER, 1991 p. 83)

Com efeito, a compilação dos dados, na visão de Porter (1991, p.83) exige um sistema para assegurar a eficiência do processo, bem como para permitir incrementos adicionais de dados e informações. Já Petrini (2009, p. 115) destaca a importância do papel dos sistemas de inteligência de negócio como um canal de comunicação aberto, transparente e permanente dando suporte no acompanhamento e na avaliação dos resultados. Assim, os sistemas de inteligência de negócio fortalecem as interações dos grupos na direção das metas estabelecidas, servindo de ferramenta para que os colaboradores possam aprender, conhecer e trocar informações sobre a atuação social da organização (PETRINI, 2009).

O objetivo dos indicadores é agregar e quantificar informações de modo que sua significância fique mais aparente (BELLEN, 2006; PETRINI, 2009). Eles simplificam as informações sobre fenômenos complexos tentando melhorar, com isso, o processo de comunicação (BELLEN, 2006). Deste modo, indicadores podem ser qualitativos ou quantitativos (BELLEN, 2006). Os indicadores podem ser ferramentas de mudança e de aprendizado, mas, para isso, devem ser legítimos e construídos dentro de uma metodologia coerente de mensuração (BELLEN, 2006). Além disso, devem ser selecionados em diferentes níveis hierárquicos e considerar uma análise de como a variável tempo impacta o seu resultado (BELLEN, 2006).

A utilização de indicadores mostra que eles são importantes ferramentas para a tomada de decisão e para melhor compreender e monitorar as tendências, e, portanto, úteis na identificação de dados mais relevantes e no estabelecimento de sistemas conceituais para compilação e análise de dados. (BELLEN, 2006, p. 49)

Os problemas complexos do desenvolvimento sustentável, para Bellen (2006, p.45) requerem sistemas interligados, indicadores inter-relacionados ou a agregação de diferentes indicadores para composição de índices (Figura 3).

Cumprе ressaltar, então, que um conjunto de indicadores pode ser traduzido em índices agregados, mas o processo de transformar dados em índices agregados pode conter sérios problemas (BELLEN, 2006). Entretanto, a necessidade de indicadores com certo grau de agregação é imprescindível para o monitoramento das questões de sustentabilidade (BELLEN, 2006). As informações devem ser agregadas, mas os dados devem ser estratificados em categorias (BELLEN, 2006). O mais importante é que o indicador consiga capturar as variações de maneira clara e concisa (BELLEN, 2006).

Além disso, os índices também são indicadores que condensam informações obtidas pela agregação de dados e são necessários nos níveis mais altos de tomada de decisão (BELLEN, 2006). A agregação de dados, por sua vez, está relacionada a como juntar variáveis que são expressas em diferentes unidades de mensuração, por exemplo, diferentes entidades físicas (BELLEN, 2006). Neste sentido, índices compostos são necessários devido à abordagem integrativa do conceito de desenvolvimento sustentável, mas se deve tomar cuidado para que a combinação de variáveis não seja arbitrária (BELLEN, 2006). Em princípio, não se faz apenas médias de dados individuais, mas sim a ponderação que consiste num julgamento

de valor que atribui importância diferente a elementos distintos e deve ser muito bem justificada (BELLEN, 2006).

A Figura 5 ilustra a hierarquia da estrutura para o desenvolvimento de índices agregados.

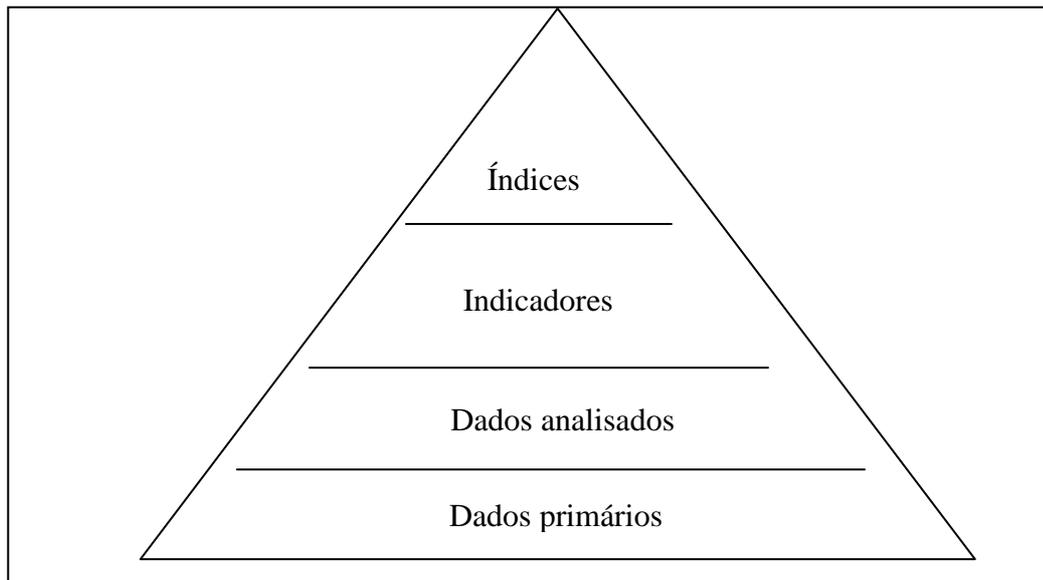


Figura 5 – Pirâmide de informações.

Fonte: Hammond (1995, *apud* BELLEN, 2006, p.44)

O objetivo da mensuração é auxiliar os tomadores de decisão na avaliação do seu desempenho em relação aos objetivos estabelecidos, fornecendo bases para o planejamento de futuras ações (BELLEN, 2006). Essas medidas são úteis por várias razões: (a) auxiliam os tomadores de decisão a compreender melhor, em termos operacionais, o que o conceito de desenvolvimento sustentável significa, funcionando como ferramenta de explicação pedagógica e educacional; (b) auxiliam na escolha de alternativas políticas, direcionando as metas relativas à sustentabilidade, pois os indicadores fornecem senso de direção e funcionam como ferramentas de planejamento; e (c) avaliam o grau de sucesso no alcance de metas e objetivos estratégicos referentes ao desenvolvimento sustentável (BELLEN, 2006).

Fica claro, por um lado, o desafio que representa a construção de indicadores de desenvolvimento sustentável relacionados às estratégias empresariais (BELLEN, 2006; PETRINI, 2009). Por outro lado, o balizamento teórico proporciona maior compreensão dos principais aspectos que devem ser observados nesse processo (BELLEN, 2006). Tais aspectos possibilitam agregar às iniciativas de desenvolvimento de indicadores socioeconômicos e ambientais, confiabilidade e segurança no uso desses indicadores em processos de tomada de decisão estratégica e operacional (BELLEN, 2006).

Ademais, essa abordagem teórica reforça também as oportunidades relacionadas ao desenvolvimento e à aplicação do *Balanced ScoreCard* de Sustentabilidade nas empresas de mineração. Para isso, faz-se necessário compreender o grau de incorporação da sustentabilidade nas estratégias e nos modelos de governança corporativa, no sentido de identificar quais os fatores que influenciam o grau de contribuição do setor mineral para o desenvolvimento sustentável das regiões em que operam.

Capítulo 4

4 METODOLOGIA

O objeto central desta pesquisa é explicar quais são os fatores que influenciam a contribuição de uma empresa de mineração para o desenvolvimento sustentável dos territórios em que atua.

Optou-se por desenvolver esta pesquisa a partir de uma abordagem qualitativa, em função da flexibilidade oferecida pela técnica, que possibilita ao pesquisador a captura de especificidades do fenômeno, proporcionando uma análise profunda das complexidades inerentes às interações sociais, o que não ocorre nas técnicas aplicadas para análise de dados quantitativos (CRESWELL, 2007).

Adotou-se, nesta pesquisa qualitativa, o posicionamento interpretativista, caracteriza como uma tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e das propriedades situacionais das experiências do ambiente de interação social apresentado pelos entrevistados em relação ao fenômeno organizacional estudado. (RICHARDSON, 2010)

Esta pesquisa foi inspirada no método da *Grounded Theory*, desenvolvido por Barney Glaser e Anselm Strauss, em 1965, com ênfase na corrente Straussina (STRAUSS e CORBIN, 2008), cujo propósito foi gerar a compreensão de um fenômeno com uma base de dados coletados e analisados sistematicamente. Apesar do tempo de pesquisa apresentar-se com um forte limitador para se alcançar o pleno desenvolvimento da teoria, adotou-se o método, considerando que o foco no

ordenamento conceitual também é importante para a geração de conhecimento e não somente a construção da teoria em nível substancial. (GODOI et al., 2006)

Além disso, identificou-se uma lacuna relacionada a estudos que compreendam os fatores que alteram o grau de contribuição da empresa de mineração para o desenvolvimento sustentável. Do ponto de vista acadêmico, espera-se que esta pesquisa contribua para maior compreensão desse fenômeno recente e pouco explorado dentro do contexto brasileiro. Ressalta-se ainda, que a escolha metodológica para analisar o fenômeno da contribuição desse tipo de empresa para o desenvolvimento sustentável confere um caráter de ineditismo no que tange a estratégia de abordagem qualitativa e interpretativista, permitindo entender com mais profundidade e clareza como ocorre o relacionamento entre a empresa mineral e a sociedade.

Sob o ponto de vista gerencial, esse entendimento pode gerar diretrizes úteis para o modelo de gestão mais sustentável e contribuir decisivamente para a construção do planejamento estratégico das empresas, considerando as premissas do desenvolvimento sustentável para as regiões impactadas por esses empreendimentos, de forma a minimizar ameaças do ambiente externo.

Do exposto, infere-se que a estruturação desta pesquisa compreendeu o conjunto de procedimentos e técnicas adaptados dos roteiros propostos por Strauss e Corbin (2008), Pandit (1996), Petrini (2006) e Freitas (2009).

A seguir apresentam-se as escolhas metodológicas feitas pelo pesquisador e os procedimentos e técnicas de coleta e análise dos dados propostos pela metodologia da *Grounded Theory*.

4.1 O MÉTODO DE PESQUISA

A *Grounded Theory* tem origem na sociologia, apresentando-se como uma metodologia, uma abordagem e/ou estratégia de pesquisa qualitativa adequada à investigação dos fenômenos organizacionais (GODOI et al, 2006). Essa metodologia proporciona uma maneira de pensar a realidade social e de estudá-la, de modo que se possam fundamentar conceitos baseados nos dados, permitindo que a criatividade do pesquisador se manifeste a partir da extração de um esquema inovador, integrado e realista da massa de dados bruta. Assim, a metodologia visa desenvolver uma teoria sobre a realidade investigada a partir de dados sistematicamente coletados e analisados por meio de um processo de pesquisa (STRAUSS e CORBIN, 2008).

O foco desse método é o aprendizado a partir dos dados, o que ocorre por meio de um processo interativo de análise e comparação constante dos fatos, incidentes e acontecimentos observados. Isso possibilita a geração da teoria através da codificação sistemática, da identificação de categorias e suas propriedades e das inter-relações entre essas categorias que fazem emergir as proposições teóricas. Vale destacar que essa teoria é específica do grupo social ou situação investigada explicada e tornada real pelos sujeitos por meio de suas experiências. (STRAUSS e CORBIN, 2008; GODOI et al, 2006; PETRINI e POZZEBON, 2009).

Neste método o pesquisador teve o papel de interpretar os dados, interagir com a realidade dos sujeitos e fornecer uma análise sobre o comportamento coletivo. Dessa forma, assume-se aqui a subjetividade deste pesquisador como um aspecto fundamental do método na medida em que é expressada por meio da sensibilidade teórica. Considera-se sensibilidade teórica a habilidade do pesquisador

em dar significado aos dados, entender e separar o que é pertinente ou não para a pesquisa. Neste caso, o pesquisador deve ser capaz de identificar nos dados o fenômeno, ou seja, localizar o que é relevante para os sujeitos. Para isso é preciso que tanto os sujeitos quanto o pesquisador enxerguem o fenômeno (STRAUSS e CORBIN, 2008; GODOI et. al., 2006).

Nesse sentido, buscou-se manter uma postura crítica e cética em relação ao discurso dos entrevistados e em relação a leitura dos relatórios de sustentabilidade e do conteúdo dos *sites*, realizadas a partir de uma análise textual das entrevistas transcritas, obtidas de múltiplas fontes de dados, para descobrir diferenças e similaridades sobre os pontos de vista expressados pelos sujeitos e os porquês deles. Destaca-se ainda a indissociabilidade entre as fases de coleta e de análise de dados, já que as novas coletas foram influenciadas pelos resultados anteriores. Além disso, aceita-se a criação conjunta de conhecimento pelos sujeitos e pelo pesquisador a partir de sua interação.

Esta pesquisa também utilizou a técnica de análise de conteúdo que tem como objeto produzir inferências a partir da análise da fala dentro de um contexto social, por meio de procedimentos sistemáticos, metodicamente explicitados e replicados. As práticas de análise de conteúdo incluem a análise lingüística e documental utilizadas neste estudo para classificação das informações em categorias e para triangulação de resultados (BAUER e GASKELL, 2008; BARDIN, 2010).

A *Grounded Theory* se apresentou como uma estrutura metodológica adequada para inspirar esta pesquisa qualitativa, permitindo flexibilidade sem perder o rigor na coleta e análise dos dados.

4.2 A SELEÇÃO DOS CASOS E A COLETA DE DADOS

Este tópico tem o objetivo de descrever o procedimento para a seleção dos casos e sinalizar que tipos de dados foram coletados. Também visa descrever o processo de condução das entrevistas.

A pesquisa foi desenvolvida com base no estudo de múltiplos casos e tem como objetivo investigar os fatores que influenciam a contribuição de uma empresa de mineração para o desenvolvimento sustentável dos territórios onde atua. O foco da pesquisa consiste em identificar e analisar os elementos e aspectos relacionados à contribuição da empresa mineral para o desenvolvimento sustentável da região.

A coleta e a análise de dados foram realizadas a partir: (a) da literatura técnica (artigos, livros, estudos e pesquisas) relacionadas ao tema pesquisado, que contribuiu para situar o pesquisador acerca do conhecimento já produzido sobre o fenômeno, bem como buscar estudos relacionados com a teoria proposta para contrastá-la, aumentando a sua credibilidade e sua validade. A coleta também se apoiou na classificação e categorização dos dados, bem como na ampliação de sua sensibilidade teórica; (b) da literatura não-técnica (visita técnica³, participação em grupo de discussão⁴, revistas, *sites*, palestras, seminários, normas nacionais e internacionais, metodologias de gestão, referenciais de mercado, materiais institucionais e relatórios) com o objetivo de completar os dados obtidos por meio de

³ Realização de uma visita técnica para conhecer as práticas de sustentabilidade adotadas do projeto de mineração de bauxita, recentemente implementado no Brasil pela Alcoa. Esse projeto de mineração de exploração de bauxita foi instalado em Juruti no estado do Pará localizado na Região Amazônica. O projeto chamado Juruti Sustentável ganhou prêmio internacional de reconhecimento de melhor projeto de mineração, baseado na visão da sustentabilidade e da contribuição ao desenvolvimento sustentável das áreas de influência

⁴ Participação em grupo referencial de empresas em sustentabilidade, coordenado pelo Instituto Ethos (2010), no qual outras empresas do setor de mineração participaram, que colaborou para o aprimoramento da questão de pesquisa bem como para a troca de experiências e de conhecimentos. Essa interação com as demais empresas do setor contribuiu para aprimorar a sensibilidade teórica.

entrevista, auxiliando no processo de análise, e de proporcionar, quando possível, a triangulação dos dados de forma a permitir uma correta interpretação dos depoimentos; e (c) das entrevistas, utilizadas como a principal fonte de dados da qual emergiu proposições teóricas. Os profissionais entrevistados estão/estavam atuando em cargos de gestão (tomadores de decisão na alta e na média gestão, liderando processos relacionados ao tema pesquisado) ou de carreira técnica (equivalente em cargos de coordenação e/ou analistas que atuam como consultores internos, orientando e sugerindo diretrizes).

Optou-se por concentrar a pesquisa nas empresas mineradoras com atuação no Brasil que vivenciaram ou estão vivenciando processos de expansão dos negócios no país. A pesquisa concentrou-se na análise dos casos a partir de entrevistas com especialistas atuantes em áreas funcionais, que lidam com o tema desenvolvimento sustentável, tendo como referência o período 2009/2010, quando o setor de mineração começou a se preparar para expansão dos negócios.

A seleção dos casos é uma etapa fundamental para a qualidade dos resultados dentro de um estudo baseado na metodologia da *Grounded Theory*. Dessa forma, os casos selecionados tiveram que atender os seguintes critérios de importância previamente estabelecidos:

- ser uma empresa de mineração de grande porte e ter como principal negócio a atividade de mineração;
- ter operações no Brasil há mais de cinco anos, tanto de forma direta quanto indireta por meio de empresas controladas;

- ter apresentado relatório de sustentabilidade e/ou outro relatório com apresentação de informações sobre o desempenho econômico e socioambiental de 2009 e/ou de 2010;
- ser aderente aos princípios de desenvolvimento sustentável do Conselho Internacional de Mineração e Metais (ICMM);
- ter declarado seu compromisso com a contribuição ao desenvolvimento sustentável dos territórios onde atuam; e
- ter vivenciado experiência em processos de licenciamento ambiental nos últimos 10 anos.

Os critérios de seleção permitiram que o processo de coleta e análise ocorresse de forma conjunta e paralela. Com base nos critérios definidos, foi identificada uma lista potencial de 6 (seis) empresas, conforme visto no Quadro 2, com atuação direta no Brasil que, juntas, representam cerca de 80% da produção mineral bruta do país.

Além das empresas listadas no quadro 2 também foi pré-selecionada, a BHP Billiton, maior empresa de mineração do mundo foi considerada em função de deter 50% do capital acionário da Samarco Mineração S.A. e do seu porte para facilitar uma análise comparativa com a Vale que detêm os outros 50% do capital acionário da Samarco Mineração. A Vale é considerada a segunda maior mineradora do mundo e a maior do Brasil, representando cerca de 65% de toda a produção mineral do país (BRASIL MINERAL, 2010). Isso faz com que a Samarco seja um caso de alta relevância para o estudo já que mantém um modelo de governança independente, configurando-se um caso que integra dois importantes referenciais de mercado.

Essa triangulação de casos possibilitou uma análise mais integrada dos fatores que influenciam a contribuição de uma empresa de mineração para o desenvolvimento sustentável.

EMPRESA	PARTICIPAÇÃO TOTAL NA PMB %
Vale	64,95
Votorantim Metais	5,67
Samarco Mineração	5,65
Anglo American Brasil*	1,59
Anglo Gold Ashanti Brasil	1,36
Alcoa**	0,13
TOTAL	79,35

Quadro 2 – Participação na produção mineral bruta (PMB) brasileira por empresa – em 2009

Fonte: BRASIL MINERAL, 2010.

* Inclui Anglo Ferrous Amapá (PMB = 0,39858), CODEMIN (PMB = 0,54893) e Mineração Catalão (PMB = 0,64333)

** Inclui a produção da Alcoa Juruti (PMB = 0,0280)

As entrevistas com os profissionais dessas empresas foram realizadas de acordo com a disponibilidade e a acessibilidade do pesquisador aos entrevistados. Buscou-se priorizar a agenda para estudar as empresas que pudessem maximizar as oportunidades de desenvolvimento dos conceitos, suas propriedades e suas dimensões. A análise dos resultados foi realizada concomitantemente à coleta de dados. (STRAUSS e CORBIN, 2008; GODOI et al, 2006).

Todas as empresas instaladas no Brasil foram estudadas com o intuito de aprimorar a compreensão dos dados obtidos. Essa estratégia contribuiu para a consolidação dos resultados encontrados, aumentando a credibilidade e a validade dos mesmos.

Logo após a pré-seleção das empresas em potencial, foi elaborado o roteiro de entrevistas (Apêndice A – roteiro semi-estruturado). O roteiro de entrevista foi organizado de forma a estimular perguntas abertas que dessem liberdade de resposta aos entrevistados, sem perder o foco no fenômeno. Os principais aspectos abordados pelas às questões da pesquisa estão relacionados a aplicação dos conceitos de estratégia empresarial e de governança corporativa nas discussões sobre os fatores que influenciam o grau de contribuição da empresa de mineração para o desenvolvimento sustentável dos territórios de atuação.

Inicialmente foi realizada uma reunião com uma gestora de uma das empresas de mineração com o objetivo de validar o roteiro de entrevistas. Na oportunidade, foram coletadas várias considerações que contribuíram significativamente para o aprimoramento do roteiro de entrevista. A profissional que participou da validação do roteiro não foi entrevistada para garantir a isenção do processo.

Em seguida, as empresas foram contatadas por telefone e por carta de apresentação convidando-as a participar da pesquisa. Na medida que havia disponibilidade, foram agendadas entrevistas presenciais semi-estruturadas com foco qualitativo com profissionais especialistas em sustentabilidade (com experiência na área social e/ou ambiental) e estratégia e governança das empresas selecionadas. Os roteiros de entrevista foram adaptados de acordo com a dinâmica da entrevista e com a necessidade de se explorar com maior profundidade determinados aspectos inerentes a questão da pesquisa e de acordo com o desenvolvimento do entrevistado no tema.

Foram estudados 6 (seis) casos (empresas) por meio da obtenção de 7 (sete) entrevistas. Cabe ressaltar que à uma das empresas selecionadas foi conferido

maior cuidado, uma vez que esta apresentava um processo mais avançado em relação ao fenômeno que às outras. As demais serviram de base para a densidade aos resultados (STRAUS e CORBIN, 2008).

A duração das entrevistas totalizou, aproximadamente, 5 horas e 05 minutos, perfazendo uma média de 44 minutos cada. A entrevista de menor duração teve 24 minutos e a mais longa 1 hora e 27 minutos e todas ocorreram entre fevereiro e julho de 2011. As questões previamente elaboradas serviram para estimular o respondente durante a entrevista, de modo a capturar particularidades relacionadas aos aspectos identificados até o determinado momento. Todos os entrevistados tinham mais de cinco anos de experiência na empresa e atuavam nos níveis de coordenação, de gerência (alta e média gestão) em diversas áreas que influenciam nos processos relacionados ao desenvolvimento sustentável dessas empresas (área de estratégia, relações com comunidade, meio ambiente, comunicação, relacionamento institucional, entre outros). Na oportunidade da visita a essas empresas, foram coletados e analisados materiais impressos que enriqueceram os resultados da pesquisa. Todas as entrevistas foram gravadas. O quadro 3 apresenta um resumo do perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Duração	Dia da entrevista	Cargo
IND1 - E1	24 min 29s	10.02.11	Gerente Geral
IND2 - E1	41 min 7s	08.02.11	Gerente
IND3 - E1	36 min 20s	15.07.11	Diretor
IND4 - E1	39 min 40s	02.02.11	Gerente
IND5 - E1	40 min e 22s	11.04.11	Analista
IND6 - E1	1 h 40 min 22s	14.04.11	Gerente Geral
IND6 - E2	37 min 18s	14.04.11	Coordenador técnico

Quadro 3 – Perfil das entrevistas

Fonte: Elaboração Própria

Ressalta-se, ainda, que foi disponibilizado a todos os entrevistados, prévio acesso ao roteiro preliminar de perguntas, mas o pesquisador atuou com ampla liberdade, explorando com profundidade os aspectos mais relevantes de acordo com a dinâmica da entrevista. A meta do pesquisador foi transpor os dados já apresentados pelas empresas nos sites e nos respectivos relatórios de sustentabilidade do ano de 2009 (versão eletrônica), que eram, juntamente com o conteúdo do *site*, analisados antes de cada nova entrevista. As entrevistas foram gravadas e transcritas. A transcrição foi realizada por um profissional independente. Vale ressaltar que além dos cuidados já apresentados, atentou-se também para o fato de que, em regra, na coleta de dados por meio de entrevistas, há geralmente a tendência do entrevistado em omitir certos fatos e/ou responder somente o que for perguntado. Para minimizar essa limitação o pesquisador buscou criar um clima de confiança com o entrevistado, bem como utilizar questões mais abertas de forma que o respondente pudesse expressar a sua opinião sobre o fenômeno investigado.

Outro fator de relevância é que o pesquisador acumula mais de 06 (seis) anos de experiência no setor de mineração em trabalhos relacionados aos temas desenvolvimento sustentável, responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Desses anos, em cerca de 05 (cinco) atuou como consultor externo, exercendo o papel de mediação de conflitos e negociação com diversos tipos de stakeholders dos empreendimentos de mineração e mais de 01 (um) ano como empregado de uma das mineradoras participantes dessa pesquisa.

A experiência prática de relacionamento com os diversos tipos de partes interessadas vivenciada tanto dentro quanto fora do ambiente corporativo colaborou para o desenvolvimento de uma visão equilibrada entre a objetividade e a criatividade na análise dos dados dessa pesquisa.

O pesquisador buscou a troca de experiência e a discussão com outros profissionais externos a essas empresas no sentido de eliminar o viés do da coleta e da análise dos dados.

Por fim, cabe ressaltar que na *Grounded Theory* a coleta e análise ocorrem de forma paralela e cumulativa, em que cada evento observado acrescentou algo à coleta e à análise de dados anteriores, conforme previsto por Strauss e Corbin (2008).

4.3 O PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS

As atividades de análise ocorreram entre fevereiro e julho de 2011. Foi utilizado um programa de edição de texto como ferramenta de suporte para análise qualitativa. Contudo, vale destacar que todo o processo de análise é resultado da interpretação do pesquisador e que a ferramenta não executa qualquer tipo de análise, apenas auxilia no manuseio e organização de dados, facilitando o processo de interpretação. Nesse período, também foram criados diversos diagramas e notas manuais que auxiliaram no desenvolvimento do modelo final.

A indissociabilidade entre as fases de coleta e análise dos dados também se manifesta nas atividades de codificação. As novas coletas de dados são direcionadas por resultados anteriores configurando-se o processo de amostragem teórica. Esse processo é a escolha intencional de observações, situações, eventos ou sujeitos a serem entrevistados com o objetivo de desenvolver categorias conceituais da teoria substantiva (GODOI et al., 2006; STRAUSS e CORBIN, 2008).

A codificação significa associar trechos do texto a códigos. Os códigos são agrupados, gerando conceitos. Na medida em que o processo de análise avançou,

foram formadas as categorias, que são códigos mais abstratos de conceituação que podem representar o fenômeno. Esses códigos, conceitos e categorias são derivados do processo de comparação constante que visa identificar as similaridades e diferenças entre as propriedades e dimensões desses elementos. As comparações criam um conjunto de condições para se chegar a uma categoria. (STRAUSS e CORBIN, 2008)

Na primeira etapa iniciou-se com a codificação aberta, que tem como objetivo dar significados aos dados, que envolve quebra, análise, conceituação, e a categorização das propriedades geradas e validadas por meio de comparações. O pesquisador fez uma análise detalhada, linha por linha, que consiste em verificar cuidadosamente como a pessoa usou palavras, frases e parágrafos, para gerar categorias iniciais, definir as suas propriedades e dimensões e em seguida interpretar e relacionar esses fragmentos dando significado a eles. Nesse ponto, o conhecimento científico do pesquisador e sua experiência profissional foram importantes para o desenvolvimento da sensibilidade teórica necessária para possibilitar a separação do que é ou não relevante e para dar significado aos dados (GODOI et al, 2006; STRAUSS e CORBIN, 2008).

A segunda etapa foi à codificação axial que examina as relações entre as categorias e também entre as categorias e as subcategorias, formando as proposições da teoria substantiva por meio de associações de propriedades e dimensões. É o processo de reagrupamento dos dados divididos durante a codificação aberta. Nesse momento, além do pesquisador se preocupar com a causalidade, atentou para as condições em que os fatos se relacionam e levam a ações e interações (GODOI et al, 2006; STRAUSS e CORBIN, 2008).

Finalmente o pesquisador exercitou o processo chamado de codificação seletiva para encontrar a categoria central da teoria nas quais as demais categorias estão relacionadas. A categoria central integra a teoria desenvolvida, expressando a essência do fenômeno e examinando possíveis incoerências, categorias fracas, evidências empíricas, ou relações frágeis. Nessa etapa buscou-se o conceito explanatório central e a confrontação com a literatura existente. (GODOI et al., 2006; STRAUSS e CORBIN, 2008)

Na consolidação dos resultados um dos aspectos acordado com os entrevistados foi manter a identidade anônima das empresas e dos entrevistados. Dessa forma foram atribuídos códigos de identificação das empresas de forma aleatória pelos termos IND1, IND2, IND3, IND4, IND5, IND6 e IND7. Essa codificação **NÃO** corresponde a ordem das empresas apresentada no quadro 2. No quadro 2 foi adotada a ordem decrescente em função da percentual de participação na produção mineral bruta do ano de 2009.

Outro ponto importante é que foi adotada a codificação das citações utilizadas na análise dos resultados. A identificação das citações de modo a relacioná-las com a empresa e com o tipo de fonte de dados será “*empresa – fonte do dado – número da citação utilizada*” por exemplo, *IND1-R-1*” sendo que “*IND1*” refere-se à indústria 1, “*R*” identificando que a citação foi retirada do relatório de sustentabilidade de 2009 e “*1*” número da citação retirada do texto. As fontes de dados utilizadas foram, além do relatório, o site, identificado pela letra “*S*” e as entrevistas identificadas com a letra “*E*”. Para representar o número de entrevistados de cada empresa a quantidade será identificada pelo número na frente da letra “*E*” por exemplo “*IND1 - E2 - 25*” refere-se a 25ª citação destacada no texto do entrevistado 2 da empresa 1.

Capítulo 5

5 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo são apresentados os resultados que emergiram dos trechos de textos retirados, na íntegra, da pesquisa documental e das entrevistas. Assim, a utilização da *Grounded Theory* permitiu identificar os fatores que influenciam o quanto uma empresa de mineração contribui para o desenvolvimento sustentável dos territórios onde atuam. Essa abordagem possibilitou a análise dos inter-relacionamentos entre as propriedades e as categorias, o que fez emergir proposições teóricas relacionadas a influência do padrão de governança e da estratégia empresarial sobre o fenômeno estudado. As proposições são apresentadas junto aos resultados para garantir a compreensão do contexto de negócio vivenciado pelas empresas e para dar credibilidade e validade da pesquisa.

Os trechos de texto foram retirados das entrevistas, dos *sítes* e dos relatórios de sustentabilidade. Alguns trechos foram repetidos por serem utilizadas para representar categorias e propriedades distintas em determinados contextos. As inserções realizadas entre colchetes [] referem-se a notas explicativas para facilitar ou complementar a interpretação do contexto do qual a citação foi extraída. Eles também foram utilizados para preservar o nome das empresas e das cidades em que estas operam. Os trechos em negrito destacam os elementos principais de cada citação apresentada, dado o processo interpretativista realizado pelo pesquisador.

5.1 PADRÃO DE GOVERNANÇA

5.1.1 Relação com as partes interessadas

Os dados coletados revelam que no contexto da contribuição da empresa ao desenvolvimento sustentável há um interesse das empresas na obtenção da licença social que é conseguida especialmente pela interação do empreendimento com as comunidades (leia-se também sociedade) e com o poder público. Além disso, o nível de relacionamento também se altera em função da fase (implementação / projeto, operação, fechamento) do empreendimento de mineração e em função do contexto sociocultural de determinado território. A seguir apresentam-se as características, identificadas nesta pesquisa, que determinam o padrão de relacionamento da empresa com as suas partes interessadas em busca do desenvolvimento sustentável do território (ASHLEY, 2010).

5.1.1.1 Tipos de partes interessadas

As principais partes interessadas consideradas pelas empresas nos relatórios de sustentabilidade, além dos acionistas, são os clientes, as instituições financeiras, os empregados, os sindicatos, os fornecedores, a imprensa, o poder público (executivo, legislativo e judiciário nas esferas federal, estadual e municipal) e as comunidades vizinhas das operações conforme preconiza Nadas (2010) e Ashley (2010). Nas entrevistas, observou-se, ao abordar o tema da contribuição ao desenvolvimento sustentável, grande ênfase na relação com o poder público, especialmente o legislativo e executivo municipal e a comunidade em geral (pessoas

ou organizações localizadas próximas as operações da empresa) conforme observado no texto:

Você sempre pode ter o **risco das pessoas**, da **comunidade** ou até mesmo do **governo local querer que você faça as coisas por ele**, você virar governo, você tem que ir lá, você tem que cuidar das pessoas, tem que fazer hospital, ou seja, o **governo** não tá entrando mais ali pra fazer nada. E eu **acho que o papel não é esse, a gente sempre tenta trabalhar em parceria**, a empresa faz um trabalho muito grande de diagnóstico socioeconômico que analisa a região do nosso **projeto**, a região das nossas operações e a partir desses diagnósticos, isso é apresentado pro governo e é traçado um **plano de gestão integrado**, onde são delimitadas as **ações que devem ser feitas pelo governo e as ações que devem ser feitas pela empresa**. (IND6-E2-26)*

Nota-se também que é importante deixar claro qual é o papel de cada parte interessada, seja da sociedade civil, da iniciativa privada ou do poder público, na relação com a grande empresa. De qualquer forma, verifica-se que uma percepção equivocada desse papel pode gerar riscos para o negócio.

5.1.1.2 A obtenção da licença social

A dificuldade na obtenção da licença social deve-se à exigência da sociedade local de um novo padrão de empreendimento que deve ser economicamente e ambientalmente viável e culturalmente aceito em determinado contexto social, como pode ser notado nos seguintes fragmentos:

[...] a **própria sociedade, requer uma licença social**, ou seja, você vai **explorar a minha bauxita**, mas nós **temos que conversar**, aqui é minha **comunidade**, nós somos uma comunidade, estamos aqui há cem anos, eu **quero preservar a qualidade do meio ambiente**, eu **quero ter inclusão social, de renda, ser ouvido politicamente** e ainda quero conservar minha **cultura**. Tudo isso tem que ser levado em conta de alguma maneira, tem que ser negociado para manter. (IND4-E1-24)

* Com o intuito de relembrar o que foi definido na metodologia, IND6-E2-26 significa que refere-se ao fragmento 26 analisado da entrevista 2 realizada na empresa 6.

[o novo projeto da empresa] já influenciado internamente por esses novos paradigmas de sustentabilidade, e também externamente **a sociedade e o estado requerem um novo padrão** de implantação de projetos desse porte. (IND4-E1-62)

O nosso sucesso a longo prazo depende da nossa capacidade de construir relacionamentos trabalhando de forma colaborativa e transparente **com as empresas parceiras, os governos, as organizações não-governamentais e as comunidades** que nos acolhem. Sempre que atuamos, nós nos comprometemos a participar regularmente, de forma aberta e honesta, com as pessoas interessadas e afetadas por nossas operações (IND 7-R-2)

Constata-se também no trecho a seguir que a licença social é o produto da conexão dos valores da empresa com os valores da sociedade, o que contribui decisivamente para a sustentabilidade do negócio, especialmente de mineração.

O que a sociedade imagina de uma empresa de mineração? [...] pra começar [...] qualquer empresa de mineração no Brasil ela recebe a mineração [direito de lavra] como uma outorga [do governo]. O que é o **governo, se não a expressão legítima da sociedade**. Então na verdade, **é a sociedade representada pelo governo que nos dá o direito de lavra**. O que a sociedade espera de uma empresa ? [...] quais são os valores da sociedade e os valores da empresa, como eles se conciliam ou não, porque dessa conciliação vai nascer o desejo, pela sociedade, de que essa empresa continue a existir. Então a perenidade, vem daí [dessa conexão de valores] quem me dá essa licença, que a gente chama de licença social, licença ambiental ou licença socioambiental, enfim é a sociedade. (IND4-E1-03)

Esses fragmentos reforçam a importância das relações sociais da empresa com os diversos atores do território.

5.1.1.3 Diálogo Social

Um fator importante no relacionamento com as partes interessadas é a utilização de metodologias e ferramentas para fazer a gestão desses relacionamentos de modo a compreender a percepção das partes interessadas sobre o negócio e orientar a divulgação das informações da empresa conforme defende Calsing (2010).

[...] a parte de **engajamento de stakeholders**, que é algo que a gente busca estar sempre no radar, estar sempre **fazendo um processo de identificação e diálogo, formalizando os diálogos**, na forma de conselhos, grupos de trabalho, fóruns. Sempre **buscando utilizar mapeamento, gerenciar isso, estabelecer programas formais de comunicação, de diálogo, de interação**, formar lideranças para o diálogo com os stakeholders, programas formais de relacionamento, e também utilizar **instrumentos como 0800, serviço de atendimento, web, atuar em câmaras técnicas**, conselho sustentável, câmara técnica de meio ambiente, é uma maneira de ir monitorando, entendendo, aprimorando a forma de se relacionar. (IND4 – E1 – 34)

[...] todas **essas ferramentas** [*de gestão do relacionamento com as partes interessadas*] foram criadas, pensadas para operações que já existem, então pra conhecer o negócio, as **comunidades**, eu vou ficar com aquilo [*ficar com a idéia de que a percepção é positiva*], ‘eu acho que todo mundo me adora aqui’, até conhecer, consultar sistematicamente pra saber realmente [*constatar qual é de fato a percepção dos stakeholders sobre a empresa*]. Mas nós aproveitamos no caso e estamos continuando a aproveitar pra **projetos** que ainda não são **operações existentes**, eu acho que esse é um dos motivos que a **gente considera um dos sucessos** que dá rótulo, [*a gente*] **começa a trabalhar sistematicamente** mesmo na fase de projeto. (IND1 – E1 – 8)

a gente fala que tudo tá apoiado no **diálogo social, em parcerias intersetoriais e principalmente na parceria social público e privada** que é aquela lógica que eu estava te falando, de você não ser uma PPP [Parceria Público-Privada]. Na verdade você soma esforços e trabalha numa parceria de direcionamento dos recursos. (IND6-E1-58)

Com base nesses trechos destacados foi possível identificar a existência de um processo formal para análise dos interesses e demandas bem como de engajamento das partes interessadas nas atividades das empresas por meio do diálogo social.

Esses mecanismos formais de consulta, de diagnósticos sociais e de percepção realizados por meio do processo de diálogo social e das ferramentas utilizadas permitem uma identificação constante dos interesses das partes interessadas em relação ao empreendimento que servem de base para identificação de oportunidades e de interesses comuns em determinado contexto sócio-cultural conforme preceitua Ashley (2010).

Verificou-se ainda, a existência da consulta formal às partes interessadas realizada para a construção da matriz de materialidade dos relatórios de sustentabilidade. Isso direciona o foco de quais informações sobre a empresa são mais relevantes para o relacionamento com os principais *stakeholders*.

A incorporação da sustentabilidade em nosso dia a dia é orientada também por nosso **Código de Conduta**, que rege as **relações estabelecidas entre a empresa e os públicos de interesse**. (IND3 – R – 1)

Nossas relações com autoridades governamentais, organizações e entidades representativas da sociedade civil são norteadas pelo **Código de Conduta Ética** e pela Visão, Missão e Valores da empresa. Nosso objetivo é **desenvolver um diálogo construtivo que permita alcançar o consenso entre os envolvidos na formulação de políticas de desenvolvimento sustentável e os vários stakeholders do setor de mineração**. Nosso relacionamento com todas as partes é pautado na transparência, na confiança e na clareza dos objetivos propostos. (IND6 – R – 1)

O **Código [de conduta]** ... fornece uma direção clara e conselhos sobre **condução de negócios** ..., [sob as formas de interação] com as comunidades, governos e parceiros de negócios e o comportamento em geral no trabalho. O Código se aplica a administração e para todos os empregados, independentemente de sua posição ou localização. Espera-se que os consultores, fornecedores e parceiros de negócios também ajam de acordo com o Código. (IND7 – R – 1)

Além disso, os fragmentos citados mostram que uma ferramenta amplamente utilizada pelas empresas no relacionamento com esses públicos de interesse estratégico é o código de conduta empresarial, voltado a balizar soluções de conflitos éticos de forma a moldar o comportamento organizacional para garantir os interesses dos acionistas, ao mesmo tempo em que objetiva valorizar as outras partes contribuindo com o desenvolvimento sustentável.

5.1.1.4 Geração de valor às partes interessadas

Constatou-se na pesquisa que todas as empresas afirmam que o seu foco é gerar valor (riqueza) para a empresa (leia-se acionistas) e às demais partes

interessadas. Esses resultados seguem o que é defendido por Lazlo (2008). A seguir alguns fragmentos que corroboram essas constatações.

A geração de valor para a empresa e partes interessadas é pautada pela ética, confiança, pró-atividade e visão sistêmica. Isso é feito por meio de ações e parcerias que buscam o equilíbrio entre as dimensões econômica, sócio cultural e ambiental, respeitando as gerações atuais e contribuindo para o desenvolvimento das gerações futuras. (IND3 – R - 2)

Criar valor para nossos acionistas, nossos empregados e nossos parceiros empresariais e sociais por meio da exploração, da lavra, do processamento e da comercialização segura e responsável de nossos produtos. (IND2 – R - 1)

O que é importante então [...] a sociedade se preocupa com **geração de emprego e renda**, você está aqui, você precisa gerar emprego e renda [...] a **sociedade começa a se preocupar com mudanças climáticas**? Sim [...] [a sociedade começa a pensar] CO2 parece que é um negócio importante aí, **como essa empresa que está aqui se comporta em relação a isso**? Isso é importante para ela também ou não é? [...] tem alguém falando que água vai faltar, [...] essa empresa é responsável em relação à água. Então esses são todos os **aspectos práticos da sustentabilidade** que parece que nasce do nada, **mas na verdade, nasce da conexão entre o que são valores da sociedade e valores da empresa na tentativa da empresa convencer-se a si própria, aos seus acionistas, seus empregados e seus stakeholders de maneira bem ampla**, inclusive a sociedade, e neste caso [...] principalmente a sociedade de que ela [a empresa] **está ali gerando valor para todos**. E na hora que esses valores chegam bem próximos e você vai casar, quando há o casamento a empresa é bem vinda. E aí ela tem a oportunidade de demonstrar na prática. A o casamento dos valores mas depois há a cobrança na prática, essas coisas tem que se transformar em ações [concretas]. (IND4-E1-05)

Com base nos trechos acima, fica evidente que a sustentabilidade da empresa está associada à capacidade que esta tem de gerar valor para o acionista e gerar valor para as demais partes interessadas, ou seja, gerar valor compartilhado que se refere a geração de lucro concomitante à geração de valor social como apresentado por Porter e Kramer (2011). Gerar valor social está diretamente relacionado com a forma de utilizar os recursos minerais em prol da promoção da qualidade de vida e do desenvolvimento sustentável como pode ser identificado a seguir.

[a empresa] coloca o conceito de desenvolvimento sustentável na sua missão, então passou a ser, **transformar recursos minerais em prosperidade e desenvolvimento sustentável**. Isso também somou muito a força. [... A] proposição de desenvolvimento sustentável pra empresa passou a ser de estabelecer um legado positivo social, econômico e ambiental nos territórios que ela opera. **É toda a lógica de você tirar a riqueza de baixo da terra e passar pra cima da terra, de uma forma mais equilibrada.** (IND6-E1-8)

Dessa forma os dados revelam que o crescimento econômico das empresas também gera resultados que beneficiam todos os públicos com os quais ela se relaciona. A busca por gerar benefícios duradouros a todas as partes interessadas por meio de um processo mais equilibrado se configura um desafio constante para as empresas. Por um lado, porque a percepção de valor é relativa de acordo com o contexto sócio-cultural em que o *stakeholder* está inserido e, por outro lado, porque a natureza humana é insaciável.

Constata-se uma forte preocupação das empresas de mineração em demonstrar para a sociedade como e o quanto a empresa contribui efetivamente para o desenvolvimento sustentável dos locais onde opera. Também se torna explícita a necessidade de fortalecimento da confiança que as partes interessadas têm na capacidade da empresa de mineração realizar uma efetiva contribuição para uma transformação social positiva.

5.1.1.5 Grau de transparência

O alto grau de transparência na divulgação das informações sobre o desempenho da empresa nas dimensões da sustentabilidade reforça os princípios éticos adotados e os compromissos da empresa com o desenvolvimento sustentável, tornando-se um fator decisivo para obtenção da licença social para

operar no atual ambiente de negócios na medida em que fortalece a sua imagem e reputação como preceitua Calsing (2010).

Se a licença social não tiver bem azeitada você não vai conseguir se estabelecer num longo prazo. Então essa parte de melhoria do nosso **nível de transparência das nossas informações era essencial e até estratégica nesse sentido**, e isso cada vez mais vem sendo comprovado, a gente tem **entrevistas com bancos de investimentos** estrangeiros, agências de fomento **preocupadas com a questão social**, com a questão ambiental, se a gente tem **política de direitos humanos** ou se não tem, se a gente tem políticas de biodiversidade, como é que é nosso relacionamento na cadeia de fornecedores, se tem risco de trabalho escravo, trabalho infantil, então essa preocupação tem sido puxada...pela **área de relações com investidores**...[investidores] preocupados com os princípios do investimento responsável. (IND6-E2-4)

Isso reforça a necessidade de reduzir cada vez mais a assimetria de informações entre a empresa de mineração e as suas diversas partes interessadas. Constata-se também que o setor mineral tem apresentado um esforço crescente no sentido de melhoria do reporte sobre o seu desempenho socioeconômico e ambiental por meio dos relatórios de sustentabilidade e da utilização de outros mecanismos de divulgação como o site de internet.

Ao mesmo tempo, observa-se que esse esforço de comunicação não está gerando os resultados esperados, pois se constatou um aumento da pressão da sociedade sobre empreendimentos dessa natureza e na cobrança de informações que demonstrem, com maior transparência, a relação das empresas com as partes interessadas sob a ótica de sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.

Isso reforça o que Porter e Krammer (2006) destacam sobre o fato de que boa parte dos *stakeholders* não tem conhecimento de todas as variáveis de um negócio e, portanto, não conhecem os *trade-offs* que a empresa precisa fazer para garantir a sua sustentabilidade do negócio.

Além disso, como evidenciado no trecho abaixo, há um cuidado em relação à forma como as partes interessadas utilizam essas informações. Sendo que o uso das informações vai depender entre outros fatores da maturidade das partes interessadas, de quem são essas partes, do contexto social, do nível de escolaridade, do engajamento com a causa e da motivação da parte interessada em relação à empresa.

Os indicadores [de contribuição] **são utilizados e divulgados**, e a gente **tenta colocar na pauta dos processos** que estão em curso. O **uso** disso pelas partes interessadas é que **depende do amadurecimento, de quem são as partes**. ... Nota-se uma diferença importante entre essa Associação e o Conselho, que tem mais ou menos o mesmo objetivo, é que em [nome da cidade A] praticamente todos os Conselheiros tem nível superior de ensino, e em [nome da cidade B], praticamente todos os Conselheiros não tem Nível Superior de Ensino. Então **o nível de informação que as pessoas têm é diferente, o que não as torna mais ou menos capazes de cumprir o seu papel de Conselheiro**, mas o **uso da informação é que vai ser utilizado com maior ou menor potência em função da escolaridade, do engajamento, da motivação**. Em [nome da cidade B] tem um alto grau de motivação, mas é uma motivação meio conflituosa, pois é uma sociedade muito desigual. E em [nome da cidade A] é **uma sociedade mais homogênea, menos conflituosa. O uso da informação é diferente**. A formação de agendas comuns vai sendo mais facilitada se o lugar for mais homogêneo. (IND4-E1-37)

Com base nesses fragmentos fica claro que a comunicação dos resultados da contribuição é um desafio constante para as empresas mineradoras. Os dados também mostram que uma das formas cada vez mais efetiva de demonstrar a sua contribuição é por meio de indicadores de sustentabilidade. Nesse aspecto, um ponto observado foi à busca da divulgação tanto de indicadores quantitativos quanto os indicadores qualitativos utilizados para criar o contexto de leitura dos indicadores quantitativos.

Constata-se, sobretudo, nos relatórios de sustentabilidade uma grande utilização de indicadores quantitativos pelo fato de facilitarem a compreensão das informações por parte dos diversos *stakeholders* de acordo com o que preceitua

Bellen (2006). Além disso, percebeu-se um grande esforço de demonstrar o valor que a empresa gera às partes interessadas por meio da efetiva contribuição com o desenvolvimento sustentável dos territórios onde as empresas operam.

5.1.1.6 Relação com o poder público

Essa relação envolve entre outros aspectos a preocupação das empresas de mineração com a qualidade e a eficácia do uso da renda pública gerada a partir da atividade mineral utilizada em prol do desenvolvimento sustentável do território.

Uma **coisa chave para o aspecto da sustentabilidade do lugar** [Desenvolvimento sustentável] onde a gente está atuando **é a qualidade do uso da renda mineral** [ou seja, a renda privada e a renda pública gerada a partir da mineração]. Na **renda privada**, com participação nos resultados da lavra e a **renda pública** com taxas, contribuições, com [os tributos] de um modo geral. **A locação [dos impostos] em favor de uma agenda de desenvolvimento econômico, de justiça social, de conservação da biodiversidade, isso é que vai fazer a diferença.** Como esse recurso vai ser utilizado não só para atender questões estruturantes de curto prazo, mas de médio e de longo prazo? Inclusive, faz diferença gerar patrimônio, pensando também numa transferência inter-geracional, uma vez que daqui a cem anos, exauriu o recurso. (IND4-E1-63)

Verifica-se que as empresas não têm autonomia para fazer a gestão desses recursos, mas que podem exercer um papel importante, como empresa cidadã, no sentido de acompanhar e influenciar positivamente as políticas públicas para garantir a qualidade do uso da renda mineral.

A governabilidade das empresas sobre o uso dos recursos é pequena, porque no poder público, **a qualidade do gasto depende tanto de uma habilidade técnica quanto política.** Política no sentido de: no melhor cenário nós teríamos transparência, controle social e participação social na definição da alocação do recurso [...]. **A qualidade do gasto está diretamente ligada à maturidade do relacionamento do poder público com o seu público** e com a participação e controle da sociedade, **inclusive das empresas**, no final das contas tem a ver com o amadurecimento da democracia, da transparência, da república, **do uso público do recurso em favor do público** (IND4-E1-15)

Dessa forma as empresas buscam desenvolver projetos e ações de fortalecimento do capital social, como foi o caso relatado de criação do conselho intersetorial de forma a contribuir com o desenvolvimento sustentável na medida que se constrói uma agenda positiva compartilhada na tentativa de qualificar a alocação dos recursos aplicados no território.

[...] uma maneira que se pensou para enfrentar isso, é criando um **Conselho**,, onde estão **representantes das empresas, do poder público e da sociedade civil**, cuja função é **olhar esse cenário, baseado em indicadores múltiplos**, desde as contas públicas, até as demandas de serviço de saúde, educação, entre outros. Em **função desses indicadores**, o Conselho **recomenda às partes o que fazer com seus recursos, tentando qualificar a alocação dos recursos** [advindos da renda mineral]. Não necessariamente a Prefeitura fará o que o Conselho recomenda, pois a mesma **fará seus projetos em função da pressão da sociedade, do relacionamento com a Câmara Municipal e de outros fatores** influenciadores do sistema político. (IND4-E1-64)

Outra forma de contribuir para a melhoria da qualidade de uso do recurso público em favor de uma agenda de desenvolvimento local é o apoio à melhoria da gestão pública tanto na captação de recursos quanto na aplicação dos mesmos.

[a prefeitura] **não conseguia fazer os projetos executivos com a qualidade necessária pra dar entrada no governo federal**, e isso foi o determinante pra gente, [especialmente] pra frente de infra-estrutura. A gente abriu uma frente grande de desenvolvimento de projetos, a gente entra com uma consultoria no município, pra ajudar na parte de regularização fundiária e na parte das finanças públicas pra ele conseguir resolver. (IND6-E1-29)

[uma forma de melhorar a qualidade de uso do recurso foi] o **apoio a gestão pública**, porque a gente encontrou, em várias situações, que se fala muito em corrupção, mas muitas vezes a gente encontra **falta de capacidade mesmo, de competência, de formação pra gestão pública**. E aí a ineficiência da gestão acaba que gera uma evasão enorme de recursos. (IND6-E1-35)

Verifica-se que para se alcançar avanços significativos na agenda do desenvolvimento sustentável do território onde a empresa atua é fundamental que as ações de investimento da empresa estejam alinhadas com as ações de

investimento público planejadas para o território. A sinergia desses investimentos faz a diferença e potencializa a transformação positiva do território.

Com o diagnóstico socioeconômico a gente sentou com os municípios e assinou protocolos de intenção com todos eles, no qual a gente dizia, **‘a gente quer combinar com vocês que a gente vai focar o nosso investimento social na mesma prioridade de vocês, e vocês vão focar os impostos gerados pela mineração também nesse mesmo foco’**, pra gente de fato conseguir resolver o problema, então esse foi um marco de uma pactuação bastante significativa. (IND6-E1-30)

Por um lado, se reconhece um ganho com a maturidade desse processo de alocação de recursos, mas por outro lado, percebe-se um receio muito grande no envolvimento com o poder público em função do risco de imagem e reputação que a empresa busca preservar, conforme criticado por Porter e Kramer (2006).

Então de certa maneira **as empresas tendem a ganhar se elas ajudam a amadurecer esse processo** [controle social]. Há um certo **‘pé atrás’ das empresas em se envolver com isso, porque você acaba ficando um pouco vulnerável num ambiente que é muito politizado**. Um Conselho como esse é um ambiente de discussão política e social, e você está lá no meio, você é parte. **Tem que se engajar sendo orgânico do negócio, senão, fica meio estranho, não fica integro, você estar ali mais ou menos não funciona, você fica mal visto, você trabalha mal**. (IND4-E1-65)

Isso gera certa confusão entre o papel do governo e da empresa no processo de desenvolvimento sustentável local. O comprometimento com a visão de longo prazo ao olhar para o território muda a relação da empresa com o poder público. Além disso, percebe-se:

Tem pessoas que dizem, ‘a [empresa] tá querendo fazer o papel do governo’, isso a gente ouve, mas **ao mesmo tempo tem as pessoas que estão dizendo, ‘poxa’, a [empresa] criou uma agenda positiva com o poder público**, a gente fala com eles de um outro jeito agora, **a gente tem atenção deles** que antes a gente não tinha, a gente agora liga pra cobrar da prefeitura, se fez o processo, se protocolou, a gente criou realmente essa agenda positiva, então eu acho que você vai encontrar percepções ainda, das pessoas com **uma visão mais antiga** que não tem que fazer investimento nenhum, que isso não mistura, não se mete. Eu acho que tem um **grupo significativo hoje, na empresa, que reconhece a importância**

desse trabalho, que vibra com o fato de estar contribuindo além da lógica da maximização dos impactos positivos, porque uma coisa é você contratar pessoas locais, contratar fornecedores locais, que é fundamental e gera, sem dúvida é importantíssimo, outra coisa é esse grau de comprometimento com uma visão de longo prazo (IND6-E1-42).

Ressalta-se ainda a importância de respeitar o papel e as responsabilidades de cada um nesse processo de desenvolvimento sustentável do território. A elaboração de diagnósticos sobre a situação também merece destaque pois serve de ferramenta de gestão que baliza as negociações entre as partes em prol do desenvolvimento local.

A gente achou que ao mesmo tempo **respeitou as naturezas de cada um e as responsabilidades de cada um**, quer dizer, parte de engenharia, de projeto que é uma coisa que a gente sabe, faz parte da nossa natureza, e a parte toda de foco da gestão pública de definição dessas prioridades, de que projetos vão ser feitos e etc., sempre balizados num diagnóstico, sempre com uma base de fatos e dados, desse acordo com as prefeituras (IND6-E1-32)

As características do relacionamento com as partes interessadas apresentadas nos fragmentos, sem dúvida, trazem um novo olhar sobre a importância da atuação da empresa sob a ótica da contribuição ao desenvolvimento e moldam um novo padrão de comportamento da empresa com a sociedade. Observa-se que, cada vez mais, a sociedade espera das empresas uma atuação cidadã e compromissada no sentido de utilizar as suas capacidades e seus recursos na promoção do bem estar social dos territórios onde atuam, em linha com o que preceitua Enriquez (2007).

Os dados dos documentos e entrevistas revelam como o envolvimento da empresa com as diversas partes interessadas se tornou um elemento central na governança das empresas. Também fica evidente o contexto de pressões e de possíveis conflitos de interesses pessoais e coletivos inerentes ao processo de compreensão e de negociação de expectativas que possam existir nessa relação

dos shareholders (acionistas) – com os executivos (gestores) – e com os demais (stakeholders) partes interessadas.

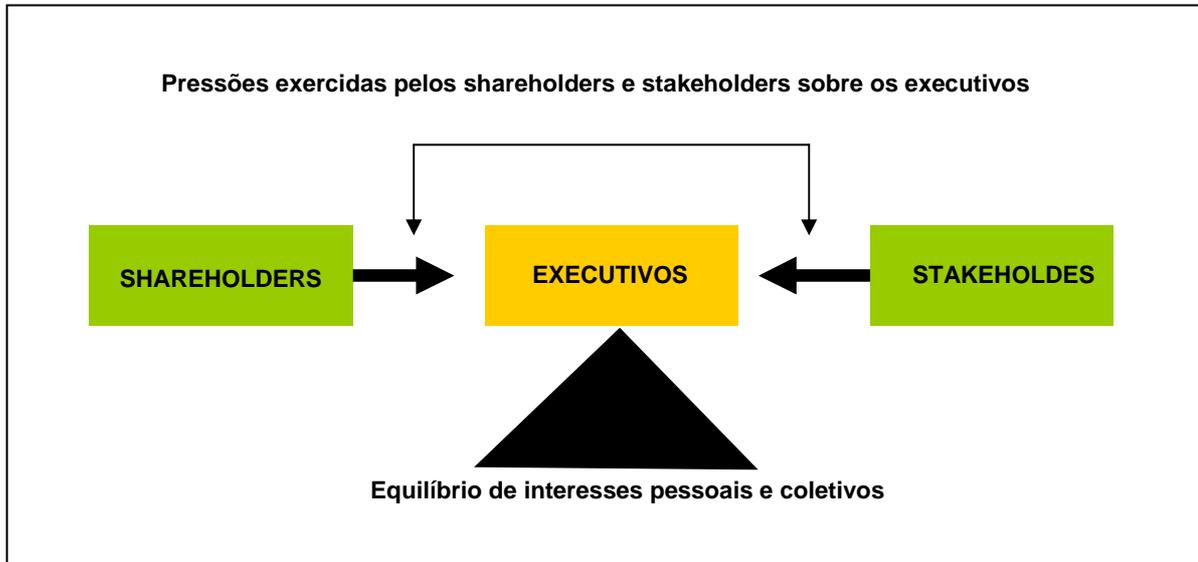


Figura 6: Pressões exercidas sobre os executivos
Fonte: Elaboração própria

Como resultado da análise dessas relações buscou-se representar na Figura 6 as inter-relações entre esses agentes de modo a demonstrar o complexo ambiente de governança corporativa que desafia os gestores que atuam nas empresas de mineração. Nesse caso a complexidade está associada ao grande número de partes interessadas e aos diferentes interesses muitas vezes antagônicos e conflituosos. Isso exige maior dedicação e atenção das empresas no sentido de gerenciar e de equilibrar o atendimento às expectativas dos acionistas e das demais partes interessadas conforme delineado por vários autores (JENSEN e MECKLING, 1976; SHLEIFER e VISHNY, 1997; COSTAMARQUES e CONDE, 2000; SUNDARAM e INKPEN, 2004; FREEMAN, WICKS e PARMAR, 2004; ASHLEY, 2010).

Esse complexo ambiente de inter-relações exige o desenvolvimento de novas competências e capacidades, o estabelecimento de um posicionamento institucional

integrado e flexível, a demonstração da sua efetiva contribuição da mineração para o desenvolvimento dos territórios e o mapeamento e compreensão dos interesses dos diversos *stakeholders*. Isso permite a identificação das oportunidades de convergência de interesses para gerar valor compartilhado conforme apontado pela literatura (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; FLOCKART, 2005; PORTER e KRAMMER, 2011).

5.1.2 Gestão de impactos e riscos

O Brasil vivenciou um aumento acelerado na produção mineral bruta que representou um crescimento de cerca de 270% (duzentos e setenta por cento) entre 2004 e 2008. O crescimento do setor mineral nesse período foi alavancado pela retomada do crescimento em 2010, após a crise financeira mundial de 2009 que havia provocado uma redução de 17% na produção. Ainda em 2010 o setor estimava investimentos na ordem de US\$ 54 bilhões para o período de 2010 a 2014, sendo que cerca de 68% desse valor era destinado ao aumento da produção de minério de ferro (BRASIL MINERAL, 2010).

Essa expansão do setor trouxe à tona uma forte discussão sobre os impactos positivos e negativos da atividade e uma reflexão sobre a real contribuição desse tipo de negócio para o desenvolvimento sustentável das regiões que recebem esses investimentos. No fragmento a seguir, constata-se que as empresas do setor reconhecem que negócios dessa natureza têm forte influência na realidade das regiões em que se inserem e evidencia uma preocupação com a legitimidade social e com a forma como os empreendimentos podem contribuir com o desenvolvimento local. Percebe-se também que a empresa assume o papel de co-responsável no

momento em que se posiciona como catalisadora do desenvolvimento local e regional.

A implantação de projetos e operações de grandes empresas como a [nossa empresa] tende a interferir fortemente na realidade da região em que se inserem. Com o intuito de manter **bom relacionamento com stakeholders** e **gerar desenvolvimento local**, as **grandes expectativas geradas por esse tipo de projeto** precisam ser **identificadas e respondidas** pela [empresa]. Além dos projetos em expansão, outras unidades da [empresa], já em operação há algumas décadas, também têm trabalhado como catalisadoras do desenvolvimento local e regional sustentável. (IND4-R-2)

Em outro trecho verificou-se que o empreendimento gera uma transformação significativa na dinâmica do território em que ele está inserido. Também fica evidente que apesar do grande volume de investimento em um empreendimento ser um impacto muito positivo do ponto de vista do desenvolvimento econômico ele traz consigo mudanças significativas na dinâmica territorial e, portanto, deve-se olhar com atenção esse processo.

Então ia ter um aumento significativo da presença da [empresa] nessa região, isso ia gerar um crescimento econômico, porque a quantidade de investimento era muito grande, mas **ao mesmo tempo ia intensificar o fluxo migratório que já existia pra região**, que **ia pressionar a demanda por serviço de infra-estrutura**, gerando uma **pressão** sobre o próprio poder público e sobre a [empresa]. (IND6-E1-12)

Nesse sentido, a avaliação e a compreensão dos impactos e dos riscos socioeconômicos e ambientais positivos e negativos das operações e dos projetos configura-se como o ponto de partida para análise do ambiente no qual as estratégias de contribuição, definidas pela empresa, vão ser executadas para potencializar o desenvolvimento sustentável dessas localidades.

A gente buscou uma aproximação pra entender qual era a natureza da empresa e onde que a gente conseguiria **maximizar** mais alguns **aspectos positivos** e ter um ganho maior, e foi ai justamente que, analisando, **por ser uma empresa que gera impactos significativos positivos e**

negativos nas questões ambientais sociais e econômicas, em 2004 **ainda não se falava em sustentabilidade aqui no Brasil, mas já tinha esse entendimento.** (IND6-E1-2)

Isso leva a empresa e a sociedade a refletir como o território deve ser preparado para esse processo de mudança associado à compreensão de que a maior parte dos impactos negativos – relativos a sobrecarga dos serviços públicos - podem ocorrer durante a fase de instalação e que a maior parte dos tributos – impacto positivo – é gerado na fase de operação. Nesse caso, destaca-se o processo de captação de recursos públicos federais como solução para garantir a infra-estrutura necessária para receber o empreendimento mineral de grande porte.

As preocupações mais freqüentes [com a instalação de grandes projetos] estão relacionadas aos impactos ambientais e sociais [...] e **sua capacidade de enfrentar tais impactos** (IND4-R-1)

Outra coisa que a gente viu é que o **momento que o impacto ocorre é na implantação do projeto**, e o [tributo – refere-se à maior parte do tributo] é **gerado na operação**, então tinha uma questão de *time*. Mas nesse processo a gente também identificou que **tinha recursos disponíveis na esfera federal**, pra investimento em infra-estrutura e habitação principalmente, saneamento, e que os municípios não estavam conseguindo acessar, e não conseguiam acessar os recursos federais. (IND6-E1-28)

Verificou-se que o entendimento dos impactos e riscos facilita a definição dos limites da responsabilidade empresarial, bem como possibilitam que a empresa atue como co-responsável e contribua de forma mais assertiva para o desenvolvimento territorial.

Nós assumimos a **nossa responsabilidade de trabalhar para fazer uma contribuição para o sustentabilidade de longo prazo das comunidades** nas quais operamos. Continuamos comprometidos em garantir a segurança de nosso povo e respeitando o ambiente e as comunidades onde trabalhamos. (IND 7-R-4)

E a gente entendia que isso podia ser um círculo vicioso ou virtuoso. Vicioso se o crescimento econômico não conseguisse equilibrar essa demanda por infra-estrutura e serviços e virtuoso se realmente a gente conseguisse um balanço positivo. (IND6-E1-13)

Uma das medidas adotadas pelas empresas que têm foco na contribuição ao desenvolvimento sustentável dos territórios são a realização de diagnósticos e de estudos para compreender a realidade em que o negócio está inserido ou irá se inserir e os efeitos dessa interação empresa-território.

A gente passou a ter [como premissa o foco no] desenvolvimento local, **contribuir com o desenvolvimento local nos territórios** que a [empresa] opera, e pra isso precisava conhecer esses territórios e foi aí que a gente abriu essa frente de diagnósticos, a gente fez diagnósticos em todas as regiões que a gente opera. Aí a gente começou a olhar a parte demográfica, a situação atual e a projeção pra frente, todo o aspecto histórico, **a dinâmica** econômica local, a situação urbana social, isso em um grau de detalhe bastante grande, a gente olhou o sistema de água e esgoto, energia, resíduos sólidos, drenagem, pavimentação e habitação, todos os serviços públicos disponíveis, a presença da [empresa] e o que isso representa, enfim, começou a aprofundar esses assuntos. (IND6-E1-11)

Assim, torna-se essencial a incorporação da avaliação dos aspectos socioambientais já na fase de concepção e, conseqüentemente, a sua revisão e aprimoramento nas fases de pré-viabilidade, de viabilidade, de implantação e de operação de novos empreendimentos de exploração mineral, de forma a garantir uma efetiva gestão dos impactos e riscos desse negócio no contexto social em que está inserido.

A gente hoje participa dos processos de licenciamento, **a sistematização disso está sendo feita pela área de sustentabilidade**, a gente entra com os conteúdos, e a gente hoje **participa do processo de análise** de pré viabilidade, que é o FEL1, 2 e 3, a gente participa dos processos [de avaliação dos impactos e riscos] para a aquisição de outras empresas, na **fase de licenciamento, implantação e operação**. (IND6-E1-47)

[a empresa visa] **trabalhar de forma sistêmica a gestão de riscos** como parte da visão estratégica de gestão integrada da organização – abrangendo desde regular **avaliação de riscos socioeconômicos** e aqueles relacionados à segurança, saúde e meio ambiente, comunidade diretamente associados às atividades e operações. (IND1-R-1)

Identificou-se que o desenvolvimento de ferramentas para suportar a análise e a gestão dos impactos é uma necessidade iminente das empresas. Algumas iniciativas podem ser confirmadas no texto abaixo:

Você ter a **capacidade de receber reclamações**, enquanto elas ainda são reclamações, antes que elas virem conflitos, então esse é um processo que é fundamental pra gente implantar, e a gente tem hoje na [empresa]... **áreas que estão muito avançadas, e áreas que ainda estão fracas nesse processo.** [...] O foco tá sendo justamente **padronizar, criar um padrão de gestão de reclamações e conflitos.** E o entendimento é que quanto mais cedo você entre e resolva a reclamação, menos chance dela virar um conflito. (IND6-E1-61)

[a ferramenta de gestão (mapeamento e análise) de reclamações e conflitos] é a **principal ferramenta de gestão de impacto** que você tem na **fase de implantação e operação**, que aí é onde você realmente começa a ter problemas de convivência e até coisas, assim, o tráfego, começa o tráfego ficar muito intenso, aí tem “atropela animais”, enfim, você não tem como repor os animais, então isso tem que chegar o quanto antes, porque senão uma galinha atropelada vira um super problema, com visibilidade internacional, e com toda a razão, porque é crítico pra aquelas pessoas, **então você, realmente tem que dar atenção necessária pras comunidades e pra quem tá sendo diretamente afetado pelas obras.** (IND6-E1-62)

A gente identificou que isso [mensurar os impactos] é **uma fragilidade nossa não saber falar que impactos positivos são esses**, ou em quanto eles podem ser medidos, mas é fato além dos tradicionais, como geração de trabalho, geração de impostos, as compras locais que a gente também procura fortalecer esse processo das compras locais, embora ainda esteja um trabalho acanhado, **tem muito pra gente caminhar.** (IND2-E1-13)

O [nome] é uma ferramenta que tem por objetivo **melhorar o entendimento da empresa em relação a seus impactos socioeconômicos, sejam eles positivos ou negativos.** Dessa forma, **é possível construir um diálogo mais estruturado com as partes interessadas,** criar uma **melhor capacidade interna para a gestão das questões sociais e ambientais e avançar em termos de transparência e responsabilidade local.** (IND1-R-2)

A gente já vem reportando aqueles indicadores [indicadores de sustentabilidade] e nós estamos integrando isso para daí partir para a ação, quer dizer, eles indicam o movimento desses indicadores, **o ritmo do movimento desses indicadores é que vai nos dar a avaliação de riscos e oportunidades chaves que nós vamos priorizar,** pra daí fazer os nossos programas e nossos investimentos [sociais]. (IND1-E1-13)

Desse modo é possível maximizar os impactos positivos e minimizar os negativos durante a implementação e operação dos empreendimentos. Assim a realização de um empreendimento de forma responsável, considerando os aspectos socioeconômicos e ambientais gera um retorno positivo de imagem e reputação abrindo espaço para os novos negócios.

Hoje quando a gente está fazendo projetos grandes em [cidade A], na [cidade B], a [empresa] é reconhecida porque ela tem programas que atendem a comunidade, você vai lá, você não deixa lá a maldição dos recursos minerais, você tem a dotação de recursos, você pode trazer

benefícios pra aquela sociedade, e **ao redor do seu empreendimento, você tem impactos negativos também que você tenta minimizar, mas você tem toda uma gama de impactos positivos que você pode maximizar.** Então a gente quando ganha as licitações no [país A], por exemplo, acho que é muito hoje em função das ações e da nossa imagem que a gente vem tentando passar de um tempo recente no mercado (IND6-E2-08)

A gente identificou que isso [quantificar melhor os impactos positivos da presença do negócio] é uma fragilidade nossa **não saber falar que impactos positivos são esses,** ou em **quanto eles podem ser medidos** além dos tradicionais, como geração de trabalho, geração de impostos, as compras locais que a gente procura fortalecer (IND2-E1-27)

O processo de gestão de impactos e de riscos socioeconômicos e ambientais é uma ferramenta estruturante e de fundamental importância para a gestão rumo a uma empresa mais sustentável por quatro motivos: (a) a análise dos impactos da operação de uma organização em determinado território refletem os efeitos e as transformações que são provocadas pela interação entre essas partes; (b) por meio dessa análise, as empresas identificam tanto os seus impactos negativos, que devem ser minimizados, mitigados ou evitados, e os impactos positivos que podem ser potencializados; (c) a definição e a gestão de indicadores de impacto facilitam o processo de mensuração da contribuição da empresa; e (d) permite que a empresa defina com maior assertividade estratégias de contribuição ao desenvolvimento sustentável das localidades onde atua.

Nesse sentido, o aprimoramento dos conhecimentos da empresa sobre a realidade dos territórios onde opera permite um posicionamento estratégico alinhado à criação de valor compartilhado, respeitando o contexto local e avaliando as oportunidades para o aproveitamento das potencialidades econômicas dos empreendimentos, visando à garantia de retorno aos acionistas e à maximização do valor social (FLOCKART, 2005; PORTER e KRAMER, 2011).

Assim, torna-se fundamental a compreensão da realidade socioeconômica e ambiental do território de atuação da empresa. Isso proporcionará maior entendimento dos desafios do desenvolvimento sustentável da localidade e/ou região e, por fim, tornará mais assertiva a estratégia de criação de valor compartilhado para as partes interessadas, alinhado ao que descreve Lazlo (2008). Além disso, proporcionará experiências de interação muito mais eficazes e satisfatórias aos *stakeholders* colaborando para a gestão dos interesses de modo a potencializar a criação desse valor. Ressalta-se ainda que essa interação sob a ótica dos impactos e riscos abre espaço para o desenvolvimento de soluções conjuntas, adequadas à co-criação de valor e à inovação em busca do desenvolvimento territorial sustentável. Esse espaço de co-criação e inovação também se configura essencial para a legitimidade social da empresa (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Outro aspecto que afeta os resultados da gestão dos impactos e riscos, é o aspecto do capital político, institucional e social que podem colaborar ou limitar a contribuição da empresa de mineração para o desenvolvimento sustentável dos territórios onde opera. Nesse aspecto, conforme analisado anteriormente, considera-se fundamental uma agenda integrada com poder público, sociedade civil e iniciativa privada, a fim de melhorar o controle social e, por conseguinte, a eficácia das políticas públicas, tanto no que diz respeito à qualidade, quanto no que concerne à completude dessas políticas, para atender aos desafios do desenvolvimento sustentável local e regional.

Dessa forma, fica evidente que esse tipo de indústria desempenha um importante papel no contexto do desenvolvimento sustentável em pelo menos dois fatores: a produção industrial gera impactos ambientais e, em contrapartida,

representa um componente importante em termos tecnológicos e econômicos na busca de soluções para a sustentabilidade dos territórios, corroborando com o que preconiza Bellen (2006).

5.1.3 O papel da liderança

A incorporação dos conceitos de sustentabilidade nas empresas é recente e o seu grau de amadurecimento nessa questão é definido, em parte, pela postura da liderança frente ao tema e, em parte, pelo cumprimento de requisitos ambientais legais e sociais. A liderança tem um papel decisivo nesse processo, na medida que, suas decisões influenciam significativamente o comportamento e o comprometimento da organização com o tema como pode ser observado no tópico:

O **esforço nosso**, tanto local, no Brasil, como Mundial de **fortalecimento da questão da sustentabilidade**, ele **está muito novo**, e é muito um **reflexo da postura do CEO** que assumiu em 2007, e assim, a gente vê que cada ano é um tema que **vai ganhar força**. (IND1-E-32)

Tem uma **decisão** disso [incorporação da sustentabilidade as práticas de negócio] ser parte dos princípios da empresa [liderada pelo presidente], tem uma **decisão relacionada ao próprio cumprimento das exigências** do licenciamento ambiental, das exigências do licenciamento social e da própria viabilidade do negócio. (IND4-E1-26)

Ele [o presidente] tá muito ciente de que este [tema sustentabilidade] é o **tema da agenda** e não dá pra fugir disso, e **isto tem que ser feito com legitimidade, com o coração**, e ai vem agora **todo o esforço de fazer isso descer**, que ai ele passa pros vice-presidentes ligados a ele, que passam pros regionais, que passam pro país, então é desdobrar a informação. (IND2-E1-37)

O reflexo da atuação da liderança pode ser observado na forma como as lideranças de outras áreas do negócio além da área ambiental e social, estão envolvidas com a questão da sustentabilidade.

a agenda de sustentabilidade tem a ver com: desenvolvimento local, relações de trabalho, eficiência energética, uso da água. Então não é apenas um negócio de meio ambiente. Por exemplo, o **responsável por compras agora**, ele tem uma linha de sustentabilidade, e ele **está dentro de uma equipe líder de sustentabilidade dentro da operação**. O pessoal de relações comunitárias também tem uma linha muito forte. (IND4-E1-52)

Uma característica identificada em todas as empresas é o foco prioritário no desenvolvimento de lideranças, considerando os aspectos da sustentabilidade. Isso evidencia que a formação de lideranças é um fator crítico para o avanço das questões de sustentabilidade. Isso pode ser constatado nos seguintes trechos:

O tema sustentabilidade já faz parte do currículo regional do programa global de desenvolvimento de lideranças da [empresa] (IND 4-R-4)

Sabemos que a inserção da **cultura de sustentabilidade** no dia a dia de todos **ocorre de forma gradativa** e, por isso, temos reforçado o tema, constantemente, em **ações de comunicação, capacitação e formação de nossas lideranças**. (IND3 – R - 3)

[No programa de] qualificação e capacitação de lideranças são revistos e trabalhados os **conceitos de sustentabilidade**, governança corporativa, gestão de pessoas, logística e gestão de projetos como forma de desenvolver competências e promover o alinhamento das estratégias e dos objetivos corporativos; (IND2 – R - 3)

Além disso, uma maior consciência sobre a interdependência entre a empresa e o território é reforçada pela visão sistêmica de sustentabilidade que reconhece o seu papel de contribuir com o desenvolvimento sustentável dos territórios onde atua bem como compreende que o grau com que contribui para esse desenvolvimento afeta a sustentabilidade do negócio no médio e longo prazo.

A sustentabilidade é a capacidade de a empresa se desenvolver e inovar em **ambientes de crescente complexidade e interdependência**, com transparência e **responsabilidade econômica, ambiental e social**. (IND3-R- 4)

A idéia é ampliar a **visão sistêmica** articulada aos cenários delineados em **diferentes contextos**, com a intenção de provocar reações em cadeia que multipliquem os **pontos de agregação de valor para a empresa, para o negócio e para a sua vizinhança**. (IND3-R-5)

No trecho acima fica evidente que cada vez mais as empresas buscam uma gestão empresarial capaz de enxergar os pontos de convergência entre as demandas locais dos territórios de atuação e os interesses do negócio em busca de maior integração da sociedade nos negócios por meio da co-criação de valor compartilhado (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; PORTER e KRAMER, 2011).

[Transformando recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável] para as comunidades e os países onde atuamos, pela ética, pelo respeito ao meio ambiente e pela responsabilidade social com que agimos, **integrando-nos e garantindo que nossa presença contribua positivamente para o desenvolvimento sustentável.** . (IND6-R-2)

Nosso sucesso depende do **acesso aos recursos naturais e da nossa licença para operar.** Maximizar a nossa atuação significa também **reconhecer** a proteção de valor e a **criação de valor**, melhorando as **dimensões não-financeiras ou de sustentabilidade.** (IND 7-R-3)

Sustentabilidade, para nós...é uma filosofia de negócios. Significa considerar, **na gestão, nas operações e nas atitudes** os aspectos econômicos, sociais e ambientais e trabalhar de forma ética e transparente. Acreditamos que **o desenvolvimento sustentável é um pilar indispensável para a geração de valor ao negócio e a toda a sociedade.** (IND3-R-6)

Essa abordagem holística, com foco na interdependência, possibilita que a organização veja o território como uma fonte de recursos que podem ser desenvolvidos e utilizados para otimizar os seus processos de negócio, tanto no curto quanto no médio e longo prazo, para construir ou manter vantagens competitivas.

5.1.4 Arquitetura Organizacional

Um aspecto que também influencia o grau de contribuição da empresa de mineração para o desenvolvimento sustentável refere-se à estrutura organizacional formal, que é essencial para atender os objetivos estratégicos do negócio em

relação ao tema. Essa estrutura reflete o grau de importância que a empresa dá para o tema desenvolvimento sustentável, além de garantir a aderência das práticas de sustentabilidade à estratégia empresarial. Também tem um papel consultivo importante na disseminação e consolidação dessas práticas no dia-a-dia da organização.

Pode-se constatar no trecho abaixo que a formalização de área de sustentabilidade na alta gestão é importante para a disseminação do conceito por toda a organização. Por sua vez essa estrutura deve estar refletida também no nível operacional para garantir a execução das estratégias de sustentabilidade que englobam especialmente os temas de segurança, saúde, meio ambiente, desenvolvimento social e relações institucionais.

Globalmente a [empresa] criou o [cargo] de CSO [Chief Sustainability Officer] ao lado do CEO [Chief Executive Officer] e do CFO [Chief Financial Officer] então **deu um status para a sustentabilidade** de alto nível. Atualmente existe um executivo de alto nível na direção global que é um chefe oficial da sustentabilidade, assim como se tem o chefe oficial das finanças. É lógico que finanças têm um peso muito forte. Na região América Latina e Caribe, a empresa criou recentemente uma **diretoria de sustentabilidade, não existia até ano passado**. Então ela **juntou saúde, segurança, meio ambiente, e sustentabilidade numa coisa só, e criou a Diretoria de Sustentabilidade**. A área de **energia tem seu próprio gerente de sustentabilidade** e a área de mineração tem seu próprio gerente de sustentabilidade, que sou eu. Cada unidade tem a sua própria superintendência ou gerência de sustentabilidade setorializada. (IND4-E1-48)

São todos processos novos. E mesmo essa organização institucional é nova, então em [cidade A] eu tenho uma superintendência de sustentabilidade, em [cidade B] eu não tenho, mas tem uma equipe líder em sustentabilidade, e tem turmas das diversas áreas bem preparadas. (IND4-E1-53)

Em um dos casos, conforme texto abaixo, foi constatado que a área jurídica e de comunicação também fazem parte de uma gerência geral de sustentabilidade estrutura equivalente a uma diretoria de outras empresas do setor.

A implantação da gerência geral de sustentabilidade é algo recente, foi em 2008 que ela foi implantada, aliás, 2009. (IND2-E1-28)

A **gerência geral de sustentabilidade** [está] diretamente ligada à presidência, nessa gerência geral estão a **gerência de meio-ambiente**, a **gerência jurídica** [...] e a minha gerência que é comunicação e comunidades e também envolve educação ambiental. Não há uma gerência específica para relações institucionais. A **gerência de segurança e de saúde ocupacional, que foram incorporadas agora em janeiro, incorporadas a sustentabilidade...** Então **está um arranjo bem interessante**, porque são áreas que de fato conversam muito!(IND2-E1-6-7)

O setor reconhece que a implementação e integração dessas áreas relacionadas às questões da sustentabilidade é recente e depende da maturidade da empresa para lidar e executar a sua estratégia.

Então **eu acho que é um processo de amadurecimento** que vai acontecendo. Essa equipe agora já consegue, por exemplo, [atuar em] projetos [que] estão sendo estudados, projetos de expansão ou de uma nova mina e tal, [então] essa nova equipe é chamada, mas há dois anos atrás não era, era demandada para os problemas voltados [apenas] pro passivo, então tem todo um esforço [de mudança de foco] voltado nesse sentido. (IND2-E1-30)

A sustentabilidade, o que aconteceu aqui na [empresa], ela em 2006/2007, **criou o departamento de desenvolvimento sustentável...** [que entre] o período de 2008 à 2009, [com] a crise econômica e tal, a [empresa] fez um enxugamento, natural, e com isso o departamento de desenvolvimento sustentável **foi unido ao de meio ambiente** (IND6-E1-48)

A gente precisava de um braço, uma forma de poder **internacionalizar toda essa metodologia** [de desenvolvimento territorial] que tá sendo desenvolvida aqui, aplicada aqui, principalmente nos países em desenvolvimento que a gente tá [...] Então a gente conseguiu agora, com o **departamento de responsabilidade social**, ter uma frente de **normalização grande, de criar normas, políticas novas e procedimentos** [para todas as operações da empresa]. (IND6-E1-50)

Uma outra propriedade identificada, refere-se à capacidade de integração das áreas que atuam com temáticas relativas à sustentabilidade. Esse é um ponto desafiador que a partir da estrutura organizacional desenhada poderá interferir positiva ou negativamente no grau de contribuição da empresa para o desenvolvimento sustentável. Observou-se que na medida em que mais temáticas da sustentabilidade são agregadas dentro de uma diretoria ou similar, maiores os

resultados gerados para a empresa em relação à incorporação da sustentabilidade aos processos de negócio. Esse trecho demonstra que os resultados da sustentabilidade são alcançados a partir da integração das várias temáticas dentro da organização.

Isso [a forma de trabalhar a contribuição ao desenvolvimento local] é estruturado aqui na [empresa], dentro da **área de desenvolvimento sustentável**, então tem uma gerência sênior, que sou eu, e me reporto diretamente ao CEO [*Chief Executive Officer*]...funcionalmente eu me reporto a duas áreas hoje, ambas estão trabalhando muito juntas, uma é a **gerência corporativa de desenvolvimento sustentável** que inclui **segurança e desenvolvimento sustentável pro lado ambiental**, como também [me reporto para a gerência corporativa] **pra de governo e assuntos sociais**, que está [se] desenvolvendo. Vamos dizer, é a área onde há sistematização, a atualização da sistemática de todas as ações sociais, é o **sistema de gestão social**. [Outra área de grande interface é] a **área de projetos**, e à **área de RH**, [que] são [de] duas grandes diretorias que estão fazendo parte do corpo diretivo executivo embaixo da executiva global. **Mas essas duas áreas trabalham integradas em todas as questões de sustentabilidade.** (IND1-E1-10)

Outro processo desenvolvido para solucionar problemas de integração e de governança da sustentabilidade foi a recente criação de comitês de sustentabilidade para assessorar aos conselhos de administração quanto às questões de sustentabilidade do negócio especialmente para observar os requisitos de saúde, segurança, meio ambiente e relações com a sociedade e estabelecer políticas de relacionamento entre o negócio e a sociedade na forma como se depreende abaixo.

O papel do **Comitê de Sustentabilidade** é **ajudar a Diretoria** na supervisão da eficácia das **políticas do Grupo e os sistemas** associados com a saúde, segurança, meio ambiente e comunidade (SSMA); nas questões de **conformidade legal** e regulamentares aplicáveis requisitos associados a questões SSMA; **do desempenho** da [empresa] e da **liderança** em relação a questões SSMA e de **desenvolvimento sustentável** relacionados aos **riscos** de SSMA; aprovação do Relatório Anual de Sustentabilidade e a comunicação aos acionistas sobre os trabalhos da Comissão, em nome do Conselho [de Administração]. (IND 7-R-5)

O **Comitê de Governança e Sustentabilidade** é responsável por avaliar a eficácia das **práticas de governança** da companhia e de funcionamento do Conselho de Administração, e propor melhorias; propor melhorias no

código de ética e no sistema de gestão para evitar a ocorrência de conflitos de interesse entre a sociedade e seus acionistas ou administradores da sociedade; emitir parecer sobre potenciais conflitos de interesse entre a sociedade e seus acionistas ou administradores; e emitir parecer sobre as políticas de responsabilidade institucional da sociedade, tais como meio-ambiente e responsabilidade social da sociedade, apresentadas pela Diretoria Executiva. (IND6-S-1)

Observou-se que as organizações que implementaram o comitê de sustentabilidade ligado ao conselho de administração e/ou a alta gestão, demonstraram, em por meio dos relatórios de sustentabilidade, maiores evidências de práticas sustentáveis voltadas ao desenvolvimento sustentável dos territórios e da empresa.

Assim, verifica-se que houve um amadurecimento das estruturas de governança no que se refere à incorporação da preocupação com a sustentabilidade dos territórios em que operam. As empresas passaram, por exemplo, a contar com comitês de sustentabilidade ligados à diretoria e/ou aos conselhos de administração para suportar essa demanda da sociedade sobre as empresas de mineração. A inserção dessas estruturas formais nesse nível de decisão demonstra a relevância conferida aos diversos aspectos da sustentabilidade do negócio sob a ótica de sua contribuição ao desenvolvimento sustentável e do sucesso de suas estratégias empresariais.

Como base na análise dos fragmentos acima e dos relatórios de sustentabilidade constatou-se que os principais fatores que caracterizam as estruturas criadas para tratar a questão da sustentabilidade são: (i) os aspectos legais que regulam suas operações; (ii) as políticas e as diretrizes da empresa matriz e/ou dos acionistas, (iii) as políticas e as diretrizes de acionistas e (iv) o nível e as formas de relacionamento com as partes interessadas.

Também foi evidenciado, conforme fragmento a seguir, que algumas empresas criaram fundações ou institutos o que garante maior agilidade e eficiência nas estratégias de contribuição ao desenvolvimento sustentável. Essas instituições não só auxiliam a empresa na alavancagem de recursos financeiros e de parceiros para potencializar o desenvolvimento local, mas também proporcionam sinergias importantes para as operações, inclusive reduzindo custos operacionais.

O instituto é o **facilitador das práticas e estratégias de sustentabilidade** com o objetivo de **criar valor** nos projetos dos quais participa. Atua de **forma integrada às unidades de negócio responsáveis** pela execução de projetos com base no conhecimento das comunidades em sua área de operação. (IND5-S-1)

Verificou-se, ainda, que as empresas que apresentaram a maior formalização de estruturas para o tratamento do tema das questões relativas ao desenvolvimento sustentável apresentaram maior avanço na disseminação de conceitos e nas práticas de gestão e de sustentabilidade.

5.1.5 Inovação para a sustentabilidade

A inovação foi identificada como fator determinante do grau de contribuição da empresa de mineração para o desenvolvimento sustentável. Pode-se verificar nos relatórios de sustentabilidade e nas entrevistas, que uma gestão sob a ótica da sustentabilidade alavanca os processos de inovação nas empresas conforme preceitua Prahalad, Nidumolu e Rangaswami (2009), gerando maior contribuição para o desenvolvimento sustentável dos territórios. O texto abaixo ilustra a visão das empresas sobre esse fato.

Você pode **entrar numa estratégia muito interessante de eficiência energética, gestão da água, redução do seu consumo, maximização do uso dos insumos, cadeias de valor economicamente mais enxutas e mais produtivas**, enfim, tem um conjunto de coisas **que às vezes no início são até mais caras**, na construção dessas coisas, **mas a operação no longo prazo, vai viabilizando, e vai dando mais perenidade** àquilo que a gente começou. Olhando não só para o agora, mas certamente **dando economicidade vinculado as aspirações sociais e ambientais**. [Isso inclui um] programa formal de [...] redução de emissões, substituição de equipamentos, gestão da água e resíduos, **até questões de novos marcos de relacionamento comunitário, institucional, novos marcos de relacionamento com o desenvolvimento local**. Isso está influenciando o negócio como um todo (IND4-E1-29)

Uma das características da inovação alavancada pela visão da sustentabilidade é a própria necessidade imposta pelo ambiente de negócios em que as mineradoras operam. A inovação, baseada nos princípios da sustentabilidade, torna-se um imperativo para os negócios nos próximos anos para garantir a sustentação do setor, como pode ser visto no texto:

[a influência da inovação alavancada pelo conceito de sustentabilidade] é uma área que a gente está buscando melhorar, no nosso planejamento da empresa, **pro ano de 2011 até 2020** que foi marcado esse planejamento, [a] inovação ganha um outro foco, por que a gente está vendo isso, se a gente continuar fazendo as mesmas coisas de um modo como a gente faz hoje, embora já seja um modo muito bom, mas vai faltar espaço para nós, **a gente tem que inovar, então a empresa começa a dar foco a isso agora**. (IND2-E1-25)

Em busca da sustentabilidade do negócio nesse ambiente, foi identificado que na IND4 foi formalizado um comitê de inovação enquanto na IND6 foi estruturada uma área específica com foco na inovação, na busca de soluções mais eficientes e viáveis, tanto do ponto de vista econômico quanto ambiental e social. Isso pode ser constatado no trecho:

A gente tem o [nome],... que tem um braço muito forte em sustentabilidade em estudar e ter parcerias muito grandes com a academia, que é uma das melhores universidades do mundo, para **estudar alternativas de energia, de combustíveis, então tem toda essa parte** [de inovação]. (IND6-E2-25)

Outro fator que têm estimulado a inovação nas empresas é a utilização de indicadores e metas de desempenho relacionando às questões de sustentabilidade a remuneração de empregados.

Você já tem alguns aspectos, por exemplo, **saúde e segurança é uma meta que pega desde o presidente até o operário lá em baixo**, então isso é uma coisa que já tá. **Ambiental, eles tão começando a inserir**, eu acho que já começou ano passado, a ter as metas por operação também, esse ano eles estão desenvolvendo. Eles [a área de desenvolvimento sustentável] começaram ano passado e esse ano vão começar a rodar, pra áreas operacionais, **um índice de sustentabilidade**, que vão entrar na nossa análise, porque a gente desenvolveu uma ferramenta pra gestão daqueles aspectos que eu te mencionei né, mineração artesanal e etc., em todas as operações da [empresa], então **vai ter o componente social, vai ter o ambiental, e a parte econômica também**. Esse índice **é um índice de desempenho pra áreas operacionais e vai valer na participação [dos resultados]**. (IND6-E1-57)

Outro importante ponto observado foi a inserção da questão da sustentabilidade como requisito da avaliação de conhecimentos e de competência dos empregados. Nesse caso, o desempenho em ações de sustentabilidade é levado em conta na avaliação de desempenho de cada empregado. Isso demonstrou grande impacto no desenvolvimento dos empregados, no que diz respeito à aplicação da sustentabilidade no dia-a-dia da organização.

Nós temos as nossas **metas internas de sustentabilidade**, a maior parte delas são metas mais ambientais do que de sustentabilidade, porque não tem muitas metas sócio-econômicas. (IND4-E1-39) [...]. **Não** [não estão atreladas a remuneração dos executivos] Elas estão **atreladas no plano de desenvolvimento individual e dos times**. Eu coloco atingir essa meta dentro do meu plano, porque eu tenho que estar no meu trabalho alinhado com isso, e **eu serei avaliado por isso**. Ou seja, está ligado ao meu **plano de avaliação de desempenho**. Na avaliação de desempenho eu tenho que colocar atingir essas metas. E eu vou ser avaliado nesse plano de desempenho. (IND4-E1-41) [...] A própria empresa percebe e remunera melhor os talentos que estão conquistando essas metas. (IND4-E1-47)

[o fato de estar ligado a avaliação de desempenho estimula a inovação] Porque a gente tem que ficar o tempo inteiro buscando alternativas para alcançar essas metas individuais e coletivas, tecnológicas, processuais (IND4-E1-42)

A prática de atrelar a remuneração variável ao desempenho desses aspectos é quase inexistente. Algumas iniciativas de associar a remuneração variável dos executivos e dos demais colaboradores já estão sendo analisadas. Muitas empresas entrevistadas apresentaram iniciativas nesse sentido, mas a maioria afirma que esse ponto ainda está em processo de implementação de políticas internas que assegurem, de fato, a exequibilidade dessa medida.

É, mas **eu diria assim, não é algo posto como uma exigência**, por exemplo, **não são em todos os contratos de performance**. Isso é um **outro espaço para crescer**. Tem dois anos que a gente passou a ter uma meta de sustentabilidade, exatamente como um esforço para fazer sentido a toda a organização. (IND2-E1-26)

A gente estabeleceu metas, e aí foi um número de **10 indicadores** que a gente resolveu começar, e inclusive **[relacionados] a remuneração variável de toda a companhia**. Então todo mundo tem **um percentual** que vem do resultado desses indicadores, **antigamente era totalmente relacionado a produção, hoje em dia tem uma parte que vem dos indicadores de sustentabilidade**, vamos dizer assim. Se você **somar saúde e segurança com meio ambiente e as outras áreas da sustentabilidade é 15% da remuneração variável hoje**, é baseado nisso daí. (IND6-E2-15)

A inserção de indicadores e metas de sustentabilidade de modo a impactar a remuneração variável estimula uma cultura de inovação voltada para a sustentabilidade como constatado abaixo.

Eu digo pra você o seguinte, **teve uma mudança muito grande** a partir do momento, que aí eu não digo nem pela alta direção, eu acho que a alta direção já tinha um discurso, já tinha uma sensibilidade quanto a isso. Agora **pra média gerência, pra baixa, a partir do momento que entrou na remuneração variável**, isso teve uma **mudança de status, as pessoas começaram a falar mas como é que é isso? O que que eu tenho que fazer? Como é que eu faço pra melhorar meu consumo de água? Como é que eu faço pra tratar melhor meu resíduo? O meu resíduo não sou eu quem trato, é o [área responsável pelos resíduos], então na realidade você tem que cobrar do [área responsável pelos resíduos] não tem que cobrar de mim**. (IND6-E2-23)

Isso provoca uma integração maior entre as áreas em busca de soluções compartilhadas, mobilizando-as para o desenvolvimento de inovações incrementais de processo relativas às questões socioambientais como pode ser visto no texto:

No programa de participação de resultados, a meta era o alcance da certificação NBR 16001, de responsabilidade social, que foi algo que **permeou a empresa toda**, levou assunto à empresa toda, **isso era uma meta compartilhada**. (IND2-E1-27)

Além disso, outra propriedade importante refere-se a como a organização desenvolve a cultura organizacional com foco na incorporação do conceito de sustentabilidade para alavancar uma cultura de inovação como identificado no trecho a seguir.

Eu acho que [...] a gente tem que **buscar na disciplina de cultura organizacional os elementos que vão abrir mais portas e mais janelas para a sustentabilidade entrar**, ela tem que entrar via cultura da empresa. Ela não tem que entrar via iniciativas isoladas. [...] Eu acho que essas empresas que tem tido essa preocupação, ao longo do tempo, em operar e dirigir a sua cultura, **realmente para objetivos empresariais mais nobres, que entre eles talvez o mais nobre de todos seja o de servir a sociedade como um todo, não só o acionista visando o lucro puro e simples mas visando um lucro sustentado e compartilhado**. (IND4-E1-09)

Com base nesses dados observa-se que o setor de mineração apresenta uma forte cultura de voltar-se para melhorias relacionadas à otimização do processo de produção. Além disso, observa que o aspecto cultural pode, em alguns casos, inibir o processo de inovação alavancado por questões socioambientais, mesmo as questões com potencial para gerar ganhos significativos para a empresa. Constatou-se que pode ocorrer pelo fato de concentrar a maior parte dos esforços atuais na produção e nos resultados de curto prazo sem uma ênfase em ações de inovação sob a ótica da sustentabilidade do negócio a longo prazo. Esse foco na produção fica evidenciado no fragmento:

A [empresa] trabalha ainda na frente de inovação tecnológica buscando alternativas para a **redução dos resíduos minerais e industriais**, com estudos para **utilização dos finos de minérios das barragens, uso de resíduos do processamento de alumina na construção civil, uso de energias mais limpas e eficientes** em processos de pelotização e logística, entre outras iniciativas. (IND6-R -5)

Pode-se inferir que o foco dos processos de inovação das empresas estão relacionados a uma efetiva contribuição a partir da aplicação de tecnologias e de capacidades organizacionais em busca de inovações sob a perspectiva da sustentabilidade em ações e projetos de ecoeficiência, alavancados especialmente em função da redução de custos, além de gerar ganhos ambientais e, em alguns casos, ganhos sociais. Esse movimento voltado para a inovação é incipiente, mas revela que as empresas tendem a desenvolver uma cultura de inovação pra garantir a sustentação dos negócios.

Assim, constata-se que uma gestão sob a ótica da sustentabilidade alavanca os processos de inovação, no sentido de tornar a empresa mais sustentável e eficiente não só na dimensão econômica, mas também na ambiental e na social. Esse movimento fortalece uma cultura de inovação o que gera vantagens competitivas para a empresa e a torna capaz de desenvolver soluções para a geração de valor compartilhado sustentável.

O desenvolvimento de capacidades (competências e conhecimentos) de inovação sob a ótica da sustentabilidade do negócio, a partir da contribuição ao desenvolvimento sustentável dos territórios onde a empresa atua, pode se tornar a mola propulsora da transformação do modelo de gestão dessas empresas de forma a gerar valor social compartilhado com as demais partes interessadas com as quais ela se relaciona.

5.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

5.2.1 Visão de Desenvolvimento Sustentável

Os resultados da pesquisa mostraram que um dos fatores que determinam o quanto a empresa contribui para o desenvolvimento sustentável é o nível de incorporação do conceito desenvolvimento sustentável na visão estratégica do negócio. As empresas do setor compreenderam que é estratégico para a sustentabilidade do negócio contribuir com o desenvolvimento dos territórios para que a sociedade perceba o negócio como parte integrante dela. Isso é evidenciado no texto:

O que leva uma empresa de mineração a querer aplicar o conceito de sustentabilidade [de desenvolvimento sustentável] , entender o seu negócio a partir de um framework de sustentabilidade? Vários fatores, o primeiro é o entendimento de uma busca de como qualquer negócio tem, **uma busca de perenidade**, [...] o que me fará perene? Aí você começa a analisar os fatores inerentes ao seu negócio [como, por exemplo] reserva [mineral], você precisa ter pessoas [formadas na cultura] e seguir levando a empresa pra frente. **E você precisa ter, além dessas coisas [...] você precisa ter, sentido para a sociedade** [...] a sociedade precisa olhar pra você como **uma parte integrante dela**. E aí você começa a encaixar os valores da sociedade nos valores da empresa, porque se houver diferenças irreconciliáveis, alguma hora em algum momento a sociedade vai virar de costas para você e não vai te querer. (IND4-E1-02)

Os dados mostram que as empresas de mineração esperam garantir a sua reputação associada ao compromisso com o desenvolvimento sustentável dos territórios de modo que o negócio contribua para a melhoria da qualidade de vida da população vizinha às suas operações. Isso se materializa no trecho:

Em 2007 a [empresa] muda a missão dela e **coloca o conceito de desenvolvimento sustentável na sua missão**, então passou a ser, transformar recursos minerais em prosperidade e desenvolvimento sustentável. Isso também **somou muito à força nossa**, e também a proposição de desenvolvimento sustentável pra [empresa] passou a ser de

estabelecer um legado positivo social-econômico e ambiental nos territórios que ela opera. **É toda a lógica de você tirar a riqueza de baixo da terra e passar pra cima da terra, de uma forma mais equilibrada.** (IND6-E1-8)

Além disso, fica evidente o foco da empresa em deixar um legado positivo, ou seja, uma grande contribuição para o desenvolvimento do território que gere maior qualidade de vida para aquelas populações em contrapartida do uso dos recursos minerais. Os fragmentos abaixo ilustram como as empresas do setor incorporam o conceito de desenvolvimento sustentável às suas estratégias de negócio com foco na geração de valor a todas as partes interessadas.

A [empresa] está lutando para criar benefícios duradouros em todos os lugares em que atua e gerar valor às partes interessadas do Grupo e às comunidades relacionadas aos negócios. (IND1-S-2)

[apoio a projetos sociais] uma demonstração da nossa convicção de que é possível **transformar a realidade socioeconômica das** cidades onde desenvolvemos os nossos negócios. (IND2-R-5)

[...] contribuir para o desenvolvimento social, econômico e ambiental, por meio da utilização responsável dos recursos naturais e da construção de relacionamentos duradouros baseados na geração de valor. (IND3-R-8)

Esses trechos demonstram que as questões socioambientais começam a ganhar destaque e relevância estratégica para as organizações. Dessa forma, constatou-se que tanto os objetivos estratégicos quanto as informações de desempenho socioambientais são cada vez mais decisivos para garantir a sustentabilidade do negócio. Mais uma vez fica explícito, no fragmento abaixo, como a empresa busca desenvolver a relação com as partes interessadas sob a ótica da contribuição ao desenvolvimento sustentável de modo a criar um ambiente mais adequado para a sustentabilidade dos negócios minerais.

A [empresa] reconhece a importância de fortalecer o relacionamento com as partes interessadas e de **contribuir para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades onde estamos presentes.** Acreditamos que o estabelecimento de **relações éticas e transparentes,**

agregado ao esforço de **integrar a Visão e as práticas de sustentabilidade do Negócio**, fortalece a **geração de valor compartilhado**, que considera os aspectos econômico, social e ambiental. (IND5-R-6)

A **estratégia de sustentabilidade** da [empresa] **preconiza a gestão responsável** das **questões econômicas, ambientais e sociais**, de maneira **integrada**. O objetivo é propiciar que nossos negócios, em particular as operações de mineração, **produzam riquezas** locais, regionais e globais, mas também **suportem a construção de um legado positivo ao longo do ciclo de vida dos nossos empreendimentos**. (IND6-R -3).

Assim, a busca de oportunidades de contribuição que atendam aos interesses da sociedade constituem experiências de co-criação de soluções para o desenvolvimento sustentável dos territórios fundamentadas no relacionamento ético e transparente de modo a gerar valor compartilhado.

A abordagem a partir da ótica da convergência de interesses apresentada na Figura 7,, leva a empresa a manter o foco nas oportunidades de ganhos mútuos e não apenas nos conflitos e tensões advindas da sua interação com a sociedade.

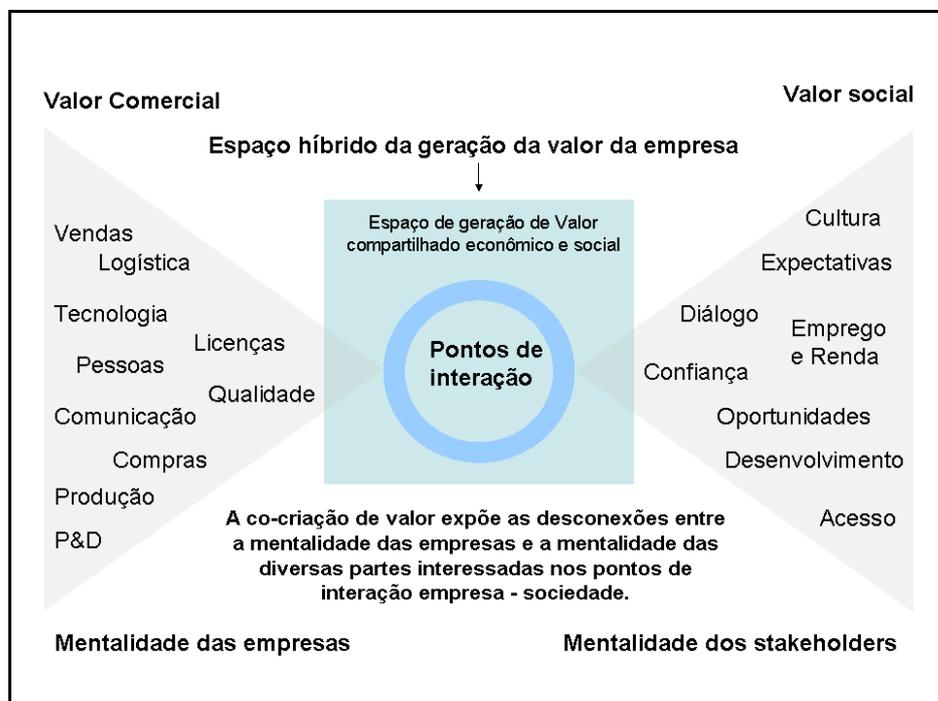


Figura 7 – Convergência de interesses empresa–sociedade

FONTE: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004, p.57)

A referida Figura 7, inspirada em Prahalad e Ramaswamy (2004, p.57), foi desenvolvida com base em elementos provenientes das pesquisas bibliográficas e confrontada com os dados das pesquisas de campo.

Dessa forma, cria-se um espaço de interação que possibilita o desenvolvimento das duas partes. Para que isso aconteça, faz-se necessário que ambas as partes ampliem o conhecimento entre si, no sentido de facilitar a compreensão dos legítimos interesses das partes e das necessidades do território e, dessa forma, desenvolver iniciativas de ganha-ganha (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; PORTER e KRAMER, 2011) conforme constatado a seguir.

A partir de 2005 a gente começa uma atuação, **ficou muito claro** que pra gente atuar **contribuindo com o desenvolvimento local** dessas regiões, a **gente precisava conhecer essas regiões**, e isso fez com que a gente abrisse toda uma frente de diagnóstico sócio-econômicos. (IND6-E1-7)

Os pontos de convergência de interesses representam os pontos de interação entre a sociedade e a empresa. O conjunto desses pontos de interação, ou oportunidades de ganhos mútuos, caracteriza o espaço de criação de valor compartilhado, ou seja, da maximização do valor do negócio e a maximização do valor social gerado às principais partes interessadas. (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004)

Na Figura 7, visualiza-se então a diferença entre os aspectos que são importantes para gerar valor ao negócio e os fatores que são determinantes para se gerar valor à sociedade. Assim, cria-se o espaço de co-criação de valor que expõe as conexões entre a forma como as empresas contribuem para o desenvolvimento sustentável e a forma como a sociedade espera que as empresas contribuam.

Constatou-se que à medida que a empresa amplia a compreensão sobre a sociedade e buscar maior transparência em relação aos princípios e limitações do negócio em contribuir com o desenvolvimento sustentável, mais equilibrada tende a ser a sua relação com as partes interessadas. Isso favorece a criação de um espaço de co-responsabilidade entre todas as partes interessadas com o desenvolvimento territorial. Essa visão do processo de interação gera ganhos significativos para a sociedade, ao passo que ela terá um parceiro contribuindo para o seu desenvolvimento e para a empresa na medida em que proporciona oportunidades de inovação. Também pode gerar melhorias de processo, maior eficácia na gestão dos riscos e de impactos bem como desenvolvimento de práticas em busca de uma gestão mais sustentável, para garantir o sucesso de sua estratégia de negócio (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

5.2.2 Formas de contribuição do desenvolvimento sustentável

Outro fator que determina o grau de contribuição da empresa é a compreensão por parte da empresa mineral das principais formas que ela dispõe para contribuir com o desenvolvimento sustentável, como postula Porter e Kramer (2006). As formas de contribuição estão relacionadas à diferença entre aos impactos positivos e os negativos gerados pelos empreendimentos mineradores. No texto abaixo também ficam explícitas algumas formas de contribuição.

E a gente entendia que isso podia ser um **círculo vicioso ou virtuoso, vicioso se o crescimento econômico não conseguisse equilibrar essa demanda por infraestrutura e serviços, virtuosos se realmente a gente conseguisse um balanço positivo.** A gente então olhou quais eram os investimentos da [empresa] no território, a massa salarial gerada que tem um efeito super importante, em termos de **impacto positivo econômico**, empregos diretos, tem o efeito de formalização do mercado de trabalho que também é muito significativo que as áreas mineradoras **geram, toda a parte**

de impostos sendo gerados no nível municipal, estadual e federal.
(IND6-E1-19)

A demonstração de que a empresa contribui para o desenvolvimento sustentável também gera um efeito positivo na motivação dos empregados conforme identificado no trecho.

Eu acho que tem um grupo significativo hoje, na empresa, que reconhece a importância desse trabalho, que vibra com o fato de estar contribuindo além da lógica da maximização dos impactos positivos, porque uma coisa é você contratar pessoas locais, contratar fornecedores locais, que é fundamental e gera, sem dúvida é importantíssimo. Outra coisa é esse grau de comprometimento com uma visão de longo prazo. (IND6-E1-42)

Nós **contribuímos para as comunidades** nas quais operamos por proporcionar **oportunidades de emprego qualificado**, vencimentos e **salários, impostos e royalties** e programas de **desenvolvimento comunitário**. Não obstante estas ações, as comunidades locais podem se tornar insatisfeitos com o impacto de nossas operações, potencialmente os custos e a produção, e em casos extremos viabilidade. (IND 7-R-6)

Neste sentido, verificou-se com base em todos os dados da pesquisa já apresentados que as empresas geram valor para as partes interessadas ao contribuírem com o desenvolvimento local principalmente por meio de 7 (sete) temáticas dentro da perspectiva da sociedade, sendo elas: **Lucro, Produto, Tributos, Compras, Emprego, Social e Meio Ambiente**.

A temática **lucro** tem relação direta com o desenvolvimento sustentável, na medida que indica a possibilidade da realização de novos investimentos, ampliando a capacidade da empresa em gerar fluxo positivo de contribuição com.

A temática **produto** segue a mesma lógica e se refere ao impacto gerado pela satisfação do cliente, que permitirá a continuidade do negócio, sustentando o potencial de contribuição da empresa. Junto ao cliente também se abre a

possibilidade de contribuir por meio do alinhamento de práticas mais sustentáveis e da realização de investimentos sociais em parceria com a empresa.

A temática **tributos** corresponde a uma das maiores formas de contribuição de uma empresa de mineração. Por meio dos tributos recolhidos para cada esfera de governo, tanto direta quanto indiretamente por meio da retenção de tributos devidos por empregados e fornecedores, a empresa gera uma renda mineral pública de fundamental importância para a promoção do desenvolvimento sustentável de um território. Essa importância é destacada no trecho:

Uma **coisa chave para o aspecto da sustentabilidade do lugar** [Desenvolvimento sustentável] onde a gente está atuando **é a qualidade do uso da renda mineral** [ou seja, a renda privada e a renda pública gerada a partir da mineração]. Na **renda privada**, com participação nos resultados da lavra e a **renda pública** com taxas, contribuições, com [os tributos] de um modo geral. **A locação dos [impostos] em favor de uma agenda de desenvolvimento econômico, de justiça social, de conservação da biodiversidade, isso é que vai fazer a diferença.** Como esse recurso vai ser utilizado não só para **atender questões estruturantes** de curto prazo, mas de médio e de longo prazo? Inclusive, **faz diferença gerar patrimônio, pensando também numa transferência inter-geracional**, uma vez que daqui a cem anos, exauriu o recurso. (IND4-E1-63)

Fica claro que não só o volume de tributos recolhidos é uma grande contribuição quanto à qualidade do uso desses tributos gerados direta e indiretamente por meio das relações comerciais da empresa com clientes, fornecedores e empregados e outras partes. Além disso, têm-se ainda o efeito que o estímulo indireto de criação de novos negócios fortalece a arrecadação local de tributos. O pagamento desses tributos se configura em uma grande contribuição já que os mesmos devem ser revertidos em melhorias na prestação dos serviços públicos.

O **impacto socioeconômico** [empresa] é mais significativo em regiões em desenvolvimento onde **nostra ausência significaria menos recursos de**

emprego, renda, e, portanto, menores receitas de impostos. Nossa influência em diversas economias locais alcança significativamente, além de nossas operações e empregados, com benefícios diretos e indiretos se estendendo, por exemplo, para negócios que dão suporte às operações do Grupo. **O impacto econômico direto da empresa pode ser medido na forma de remuneração dos empregados, royalties e impostos aos governos, bem como pagamentos aos fornecedores.** (IND-S-3)

Essa contribuição relacionada ao pagamento de fornecedores nos indica outra temática de contribuição, a de **compras** que têm uma relevância estratégica para o desenvolvimento de competências e de diferenciais competitivos do território tanto na atração de novos investimentos quanto na geração de emprego e renda por meio da diversificação da base econômica local.

Essa diversificação reduz a dependência das receitas públicas dos tributos gerados pela empresa de mineração. A redução da dependência de recursos da atividade de mineração é essencial para a promoção do desenvolvimento sustentável no longo prazo. Esse corresponde a um dos maiores legados que a indústria de mineração deixa para as gerações futuras e para o território após o encerramento de suas atividades. Foi constatado que as empresas buscam ampliar essa contribuição, potencializando as compras locais por meio de programas de incentivo conforme pode ser visto nos textos:

O programa de compras sustentáveis que foi estabelecido, que é muito interessante para incentivar o alinhamento dos fornecedores com esses nossos princípios. (IND4-E1-36)

A **política de compras** da empresa está aliada ao **desenvolvimento sustentável** e, ao mesmo tempo em que a empresa procura obter ganhos com compras estratégicas, **também procura estimular o desenvolvimento local.** (IND1-R-3)

A Empresa abre **oportunidades para os fornecedores** das cidades onde estão localizadas as suas operações, **disponibilizando informações institucionais e critérios** necessários para inserção na lista de fornecedores. (IND2-R-5)

Com relação ao alcance socioeconômico de nossas atividades, **temos consciência dos impactos econômicos indiretos gerados pela nossa atuação e procuramos valorizar a contratação de fornecedores**

instalados nas proximidades de nossas operações, bem como estender as práticas de sustentabilidade. (IND3-R-9)

Essa iniciativa é voltada para a **qualificação e o desenvolvimento dos fornecedores locais**, com o objetivo de fomentar a geração de novas oportunidades de negócio. (IND6-R-7)

A realização de compras nos territórios de atuação promove o dinamismo econômico contribuindo significativamente para a diversificação da base econômica, e estimula o desenvolvimento de capacidades empreendedoras, ampliando a geração de oportunidades de trabalho na região.

Além disso, o engajamento da cadeia de fornecedores nos compromissos de sustentabilidade adotados pela empresa de mineração é uma das principais formas de contribuição ao desenvolvimento sustentável, já que esse envolvimento nas ações de responsabilidade socioambiental gera ganhos de eficiência para toda a cadeia de valor.

Cabe destacar que as empresas desenvolvem, em maior ou menor grau, ações ou programas voltados ao desenvolvimento de fornecedores com forma de contribuir para o desenvolvimento sustentável local. Essa prática foi constatada nos relatórios de sustentabilidade por meio da análise das diversas iniciativas em execução com foco na disseminação dos conceitos e as práticas de sustentabilidade para a cadeia de valor como, por exemplo:

(a) a criação de um código de desenvolvimento sustentável do fornecedor que contempla questões ambientais, trabalhistas e de direitos humanos, entre outras que é uma das condições para que a relação entre a empresa e os seus fornecedores seja saudável;

(b) a implementação de um programa de compras sustentáveis em que os fornecedores no momento do cadastro devem responder a critérios sociais e ambientais, além dos quesitos técnicos e econômicos, aliados às práticas da empresa;

(c) o apoio a Programas de Desenvolvimento de fornecedores locais, voltadas a capacitação técnica e gerencial da rede de fornecedores aumentando a eficiência e os resultados da cadeia produtiva. Em alguns casos esse processo de capacitação de fornecedores está sendo reformulado para que os treinamentos envolvam não somente aspectos de qualidade, mas também de sustentabilidade, segurança, saúde e gestão financeira;

(d) a realização de programa de inovação junto aos fornecedores, no sentido de desenvolver idéias criativas e inovadoras em prol da melhoria de processos, qualidade, produtos e serviços, bem como a fim de reduzir custos e minimizar impactos socioambientais;

(e) a realização de concursos com o objetivo de premiar os melhores fornecedores, com destaque na categoria segurança do trabalho e desempenho socioambiental; e

(f) o apoio a atração de outras empresas fornecedoras para se instalarem próximas as unidades industriais, impulsionando o desenvolvimento econômico na medida em que são gerados novos empregos formais, pagamento de tributos, entre outros. Essa estratégia também tem resultado em significativas reduções de custos de fornecimento.

Essas medidas possibilitam além a redução de custos, a redução de riscos e impactos socioambientais e a identificação de oportunidades de geração de valor compartilhado, melhorando o padrão de qualidade das operações dos fornecedores e da empresa.

Também se verifica a temática **emprego**, que evidencia a contribuição da empresa de mineração para a geração de emprego e de renda no território. Não só renda gerada diretamente por meio do emprego direto e indireto, mas por sua contribuição para o desenvolvimento do capital humano por meio da qualificação profissional nas localidades onde a empresa atua. A contribuição para o desenvolvimento humano é fator primordial para a sustentação do processo de desenvolvimento territorial com destaque para investimentos em qualificação profissional interna e externa conforme consta no fragmento:

A estratégia de promover a **sustentabilidade e a auto-suficiência das comunidades, por meio da geração de empregos e renda**, também está sendo levada às nossas operações no exterior. (IND6-R-8)

Investimos na qualificação contínua de nossos funcionários e também na **mão de obra da cadeia produtiva** de mineração. (IND6-R-6)

Com o foco no **aproveitamento da força de trabalho local como indutor de desenvolvimento** e estreitamento de relações, as grandes obras realizadas pela [empresa] [...] utilizaram preferencialmente mão de obra local. É uma **política de contratação** adotada há décadas e cada vez mais sistematizada pela [empresa], que estabelece parcerias com [...] entidades de **ensino profissionalizante** para **capacitar os trabalhadores** em atividades requeridas pela [empresa]. (IND 4-R-7)

A [empresa] dá preferência à **contratação de mão-de-obra local** – ou seja, de profissionais que residem no entorno de suas unidades operacionais. A **intenção é treinar e capacitar moradores das comunidades locais**. (IND1-R-4)

Outra temática identificada foi a **social**, que está relacionada, principalmente, à realização de investimento social e diálogo social, de modo que visa desenvolver o capital humano, social, político e institucional.

Os nossos 3 **focos [investimento social]** são infra-estrutura, habitação, o apoio a gestão pública, porque a gente encontrou, em várias situações se fala muito em corrupção, mas **muitas vezes a gente encontra falta de capacidade mesmo, de competência, de formação pra gestão pública**. E aí a ineficiência da gestão acaba que gera uma evasão enorme. (IND6-E1-35)

O uso estratégico do investimento social privado em favor do desenvolvimento local (IND4-E1-5)

A questão do **patrimônio histórico local** que é muito ligado a mineração, a empresa preserva muitos prédios que continuam contando essa história, também **é outra forma de contribuir**, devo dizer que a gente tem muito que caminhar nesse seguimento também. (IND2-E1-22)

Eles são objetivos estratégicos, **a questão de investir em comunidade e fazer grandes contribuições** sobre tudo, numa grande parte dos nossos grandes negócios (IND2-E1-14)

Essa temática de contribuição exerce influência significativa no nível de transparência e controle social e na utilização dos recursos públicos, sobretudo para garantir a qualidade no uso da renda mineral e para fortalecer os espaços de diálogo intersetorial em prol do desenvolvimento sustentável local.

Por meio do **diálogo** e do **compartilhamento de informações de forma sistemática e transparente, acreditamos que é possível compreender as demandas e as expectativas das comunidades**, principalmente no que se refere ao meio ambiente e a outros impactos oriundos de nossas operações. (IND3-R-10)

Foi identificado ainda que uma importante forma de contribuição da empresa de mineração é a relativa à temática **meio ambiente**. A contribuição nessa temática é caracterizada pela eficiência ambiental da empresa de mineração, no sentido de que, quanto mais eficiente e responsável no uso adequado dos recursos naturais, maior é a sua contribuição, pois demonstra que ela continua gerando valor às partes interessadas, ao mesmo tempo em que consome proporcionalmente menos recursos naturais.

Um dos fatores que impulsionam a busca pela eficiência está relacionado ao reconhecimento da sua responsabilidade ambiental e aos compromissos ambientais que a empresa firma como pode ser constatado abaixo:

Operamos uma gama diversificada de empresas em diferentes países e ecossistemas diferentes ao redor do mundo. **Essas empresas**, pela sua natureza, **têm o potencial de afetar o meio ambiente. Somos responsáveis** por programas para melhorar o **nosso desempenho ambiental**, definir **metas específicas**, como para **uso de energia e emissões de gases de efeito estufa**, e acompanhar o progresso em relação aos nossos objetivos. (IND 7-R-7)

Entre os principais **destaques da gestão ambiental** da [empresa] em 2009, está a adesão à EPC (**Empresas pelo Clima**, grupo de companhias que visam desenvolver uma metodologia nacional para a composição do inventário de GHG segundo a metodologia do *GHG Protocol International*), plataforma composta por organizações comprometidas com o **desenvolvimento sustentável**. (IND1-R-5)

O **compromisso ambiental** da [empresa] se manteve em 2009 por meio de uma série de investimentos em ações e equipamentos de controle da poluição e na gestão de **recursos naturais, bem como projetos de redução de consumo e ações de educação e informação ambiental**. (IND1-R-6)

Reduzir os impactos ambientais decorrentes da atuação de uma empresa e contribuir para a conservação dos recursos naturais **geram valor para todos**, melhoram as condições de operação da companhia e a vida das comunidades vizinhas. Por essa razão, a [empresa] desenvolve uma estratégia de trabalho que visa à **conservação do meio ambiente e de sua biodiversidade**, indo além das condicionantes estabelecidas pelos órgãos ambientais para a concessão da licença de operação. (IND 4-R-9)

No fragmento seguinte verifica-se que outro fator motivador da maior eficiência ambiental refere-se às oportunidades de economia financeira geradas por projetos de ecoeficiência.

A [empresa] tem continuamente trabalhado para **reduzir suas emissões** de gases de efeito estufa e suas metas incluem a redução dos gases CO₂, NO_x e SO₂, além do **consumo específico de energia** por tonelada de [produto]. Com o objetivo de atingir suas **metas globais de redução**, a Empresa tem atuado em duas frentes: **projetos próprios para auto-geração de energia** – mediante a construção de usinas hidrelétricas – e a realização **de estudos específicos de eficiência energética** para identificar **oportunidades de economia** de energia com foco na redução das emissões de carbono. (IND 4-R-8)

Outras iniciativas visam à **otimização do uso de recursos naturais**, à diminuição dos desmatamentos, à melhoria da eficiência do uso de carbono e à redução do número de incidentes ambientais reportados. (IND2-R-6)

Constam nessa estrutura metas de longo prazo, relacionadas a questões ambientais e sociais, e parâmetros de curto e longo prazo estabelecidos pela liderança e especialistas da [empresa] [...] Estão entre elas a **redução da intensidade do consumo de água e de energia**, o **reaproveitamento e a reciclagem dos resíduos** além da **diminuição das emissões** de gases causadores do efeito estufa. (IND4-S-2)

Também fica evidente que um aspecto fundamental para ampliar a contribuição na temática ambiental refere-se ao desenvolvimento de inovações que alavanquem maior eficiência ambiental e, conseqüentemente, amplie a contribuição da empresa nessa temática. Isso pode ser identificado nos trechos abaixo.

a [empresa] reforça o seu compromisso e sua responsabilidade com o meio ambiente, investindo continuamente em **estudos e na adoção de novas tecnologias**. Essas iniciativas buscam prevenir e mitigar impactos ambientais, como também evoluir na contribuição à sociedade **e à geração de valor econômico**. A [empresa] concentrou esforços em pesquisas e estudos para desenvolver projetos de geração de energia e intensificou o **Programa de Eficiência Energética nas Unidades**. Ademais, o programa de gestão de resíduos trouxe oportunidades de **desenvolvimento de novos produtos e fontes alternativas de matéria-prima para os processos produtivos, o que representa redução de custos, geração de receita e minimização de consumo de recursos naturais e impactos ambientais** (IND5-R-9)

a implantação de uma **nova tecnologia** de processamento à base de umidade natural propiciou a **eliminação da utilização de água** em oito linhas de beneficiamento. Isso gerou **redução de 63% no total de captação de água nova** das barragens e **aumentou a taxa de reutilização de água da planta**. (IND6-R-9)

Vale destacar que a formação e a manutenção de um patrimônio ambiental também foi identificada como uma forma de contribuição, tanto por meio da criação de reservas particulares de proteção ambiental, quanto pelo uso de recursos de compensação ambiental para fortalecimento das unidades de conservação. Além disso, outro fator que potencializa a contribuição nesta temática é o investimento em ações ambientais realizado pelas empresas de mineração.

Com base na análise dos dados sobre as formas de contribuição, emergiu a proposta de um modelo ampliado para análise do ambiente para uma gestão mais

sustentável (FIGURA 8). Esse modelo visa demonstrar como uma empresa de mineração poderia se tornar mais sustentável ao ampliar a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável criando zonas de sustentabilidade, ou seja, espaços territoriais mais sustentáveis a partir do processo de interação com as diversas partes interessadas de determinada sociedade.

O modelo apresentado na Figura 8 estabelece uma plataforma de variáveis que orientam uma análise estratégica do ambiente multidimensional de interação da empresa com a sociedade. Ele permite a empresa identificar oportunidades de geração de valor a todas as partes interessadas por meio da definição das estratégias de contribuição ao desenvolvimento sustentável a partir da ótica da convergência de interesses e das experiências de interação entre a empresa e as partes interessadas (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; LAZLO, 2008).

Numa análise horizontal da Figura 8, pode-se observar as principais formas da empresa gerar valor social compartilhado, tanto por meio do uso eficiente dos recursos naturais e da preservação da qualidade ambiental, quanto pela aplicação de recursos e competências voltados à potencialização do desenvolvimento socioeconômico do território.

Na temática meio ambiente, entende-se que a empresa pode gerar valor para as partes interessadas de três formas: (a) pela redução do consumo de recursos naturais; (b) pelo uso eficiente e responsável desses recursos; e (c) pela gestão efetiva dos impactos de sua atividade. Esses aspectos são essenciais para monitorar a contribuição da empresa na dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável.



Figura 8 - Modelo para análise do ambiente para uma gestão mais sustentável
Fonte: Elaboração própria

Na temática do desenvolvimento socioeconômico, a empresa pode gerar valor por meio dos seguintes aspectos: (a) potencializando impactos socioeconômicos positivos; (b) minimizando os impactos socioeconômicos negativos; e (c) fomentando a diversificação e o desenvolvimento econômico do território; com foco no desenvolvimento do capital humano, social e institucional.

Nessa análise horizontal busca-se a identificação de oportunidades de sinergia entre a empresa e as partes interessadas em prol do desenvolvimento sustentável do território, a partir das oportunidades de geração de valor compartilhado como apresentado por Porter e Kramer (2006;2011).

Já a análise vertical refere-se ao engajamento da cadeia produtiva, no intuito de potencializar as contribuições diretas da empresa de mineração. O compartilhamento das práticas e das experiências em função da realização de ações conjuntas com os demais agentes da cadeia produtiva amplia as oportunidades ganha-ganha. Esse ponto reflete a forma como a empresa pode ampliar a sua capacidade de transformação positiva dos territórios onde atua ao articular e contagiar outras empresas, engajando-as nesse movimento (PRAHALAD e RAMASWAMY,2004; LAZLO, 2008).

Vale ressaltar, ainda, que a sinergia de ações desenvolvidas de forma integrada pelas empresas nos territórios, possibilitaria acelerar o processo de transformação positiva desses, ampliando a zona de sustentabilidade. Essa zona é representada pelos níveis de envolvimento da cadeia produtiva nos propósitos da contribuição para o desenvolvimento sustentável e foram classificados, em princípio, em três níveis que ilustram o raio de influência da empresa de mineração na cadeia produtiva.

A partir da visão da análise vertical de oportunidades, a empresa mineradora assume o papel de liderar o processo de articulação de parcerias e alianças para a promoção do desenvolvimento sustentável. Assim, a análise vertical demonstra como a empresa pode aperfeiçoar e difundir as soluções criadas, atendendo, de

forma mais ampla, à convergência de interesses e fortalecendo os relacionamentos entre a empresa e a sociedade, conforme discutido por Prahalad e Ramaswamy (2004).

Observou-se que a empresa de mineração pode ampliar o seu grau de contribuição, exercendo a liderança nas práticas de sustentabilidade na cadeia produtiva. Para tanto, dois fatores são essenciais: a lente da **integração** e a lente da **inovação**. A lente da integração refere-se à forma de abordagem que a empresa deve adotar na execução de suas estratégias de sustentabilidade, de modo que essas sejam orientadas pelas oportunidades e riscos relacionados com a sua interdependência com o território. A lente da inovação promove oportunidades de alavancagem do desempenho empresarial, a partir das novas abordagens provocadas por uma gestão mais sustentável, como prevê Prahalad, Nidomolu e Rangaswani (2009).

A criação de zonas de sustentabilidade exige que a empresa implemente canais de diálogo social estruturados que possibilitem interações pró-ativas com todas as partes interessadas. Convém destacar que o processo de diálogo social é fundamental para garantir uma eficiente gestão de expectativas das diversas partes interessadas da sociedade em relação à capacidade e aos limites de contribuição da empresa, bem como para articular e reunir as demais organizações do território em torno do propósito do desenvolvimento sustentável.

Assim, a atuação da empresa com base nessa abordagem pode influenciar positivamente as transformações do território e ser decisiva na ambiência para o negócio operar e crescer.

5.2.3 Indicadores de contribuição

A definição de indicadores para verificar o quanto a empresa de mineração contribui para o desenvolvimento sustentável é um fator primordial e impacta diretamente no grau de contribuição da empresa. Na medida que a empresa sabe o quanto está contribuindo, fica mais fácil orientar as estratégias de ação em prol do desenvolvimento sustentável, definindo melhor as políticas de alocação de recursos para suas iniciativas como exposto por Bellen (2006).

Verifica-se, conforme se infere do fragmento abaixo, que as empresas utilizam os indicadores de sustentabilidade propostos pela metodologia de relato de indicadores do *Global Reporting Initiative - GRI* para dar mais transparência ao seu desempenho socioeconômico e ambiental.

Os indicadores [GRI-G3] são utilizados e divulgados, e a gente tenta colocar na pauta dos processos que estão em curso. O uso disso pelas partes interessadas é que depende do amadurecimento de quem são as partes. (IND4-E1-37)

A nossa matriz estruturou no final do ano passado, o que se chama *business intelligence* que é de **coleta desses indicadores no mundo todo**, então todas as operações, tem o *deadline*, tem uma **estruturação de responsabilidades**, o nível 1 que **imputa os dados**, o 2 que **checa** e o 3 que dá [a aprovação final], é um sistema bem estruturado. Mas o que eu **acho, que a gente precisa trazer isso mais pro cotidiano**, os indicadores acabam ficando ali só como uma referência pro relatório de sustentabilidade. (IND2-E1-31)

A gente já adota indicadores em várias áreas, e é exatamente isso que da foco, da clareza, as responsabilidades e resultados ficam claros, perceptíveis, e você pode direcionar seus esforços, por exemplo, a gente tem uma reunião semanal focada em produção, e ali os indicadores de segurança são vistos por toda a alta liderança, essa reunião é por teleconferência, e está todo mundo ali, naquela hora, focado nos indicadores de segurança, nos indicadores de produção (IND2-E1-38)

E no **último mês** a gente começou **um esforço de trazer indicadores de meio-ambiente e comunidades pra dentro dessa reunião**. Então a gente está no movimento, incorporando, por entender que este é o caminho, se a gente quer de fato mudar práticas e resultados a gente tem que ter pistas, do que a gente está fazendo, “sinalizações” para aonde a gente está indo. (IND2-E1-39)

Quando **a gente fala que a gente está integrando** esses **indicadores ao nosso sistema de gestão**, significa que eu pretendo, eu tenho algumas políticas pra isso, eu estou aprendendo a estruturar, tanto externamente, como a exposição que a [empresa] tem à ONG's, a entidades globais que a gente escuta quais as necessidades desses indicadores, até o diálogo social, a gente já vem reportando aqueles indicadores e nós estamos integrando isso para daí partir para a ação, quer dizer, eles indicam o movimento desses indicadores, **o ritmo do movimento desses indicadores é que vai nos dar a avaliação de riscos e oportunidades chaves que nós vamos priorizar, pra daí fazer os nossos programas e nossos investimentos.** (IND1-E1-12)

No entanto, poucas empresas utilizam esses indicadores para fazer a gestão do desempenho das organizações em algumas questões da sustentabilidade. A IND6, por exemplo, elencou 10 indicadores principais e estabeleceu metas para cada um deles. Isso gerou resultados importantes para a organização e começa a concretizar a questão da sustentabilidade como pode ser constatado a seguir:

A gente estabeleceu metas de redução. Tem indicadores que são mais óbvios essa mensuração, por exemplo, os **indicadores de insumos de combustíveis e energia**, através do estabelecimento das metas que a gente colocou pra 2010 e quase todas as diretorias alcançaram, **a gente conseguiu ter uma economia de cento e poucos milhões de reais**, ainda não é uma coisa muito significativa pra [empresa], mas em números absolutos faz sentido. **Então você começa a ter o *business case* da sustentabilidade mais claro.** Alguns **outros indicadores não é tão simples**, mas a gente pode fazer assunções e chegar lá também, a ideia é que cada vez mais isso ajude a ter essa mensuração de quanto isso traz benefício pra, citei ai por exemplo a **redução do consumo de água, tem algumas áreas, bacias hidrográficas que a gente vai ter que começar pelo uso da água** (IND6-E2-20)

Contudo, apesar da utilização de indicadores de sustentabilidade gerar ganhos significativos, verificou-se que a maioria das empresas não possui sistemas de inteligência de negócio implementados, que contemplem as informações socioambientais, realizando a coleta, a sistematização e a distribuição dos dados manualmente. Algumas empresas destacaram que têm ferramentas desenvolvidas ou em desenvolvimento para facilitar a sistematização desses indicadores que possibilitam maior agilidade na elaboração dos relatórios de sustentabilidade

(PETRINI, 2006; BELLEN, 2006), o que pode ser comprovado nos seguintes fragmentos:

Então **no primeiro ano de coleta de indicadores [2006], foi tudo planilha** de Excel e **tudo enviado por e-mail, uma loucura** pra gente consolidar isso, **hoje são mais de 3.000 (três mil) planilhas**, se contar todos os indicadores em todas as unidades da [empresa], e a gente consolidando isso através de macro e Excel. Não mudou muito pra falar a verdade, porque esse sistema demora e já teve problemas internos na áreas de TI, acabou que eles não priorizaram o que a gente pediu. (IND6-E2-17)

A única coisa que a gente tem hoje, a gente usa o sharepoint como repositório de dados, a gente não precisa mais ter fluxo de e-mails. [...] a gente tem [...] um ambiente WEB que tem [...] o organograma da [empresa]. [a pessoa] simplesmente vai lá, pega o indicador, pega a planilha, **é uma planilha de excel ainda**, e responde o seu dado. **Só que ainda não é um sistema, porque a gente depois tem que pegar tudo isso e botar numa grande macro e consolidar.** [...] agora a gente está botando isso tudo dentro de um sistema, então **não vai precisar ter mais esse repositório de dados** e nem a gente consolidar através de uma macro, **vai ter um grande banco de dados e a esperança é que no próximo ano**, para o próximo relatório a gente já faça tanto o relatório de sustentabilidade, quanto essa parte de apuração das **metas do PAS - Plano de Ação de Sustentabilidade.** [...] o plano de ação de sustentabilidade **é planilha excel mesmo.** (IND6-E2-18)

A [empresa] **tem um sistema [de coleta dos indicadores para o relatório de sustentabilidade]**, a gente **usa o sistema** que foi feito pela área de **desenvolvimento sustentável**, pelo departamento. Na verdade **não é exatamente um sistema**, se usa a base do sharepoint, **e ai você tem as planilhas**, e você entra com, faz o upload, **alimenta e isso fica lá.** (IND6-E1-59)

Assim, um dos fatores limitadores do uso desses indicadores na gestão da sustentabilidade é a baixa utilização de ferramentas de tecnologia da informação mesmo considerando que isso seria de grande valia para a organização.

Não, a **gente não tem um sistema de informação.** Não existe um sistema ou **um banco de dados.** **A gente deveria ter investido mais nessa frente** de gestão da informação, e de ter um banco de dados, e ter um comparativo (IND6-E1-22)

Eu acho fundamental [um sistema de indicadores]. Eu acho assim, o nível de informação que a gente tem hoje, poucas empresas têm e às vezes poucas prefeituras têm. (IND6-E1-24)

No entanto, o caráter qualitativo das questões socioambientais tem se configurado um dos limitadores para dimensionar o avanço das empresas nessas questões, sobretudo no que se refere à mensuração e ao monitoramento de estratégias e ações de contribuição ao desenvolvimento sustentável. Isso pode ser visto no texto:

Na área ambiental isso é mais fácil. Na área sócio-econômica é mais difícil, porque é lógico que se eu mudo um processo que eu estou usando menos insumo, na gestão do solo, ou na melhoria das espécies de recuperação de área, são coisas mais objetivas. Quantidades, reduções, que eu meço quantitativamente. (IND4-R1-45)

Na área social é mais um risco evitado. É uma visão de custo e oportunidade. Por exemplo, quanto valor agrega participar de um Conselho? Difícil mensurar, correto? Mas **o Conselho ajudou muito a empresa a superar conflitos que poderiam bloquear a operação**. Quanto vale **comunicar bem a sociedade**, estabelecendo um processo de engajamento, de diálogo com a sociedade... **É difícil mensurar**, mas tem gente que faz isso. **A gente ainda não conseguiu**. Até gostaria de fazer isso de uma maneira mais objetiva, **porque valorizaria o trabalho da empresa**. Mas **do ponto de vista qualitativo tem-se o reconhecimento**. (IND4-E1-46)

Eu não tenho orçamento para fazer isso [estruturar indicadores] agora, mas isso entrou no meu planejamento porque **a gente identificou que isso é uma fragilidade** nossa não saber falar **que impactos positivos** são esses, ou em **quanto eles podem ser medidos**, mas é fato além dos tradicionais, como geração de trabalho, geração de impostos, as compras locais que a gente também procura fortalecer esse processo das compras locais, **embora ainda esteja um trabalho acanhado, tem muito pra gente caminhar**. (IND2-E-13)

Dessa forma, a clara definição de indicadores é um fator que também influencia o grau de contribuição. Identificou-se que as empresas encontram uma grande dificuldade na implementação de iniciativas voltadas à definição desses indicadores. No entanto, constatou-se nos relatórios de sustentabilidade a utilização de vários indicadores quantitativos, apresentados de forma fragmentada, que poderiam ser utilizados sob a perspectiva da contribuição de uma empresa de mineração.

Outro fato relevante que os dados da pesquisa revelam é que, apesar do setor de mineração utilizar diversos indicadores socioeconômicos e ambientais para dar transparência ao seu desempenho, esses indicadores são utilizados apenas com esse intuito, não balizando, entretanto, as estratégias de contribuição ao desenvolvimento sustentável. Também, constata-se que poucas empresas utilizam esses indicadores para acompanhar o desempenho operacional do negócio, dada a dificuldade de operacionalizar o uso dos indicadores no cotidiano, como constatado por Petrini (2006) e Bellen (2006).

a nossa matriz estruturou no final do ano passado, o que chama de *business intelligence* que é de **coleta desses indicadores no mundo todo**, então todas as operações, tem o tempo [para reportar] , tem uma **estruturação de responsabilidades**, o nível 1 que imputa os dados, o 2 que checa e o 3 que dá o aprova. É um sistema bem estruturado. Mas o que **eu acho, que a gente precisa trazer isso mais pro cotidiano**, os **indicadores acabam ficando ali só como uma referência pro relatório de sustentabilidade**. (IND2-E1-31)

Diante do exposto, evidencia-se o baixo uso de ferramentas de tecnologia da informação, o que resulta na dificuldade no acesso a informações no tempo necessário ou na falta de compreensão da importância estratégica dos conceitos de sustentabilidade para o crescimento sustentável do negócio.

5.2.4 Gestão Estratégica da Sustentabilidade

Os dados da pesquisa mostram que o nível de contribuição da empresa para o desenvolvimento sustentável também é influenciado quando o objetivo de contribuição está explícito no mapa de intenções estratégicas da empresa. Verificou-se que quanto maior a incorporação à estratégia da empresa da intenção de contribuir com o desenvolvimento dos territórios de influência, mais desenvolvidas

são as práticas de sustentabilidade e, conseqüentemente, maior o grau de contribuição tanto no curto como no longo prazo para os territórios.

A [empresa] assume o compromisso de estimular o desenvolvimento local. Os projetos visam **preparar as comunidades onde operamos para a autonomia econômica** e, em contrapartida, atender às necessidades dos Negócios, o que reflete **o nosso objetivo de gerar valor compartilhado.** (IND5-R-7)

Criar valor em todo o ciclo de vida de nossas atividades é o nosso principal objetivo. Além de **contribuir com o desenvolvimento sustentável** das comunidades, regiões e países onde operamos, buscamos manter **um relacionamento e um diálogo permanente e aberto** com os nossos *stakeholders*. (IND6-R-10)

Para poder receber da sociedade sua autorização para operar, **é indispensável que a empresa adote a sustentabilidade como fator integrante de sua estratégia de negócios.** (IND4-S-1)

O objetivo de **contribuir para o desenvolvimento socioambiental** das áreas de influência **foi à época**, alguns anos atrás, **a maneira como nos melhor conseguimos expressar, eu não digo nem o nosso conceito de sustentabilidade, mas a prática do conceito de sustentabilidade** a época [Por volta de 2006]. **A época foi como nos conseguimos explicitar a ação prática do conceito de sustentabilidade** que nós tínhamos, e continuamos tendo e que no tempo essas coisas também mudam. (IND4-E1-01)

Essas empresas que seguem essa trajetória [rumo a uma gestão mais sustentável] estão andando rápido. **Toda a empresa que pensa no seu futuro tem que pensar em se sustentabilidade, porque não pensar nisso é negar a sua própria essência. E numa discussão estratégica, se você não discutir isso, você vai discutir o quê?** (IND4-E1-10)

Dessa forma, a estratégia fundamentada nas políticas de sustentabilidade é o ponto central que dá coerência e direção as ações da organização, alavancando os recursos necessários para sustentar o desempenho sob a ótica da contribuição com o desenvolvimento sustentável (MACEDO-SOARES, 2002; IBGC, 2009).

Além disso, observa-se a importância de formalizar de modo prático a questão da sustentabilidade no nível estratégico da organização. Isso ocorre por meio da evidência dos compromissos com a sustentabilidade nos documentos de hierarquia mais altos da organização como demonstrado no fragmento a seguir.

Em determinado momento na vida da empresa, depende da empresa, da maturidade da empresa, da maturidade de gestão. **A sustentabilidade tem que aparecer nos documentos mais elevados.** [...] É um pouco discutível a importância ou não de tê-la [a sustentabilidade] **como uma caixinha do mapa estratégico, mas é indiscutível, que nos documentos de hierarquia mais altos da empresa,** ela tem que aparecer na maneira como a empresa tem que se comportar e as coisas derivam dessa maneira. (IND4-E1-06)

Outro fator importante é que a inserção dessa visão estratégica de contribuir para o desenvolvimento do território, garante o engajamento de toda a empresa no processo, ampliando o grau de contribuição, o que tende a alavancar outros recursos intangíveis que refletirão diretamente na reputação da empresa perante a sociedade, como destacado por Kaplan e Norton (2004).

Então, os resultados encontrados nessa pesquisa levaram à criação de uma **perspectiva sociedade** caracterizada pelas 07 (sete) temáticas de contribuição (Lucro, Produto, Tributos, Compras, Emprego, Social e Meio Ambiente) apresentadas no item 5.2.2 deste trabalho que oferecem maior clareza e foco quanto ao grau de contribuição da empresa para cada grupo de partes interessadas, consideradas como públicos de relacionamento estratégico conforme item 5.1.1. Com base nessa visão a empresa pode atuar sob a ótica da geração de valor compartilhado, fazendo emergir uma proposta de modelo de mapa estratégico suportado no *Balanced ScoreCard* desenvolvido por Kaplan e Norton (2004).

A ferramenta *Balanced ScoreCard* oferece uma estrutura adequada para a incorporação da sustentabilidade às estratégias de negócio, conforme já mencionado por Bieker e Waxenberger (2002). O *Balanced ScoreCard* já incorpora as questões socioambientais dentro da perspectiva processos internos nos aspectos

regulatório e social (KAPLAN e NORTON, 2004). No entanto, observa-se que, para a real inserção da gestão estratégica da sustentabilidade, conforme observado nos dados da pesquisa, essa abordagem não é suficiente para considerar as diversas variáveis do processo de interação da empresa com os espaços onde elas atuam, especialmente porque são insuficientes para representar o foco da contribuição ao desenvolvimento sustentável (BIEKER e WAXENBERGER, 2002; BIEKER 2002; HOCKERTS, 2001).

Assim, constatou-se que a criação de uma quinta perspectiva, transversal às demais, traz relevância para que a organização possa alavancar uma gestão do desempenho empresarial sob a ótica do desenvolvimento sustentável. Além das quatro perspectivas tradicionais, uma quinta perspectiva responde ao grau de contribuição da empresa de mineração para o desenvolvimento sustentável dos territórios e das sociedades em que atuam.

Essa **Perspectiva Sociedade** (Figura 9) se refere à capacidade da organização de gerar valor para as demais partes interessadas, além dos acionistas e dos clientes, ao incorporar indicadores de desempenho empresarial relativo às questões socioambientais sob a ótica da contribuição ao desenvolvimento sustentável das localidades em que a empresa opera. Essa perspectiva visa medir tanto a contribuição financeira quanto o impacto dessa contribuição na percepção de valor que o negócio gera para a sociedade. A inserção desta perspectiva cria oportunidade para maior integração dos aspectos sociais e ambientais a gestão da sustentabilidade da empresa (BIEKER, 2002; LAZLO, 2008).

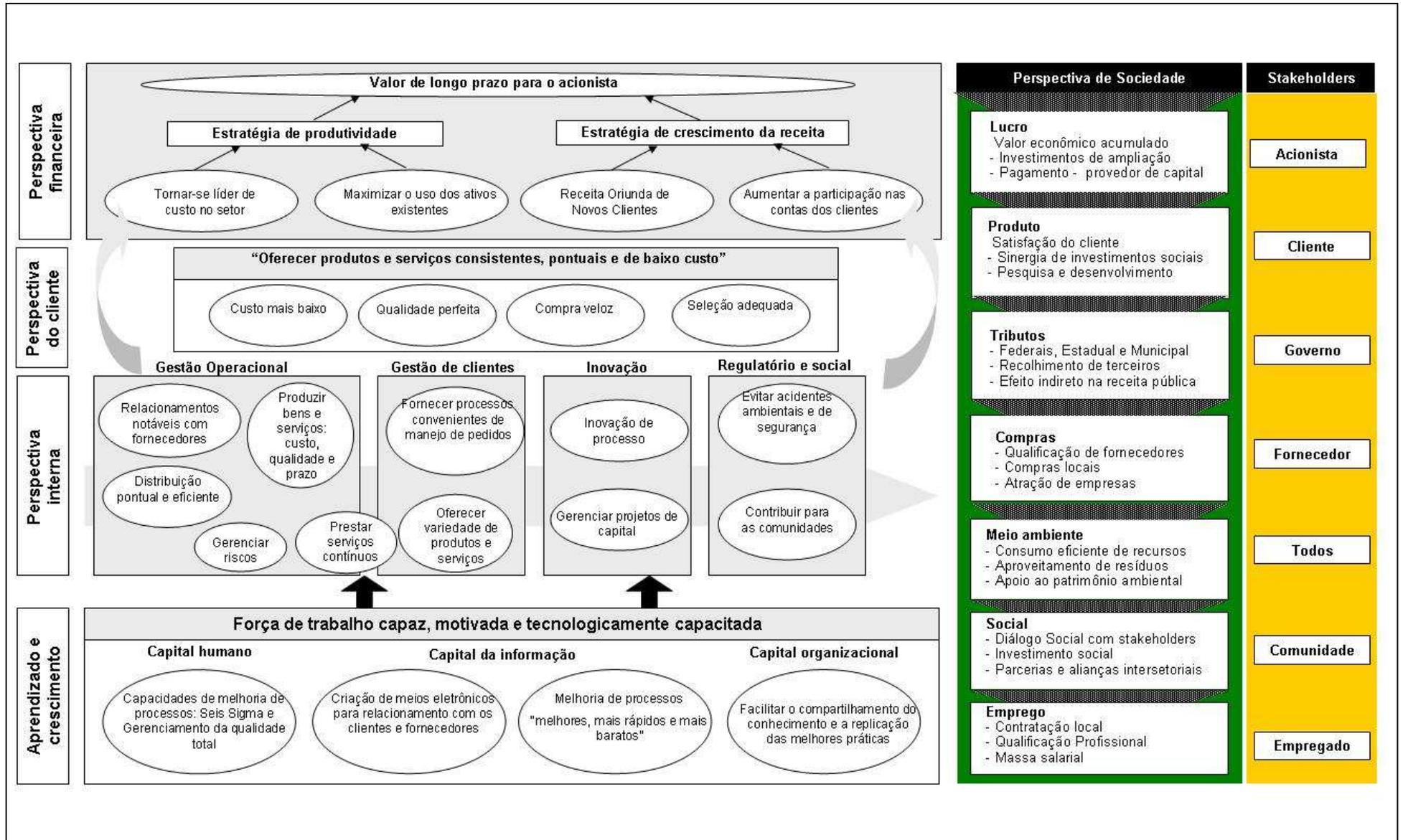


Figura 9 – Modelo de Mapa Estratégico de sustentabilidade para empresas de mineração

Fonte: Elaboração própria. Adaptado da Figura 11.2 Modelo de mapa estratégico: Baixo custo total. KAPLAN e NORTON (2004, p. 332)

Vale destacar que esse modelo de Balanced ScoreCard de Sustentabilidade (FIGURA 9) é apenas uma ferramenta que auxilia a análise de lacunas estratégicas das questões socioambientais, bem como facilita a comunicação e a implementação das estratégias de sustentabilidade. O uso dessa ferramenta suportada pela criação de indicadores para mensurar a contribuição pode ser adotado pelas empresas de mineração para monitorar o desempenho socioeconômico e ambiental sob a perspectiva da contribuição ao desenvolvimento sustentável, fortalecendo a incorporação da sustentabilidade às estratégias da empresa.

A compreensão e a aplicação dessa perspectiva contribui para os gestores entenderem as muitas inter-relações, superando as barreiras funcionais e facilitando o processo de tomada de decisão e de resolução de conflitos com a sociedade. Também permite que os gestores olhem a empresa sob a perspectiva da sustentabilidade, evidenciando as interdependências externas que influenciam o sucesso das estratégias empresariais.

Nesse sentido, observa-se que a gestão estratégica de aspectos socioeconômicos e ambientais vai muito além de garantir o cumprimento das obrigações legais e da licença social para operar. A empresa de mineração cumpre não só por sua importância econômica, mas, por sua natureza de relação com os territórios, um importante papel social de contribuir para o desenvolvimento sustentável e se beneficia do mesmo a medida que recebe a licença social, entendida como uma consequência das experiências de relacionamento e da importância que aquela organização tem para o desenvolvimento sustentável do território onde atua.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

A conclusão principal desta pesquisa é que o grau de contribuição de uma empresa de mineração para o desenvolvimento sustentável tende ser influenciado pela forma como esse termo é compreendido e incorporado ao padrão de governança corporativa e à estratégia empresarial.

Foi identificado que o padrão de governança é caracterizado pelas seguintes propriedades: (a) relação com as partes interessadas, caracterizada, pelos tipos de partes interessadas, pela motivação da empresa em obter a licença social, pela forma como a empresa dialoga com a sociedade, pela forma como a empresa gera valor a essas partes interessadas, pelo grau de transparência das informações sobre o desempenho socioeconômico e ambiental da empresa e pela forma de relacionamento estabelecido com o poder público; (b) forma como a empresa faz a gestão de seus impactos e riscos da presença da empresa no território; (c) forma como a alta gestão exerce o papel de liderança na gestão sob a ótica da sustentabilidade; (d) forma como a empresa organiza a sua estrutura organizacional para responder a essas novas demandas da agenda da sustentabilidade; e (e) capacidade de desenvolvimento de inovações para o desenvolvimento de uma mineração mais sustentável.

E no que se refere a estratégia empresarial, o grau de incorporação do conceito de sustentabilidade as estratégias de negócio é potencialmente influenciado pela: (a) visão que a organização tem sobre o seu papel na promoção do desenvolvimento sustentável dos territórios em que atuam; (b) compreensão das

formas como a empresa de mineração contribui ou pode contribuir para esse desenvolvimento; (c) forma como a empresa mede quantitativamente e qualitativamente, por meio de um sistema de indicadores socioeconômicos e ambientais, a sua contribuição e a eficácia da mesma para gerar uma transformação social positiva; e (d) forma como a empresa declara e/ou evidencia os seus objetivos estratégicos em relação ao território materializando a gestão estratégica da sustentabilidade através de um mapa estratégico de sustentabilidade.

Uma outra contribuição teórica emergente desta pesquisa foi a criação e inserção de uma Perspectiva Sociedade no *Balanced ScoreCard* que facilita a visualização dos principais fatores que possibilitam a geração de valor as demais partes interessadas, bem como, definir objetivos estratégicos e ações mais assertivas junto os principais *stakeholders* da empresa. Essa perspectiva é composta pelas principais temáticas de contribuição de uma empresa de mineração são: (a) Lucro – que se refere a remuneração dos acionistas e conseqüentemente a capacidade da realização de novos investimentos; (b) Produto – relacionado a garantia de satisfação dos clientes para a manutenção dos fluxos de contribuição; (c) Tributos – relativo a arrecadação de tributos que se utilizados com qualidade contribuem significativamente para a melhoria da qualidade de vida no território por meio da oferta de serviços públicos; (d) Compras – relacionado a realização de compras locais, ao desenvolvimento de fornecedores e o fomento ao empreendedorismo de modo a estimular a diversificação econômica da região de atuação e conseqüentemente potencializar a sua contribuição; (e) Emprego – que se refere a geração de renda, a contratação de mão-de-obra local e ao compromisso com o desenvolvimento profissional de pessoas no território de atuação; (f) Social – na qual a empresa contribui por meio do investimento social, experiências de

relacionamento promovidas pelos espaços de diálogo social e da realização de parcerias e alianças intersetoriais fortalecendo o capital social; e (g) Meio Ambiente – relativo ao consumo eficiente e responsável dos recursos naturais e dos investimentos na conservação e criação de patrimônio ambiental.

Nesse sentido, o estudo se mostra relevante vez que buscou ampliar o conhecimento existente sobre os fatores determinantes que tendem a explicar o grau de contribuição da empresa de mineração para o desenvolvimento sustentável no contexto nacional.

Vale destacar que os dados revelam a interdependência entre empresas de mineração e os territórios de operação, razão pela qual se torna fundamental a geração de valor compartilhado. Sobre o tema, há que se destacar que a busca das empresas por práticas mais sustentáveis sob a perspectiva da contribuição para o desenvolvimento sustentável é recente, mas acarreta rápidas mudanças na forma de fazer negócios, sobretudo na forma como os executivos são desafiados à maximizar o valor comercial para o acionista, ao mesmo tempo que criam valor social.

Diante disso, percebe-se a recente implementação de novas estruturas e processos organizacionais voltados à gestão das questões de sustentabilidade, especialmente relativas à dimensão social e ambiental do negócio. Tal fato estimulou a adoção de práticas socioambientais mais avançadas, colaborando para a implementação de modelos de governança corporativa que incorporem uma gestão estratégica voltada à aplicação do conceito de sustentabilidade.

Essa abordagem proporciona uma análise sistêmica da empresa, sob a ótica da gestão de riscos, garantindo a integridade e a perenidade do negócio, na medida que essa visão holística permite identificar oportunidades de melhoria e de sinergia entre as áreas funcionais da organização.

Torna-se claro, a partir dos resultados, que o planejamento, a implantação e a expansão, ou mesmo a continuidade das atividades de uma empresa mineradora, devem ser pautadas pela preocupação com as influências que a empresa tem sobre o processo de desenvolvimento econômico, social e ambiental nas localidades em que atua. Nessa circunstância, ficou evidente que a atuação da empresa na melhoria da qualidade do uso da renda mineral, tanto pública quanto privada, constitui-se um fator essencial para a sustentabilidade desses territórios. Assim, as questões socioambientais tornam-se fatores críticos de sucesso para as estratégias no negócio, pois criam riscos significativos à sua licença para operar.

Dentre as limitações deste estudo, destaca-se a seleção de uma amostra envolvendo empresas de portes muito diferentes. Outro fator refere-se ao tipo de mineral extraído, posto que, para cada mineral, são utilizados processos distintos de extração e de operação. Outra limitação foi a ausência de pesquisa de campo que identificasse as formas de contribuição mais relevantes sob a ótica dos principais *stakeholders*. Para atenuar essa limitação, foi adotado o método de pesquisador participante que tem atuação direta no relacionamento com esses públicos estratégicos, além de avaliar a matriz de materialidade apresentada nos relatórios de sustentabilidade.

Para estudos futuros, recomenda-se investigar quais os indicadores poderiam ser utilizados para mensurar a contribuição da empresa de mineração para desenvolvimento sustentável do território onde atua. Também se recomenda a aplicação deste estudo a outros setores econômicos. Além disso, sugere-se a realização de novos estudos incluindo uma pesquisa de campo com stakeholders externos à empresa para validação das formas de contribuição. Outra questão de

pesquisa seria investigar a possibilidade de aplicação de métodos estatísticos para avaliar dados dos indicadores de contribuição nas empresas de mineração.

Por fim, uma interessante abordagem de pesquisa seria aprofundar as discussões sobre o papel dos sistemas de inteligência de negócio para geração de vantagens competitivas para as empresas de mineração. Além disso, poderia contribuir para os avanços desse tema uma análise do impacto das mudanças tecnológicas de comunicação na relação da empresa de mineração com a sociedade.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR 16001 – Responsabilidade Social**. Norma. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e Responsabilidade social nos negócios**. Coordenadora. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Responsabilidade social na educação básica: reflexões sobre a sua inserção e difusão em uma abordagem transformadora**. Responsabilidade Social II. Brasília, Série Rede SESI de Educação, v. 13, p. 71-126. Brasília: SESI/DN, 2010.

_____; COUTINHO, Renata Buarque Goulart; TOMEI, Patricia Amélia. **Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa**. Congresso EnANPAD Santa Catarina, EnANPAD 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010

BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 3 ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2007.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7ª Ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008

BELLEN, Hans Michael Van. **Indicadores de Sustentabilidade: Uma Análise Comparativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BIEKER, Thomas. **Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management**. OIKOS PhD summer academy 2002 “Sustainability, Corporations and Institutional Arrangements”, St. Gallen: University of St. Gallen, 2002.

_____; WAXENBERGER, Bernhard. **Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics** – using the BSC for integrity management. Article presented at the “10th International Conference of the Greening of Industry Network”, Göteborg/Sweden”, 2002.

BRASIL MINERAL. **As maiores empresas dos setor mineral**. Revista. 154 f. Ano XXVI, Nº 296. Minas Gerais: Signus, 2010.

BRUNDTLAND, G. H. **Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

CALSING, Elizeu. **Ferramentas de gestão da responsabilidade social nas organizações**. Responsabilidade Social V. Brasília, série Rede SESI de Educação. Vol. 13. Brasília: SESI/DN, 2010.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – CEBDS. **Guia de Comunicação e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: CEBDS, 2009.

COSTAMARQUES, M. C.C CONDE, M. F. **Teoria da Sinalização e da Agência**. CROC – Revisores & Empresas. Jul/Set/2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai. **Beyond the business case for corporate sustainability**. Business Strategy and the Environment, v. 11, 130–141, Published online in Wiley InterScience, 2002.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of the 21 century**. Gabriola Island: New Society, 1998

ENRÍQUEZ, Maria Amélia Rodrigues da Silva. **Maldição ou dádiva? Os dilemas do desenvolvimento sustentável a partir de uma base mineira**. Tese. 449 f. Área de concentração em Política e Gestão ambiental. Centro de Desenvolvimento Sustentável – CDS, UnB, Brasília, 2007.

EXTRACTIVE INDUSTRIES TRANSPARENCY INICIATIVE – EITI. **The EITI Principles**. Disponível em:< <http://eiti.org/eiti/principles>>. Acesso em 27.04.2011. Oslo: EITI, 2011.

FIGGE, Frank; HAHN, Tobias; SCHALTEGGER, Stefan and e WAGNER, Marcus. **The Sustainability Balanced Scorecard – Linking sustainability management to Business Strategy**. Business Strategy and the Environment, v.11, 269–284. Wiley InterScience, Centre for Sustainability Management, University of Lüneburg, Germany, 2003

FLOCKHART, Andrew. **Raising the profile of social enterprises**. The use of social return on investment (SROI) & investment ready tools (IRT) to bridge the financial credibility gap. Social Enterprise Journal, v. 1, Issue 1, p. 29-41, Social Enterprise London, London 2005.

FREEMAN, R.E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. **Stakeholder theory and “The corporate objective revisited**. Organization Science, v.15, n.3, 364-369. The Darden School, University of Virginia., Virginia 2004.

FREITAS, Angilberto Sabino de. **A implementação do e-learning nas escolas de gestão: um modelo integrado para o processo de alinhamento ambiental.** Tese. 330f. Rio de Janeiro: PUC, 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Introdução ao Modelo de Excelência de Gestão.** Disponível em: <https://www.fnq.org.br/Portals/FNQ/Documents/CadernosCompromisso2008_00_introducao.pdf>. Acesso em: 07 out. 2010.

GIBSON, Kevin. **The moral basis of stakeholder theory.** Journal of Business Ethics, v.26, p.245-257, Kluwer Academic Publishers: Netherlands. 2000.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade.** Versão 3, 2006. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org/Home>>. Acesso em: 10 out. 2010.

GODOI, Christiane Kleinünbing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; e SILVA, Anielson Barbosa. **Pesquisa Qualitativa em estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos.** (Organizadores). p. 241-266. p. 301-323 São Paulo: Saraiva, 2006

HAMANN, Ralph. **Can business make decisive contributions to development? Towards a research agenda on corporate citizenship and beyond.** Development Southern Africa. Vol. 23, No. 2, 175-195, Routledge, 2006

HARRINGTON, H. James; KNIGHT, Alan. **A implementação da ISO 14000: como atualizar o SGA com eficácia.** Trad. Fernanda Góes Barroso, Jerusa Gonçalves de Araújo. São Paulo: Atlas, 2001.

HOCKERTS, Kai. **Corporate Sustainability Management — Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability.** Sustainability at the Millenium: Globalization, Competitiveness and the Public Trust. Ninth International Conference of Greening of Industry Network Bangkok, p. 21-25, Bangkok, 2001.

INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY – ISEA. **AA 1000SES— Stakeholder Engagement Standard.** Disponível em: <<http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS%202008.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Guia de sustentabilidade para empresas.** Cadernos de Governança corporativa, n. 4, São Paulo: IBGC, 2009.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007** – Definição de responsabilidade social. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Acesso em: 16 maio 2010.

INTERNATIONAL COUNCIL ON MINING AND METALS – ICMM. **10 Princípios para o desempenho no campo do desenvolvimento sustentável**, Disponível em <<http://www.icmm.com/portuguese>>. Acesso em 01 mar. 2011.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO . **ISO 26000 - Guidance on social responsibility**. Geneva: ISO. 2010.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO . **ISO 9001: 2008** – Guidance on the documentation requirements of ISO 9001: 2008. Disponível em: < http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/iso_9001_2008/guidance_on_the_documentation_requirements_of_iso_9001_2008.htm>. Acesso em: 27 abr. 2011.

JENSEN, Michael.; MECKLING, W. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure**. Journal of Financial Economics, v. 3, p. 305-360, 1976.

_____. **A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms**. Massachusetts: Harvard University Press, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard - measure that drive performance**. Harvard Business Review, Harvard College, Massachusetts, 1992.

_____; _____. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KUNZ, Alexis H.; PFAFF Dieter. **Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation**. Accounting, Organizations and Society, n. 27, p. 275–295, Baden – Zurich: Elsevier, 2002.

LAZLO, Christopher. **Valor Sustentável: como as empresas mais expressivas do mundo estão obtendo bons resultados pelo empenho em iniciativas de cunho social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LINS, Clarissa; MORENO, Fabiana; LOMONACO Iaci. Revisão: LEMME, Celso Funcia - COPPEAD / UFRJOS. **Impactos da crise econômico-financeira global na agenda de sustentabilidade corporativa: um estudo de empresas brasileiras líderes em sustentabilidade**. Rio de Janeiro: FBDS, 2009.

MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de. **Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments**. Readings Book of Global Business and Technology Association – GBATA, International Conference, Rome, p. 292-305, 2002.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente** 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

NADAS, Peter. Ética e responsabilidade social das empresas e dos empresários. **Responsabilidade Social IV**. Série Rede SESI de Educação, v. 13. Brasília: SESI/DN, 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Objetivos do Milênio – ODM**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.objetivosdomilenio.org.br/objetivos>>. Acesso em: 10 out. 2010.

PACTO GLOBAL. **Primeiros passos do Pacto Global**. Disponível em: <[http://www.pactoglobal.org.br/doc/Primeiros Passos do Pacto Global.pdf](http://www.pactoglobal.org.br/doc/Primeiros_Passos_do_Pacto_Global.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2010.

PANDIT, Naresh R. **The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method**. The Qualitative Report, v. 2, n. 4, Dec., 1996.

PETRINI, Maira. **Incorporando a gestão da sustentabilidade aos sistemas de inteligência de Negócio**. 157 f. Tese. Escola de Administração de Empresas da Universidade do Estado de São Paulo. São Paulo, 2006.

_____; POZZZEBON, Malei. **Usando Grounded Theory Na Construção de Modelos Teóricos**. Revista Gestão e Planejamento. Universidade de Salvador, v. 10, n.1, p.1-18, Salvador 2009.

_____; _____. **Managing sustainability with the support of business intelligence: Integrating socio-environmental indicators and organisational context**. Journal of Strategic Information Systems. São Paulo: Elsevier, 2009

_____; _____. MEIRELLES Fernando. **Incorporando gestão da sustentabilidade aos sistemas de inteligência de negócio**. XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **What is strategy?** Reprint Number 96608, 59-78, Harvard Business Review, Harvard College, Massachusetts, 1996.

_____; KRAMER, Mark R. **Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility**. Harvard Business Review, Harvard College, Massachusetts, 2006.

_____; _____. R. **A criação de valor compartilhado: Como reinventar o capitalismo – e desencadear uma onda de inovação e crescimento**, p. 16-32. HBR Reprint R1101B-P. Harvard Business Review Brasil, 2011.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat. **O Futuro da Competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____; NIDUMOLU, Ram; RANGASWAMI M.R. **Why sustainability is now the key driver of innovation**. . p.57-64, Harvard Business Review, 2009

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. 3ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2010

SHLEIFER, Andrei, VISHNY, Robert. **A survey of corporate governance**. The Journal of Finance, v. 52, n. 2, p. 737-783, American Finance Association, University of California, Berkeley, 1997.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL – SAI. **Norma Internacional AS 8000**. New York, EUA. Disponível em: <www.saintl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageID=527>. Acesso em: 10 out. 2010.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008

SUCUPIRA, João. **A responsabilidade social das empresas: conceito, história e sua relação com a noção de sustentabilidade**. Responsabilidade Social I. Brasília, Série Rede SESI de Educação. v. 13. Brasília: SESI/DN, 2010.

SUNDARAM, Anant K.; INKPEN, A Andrew C. **Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”: a reply**. Organization Science, v.15, n.3, 370-371. The Garvin School of International Management. Arizona: INFORMS, 2004.

_____; _____. **The corporate objective revisited**. Organization Science, v.15, n.3, 350-363. The Garvin School of International Management. Arizona: INFORMS, 2004.

THE CLUB OF ROME. Secretary General. **No Limits to Knowledge, but Limits to Poverty: Towards a Sustainable Knowledge Society. Report**. On the 30th Anniversary of the First Report to the Club of Rome: *The Limits to Growth*. Statement of the Club of Rome to the World Summit on Sustainable Development. Hamburg. Germany, 2002.

U.S. DEPARTMENT OF LABOR - Occupational Safety & Health Administration. **Occupational Health and Safety Assessment Series 18001 – OHSAS**. EUA, Disponível em: <<http://www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com>>. Acesso em: 10 out. 2010.

WOOD, Donna J. **Corporate Social Performance Revisited**. Academy of Management Review, vol.16, n.4, p.691-718, University of Pittsburgh, 1991.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

APRESENTAÇÃO

Essa entrevista é parte da pesquisa realizada em função da dissertação para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

O objetivo da pesquisa é investigar as informações e indicadores sociais, econômicos e ambientais sob a perspectiva da contribuição da empresa de mineração para o desenvolvimento de suas áreas de influência, bem como são utilizados na definição e no monitoramento de estratégias empresariais que gerem maior valor e garantam a sustentabilidade do negócio.

Dessa forma, busca-se compreender as principais preocupações, dificuldade e limitações enfrentadas pela empresa de mineração na implementação e na disseminação de práticas de gestão empresariais sob a perspectiva da sustentabilidade.

Também se pretende entender como as informações sociais, econômicas e ambientais são incorporadas aos sistemas de inteligência de negócio das empresas de mineração.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO (aplicar ao final da entrevista)

Nome: _____

Cargo/Função: _____

Telefone(s): _____ E-mail: _____

QUESTÕES

- a) Você poderia apresentar/comentar os processos de responsabilidade da sua área? Como isso está refletido no organograma da empresa?
- b) Como essa questão da sustentabilidade é tratada pela organização? Como isso se reflete na estrutura organizacional? Quais são os principais processos? O que motivou a definição desse modelo de gestão da sustentabilidade empresarial? Quais outros espaços e estruturas formais permanentes de discussão das questões socioambientais/sustentabilidade?
- c) Qual a relação entre os processos da área de sustentabilidade com a área de estratégia e governança da organização? Existe uma atuação integrada? Como é a interface entre as duas áreas? De que forma o mapa estratégico evidencia as questões de sustentabilidade?
- d) Na sua avaliação em que grau esses indicadores da performance social, econômica e ambiental influenciam o processo de inovação da empresa?
- e) Qual (is) metodologia(s) e/ou ferramenta(s) é (são) adotada(s) para a formulação e execução da estratégia? Como as questões de sustentabilidade e ou questões socioambientais estão inseridas na estratégia? Essas questões são mais intensas em quais áreas funcionais da empresa?
- f) Como você avalia o grau de contribuição da empresa para o desenvolvimento sustentável da área de influência?
- g) Quais os indicadores de desempenho sociais, econômicas e ambientais mais relevantes para a gestão da empresa e para o relacionamento com os stakeholders-chave?

- h) Quais são os indicadores econômicos, sociais e ambientais utilizados para medir o desempenho da contribuição da empresa para o desenvolvimento social, econômico e ambiental da área de influência? Quais os referenciais utilizados para definir esses indicadores?
- i) Se a empresa monitora os indicadores de contribuição ao desenvolvimento sustentável das áreas de influência, responda: A empresa define metas para esses indicadores? Como é esse processo?
- j) A remuneração dos executivos, gestores e demais empregados está vinculado ao desempenho de indicadores e metas ambientais e sociais?
- l) Quais são os principais usuários internos e externos das informações transmitidas por esses indicadores de contribuição ao desenvolvimento sustentável?
- m) A organização possui um sistema de inteligência de negócios que permita a alta gestão monitorar esses indicadores de contribuição na dimensão social, econômica e ambiental? A organização utiliza algum(ns) software(rs)? Qual(is)?
- n) Como é o processo de sistematização dos dados para esses indicadores (coleta, consolidação, validação e disseminação dos dados)?
- o) Quais as vantagens (ganhos e oportunidades) e desvantagens (perdas e riscos) de fazer a gestão de indicadores de contribuição sociais, econômicas e ambientais na geração de valor e na sustentabilidade do negócio.