



LUCAS SILVESTRE DE CARVALHO

**ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS* COMO
ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO
EXTERNO: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE MINERAÇÃO EM MINAS GERAIS**

**LAVRAS - MG
2013**

LUCAS SILVESTRE DE CARVALHO

**ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS* COMO ESTRATÉGIA DE
RELACIONAMENTO EXTERNO: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE MINERAÇÃO EM MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Orientador

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli

**LAVRAS – MG
2013**

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Coordenadoria de Produtos e
Serviços da Biblioteca Universitária da UFLA**

Carvalho, Lucas Silvestre de.

Análise de *stakeholders* como estratégia de relacionamento externo :
estudo de caso em uma empresa de mineração em Minas Gerais / Lucas
Silvestre de Carvalho. – Lavras : UFLA, 2013.

100 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2013.

Orientador: Luiz Marcelo Antonialli.

Bibliografia.

1. Responsabilidade social corporativa. 2. Gestão de partes
interessadas. 3. Gestão estratégica. 4. Indústrias mineradoras. I.
Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.4012

LUCAS SILVESTRE DE CARVALHO

**ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS* COMO ESTRATÉGIA DE
RELACIONAMENTO EXTERNO: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE MINERAÇÃO EM MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 26 de junho de 2013

Dr. Luiz Marcelo Antonialli	UFLA
Dr. Cleber Carvalho Castro	UFLA
Dr. Marcos Aurélio Marques Ferreira	UFV

Dr. Luiz Marcelo Antonialli
Orientador

**LAVRAS – MG
2013**

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo apoio. Em especial, à minha mãe, que é meu porto seguro e está presente sempre nas horas mais importantes e pode dar-me todo suporte de que precisei ao longo desta caminhada.

Aos amigos de longa data, amigos de graduação, em especial ao Gaio, Pedro Luiz e Cris, que sempre me incentivaram muito a obter este título. Ao Douglas e ao Allan, pelos trabalhos realizados e amizade construída. Amigos do PPGA que fiz ao longo destes anos que, no início, perguntavam se eu tinha desistido; depois, quando iria qualificar e, por fim, quando iria defender. Obrigado a Guilherme, Felipe, Lauísa, Deborah, Cris, Mário, Tonny, Nayara, Thaís, Lucas, Lilian, Adriano e Thalita (e outros de que tenha me esquecido), pelos momentos compartilhados e quadrilhas dançadas.

À minha noiva, que foi a pessoa que mais me incentivou a continuar nesta caminhada, apesar dos obstáculos encontrados. Muito obrigado pelo apoio e amor ao longo destes anos. Disponha sobre a paciência que tive durante o mesmo período.

À Territória, em especial a Nereide, pela oportunidade de conhecer e aprender muito acerca deste campo de trabalho e também pelos momentos de grande prazer em campo.

Um agradecimento muito especial à minha primeira orientadora, Flávia. A você eu também dedico este trabalho. Você me apoiou sempre, brigamos juntos e, acima de tudo, soube ser uma Mestra, no sentido de saber o que é melhor para seu orientado, no meu caso, a mudança de área de estudo. Soube me orientar a mudar de área para que eu pudesse desenvolver um trabalho que era mais afinado com o meu propósito. Muito obrigado pelo acompanhamento inicial e todo o ensinamento deste período.

Agradeço ao meu orientador, Luiz Marcelo, que soube desenvolver este trabalho da forma como eu pretendia executá-lo, usando sua experiência para modelar nosso trabalho para trazer bons resultados nesta nova área de pesquisa.

À CAPES pelo apoio financeiro através da concessão de dois meses de bolsa de estudo no final de minha trajetória.

Por fim, a todos os funcionários do PPGA, professores, secretária e faxineiras, por propiciarem um excelente ambiente de estudos.

RESUMO

Estudos ligados à gestão estratégica das organizações têm sido realizados de forma a fornecer subsídios para as empresas e melhorar a gestão empresarial. Nesse sentido, este estudo foi realizado com o objetivo de demonstrar a viabilidade e a utilidade de técnicas de análise de *stakeholders* para empresas do setor extrativo mineral, em especial indústrias mineradoras. O pressuposto para esta pesquisa é demonstrar técnicas que podem ser utilizadas por gestores, no sentido de formular estratégias para empreendimentos em fase inicial de implantação ou já instalados. Neste caso, focou-se em elaborar estratégias baseadas nas análises de *stakeholders* de uma indústria do setor mineral em fase de implantação. Estas estratégias visam diminuir as ameaças existentes no cenário em que a empresa irá se inserir e demonstrar parceiros para cooperação no negócio. A pesquisa classifica-se com sendo de natureza qualitativa e descritiva, especificamente um estudo de caso, no qual os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e entrevistas. Identificaram-se várias partes interessadas relevantes e formataram-se sugestões estratégicas para cada uma delas, baseadas nas análises realizadas. Como resultados, apresentam-se propostas de estratégias de relacionamento e sugestões de gerenciamento dos *stakeholders*, as quais foram divididas em sete categorias: gestão pública, entidades representativas da sociedade civil, entidades representativas de trabalhadores e de classe, instituições religiosas, instituições de ensino, entidades de saúde e mídia.

Palavras-chave: Responsabilidade social corporativa. Gestão de partes interessadas. Gestão estratégica. Indústrias mineradoras.

ABSTRACT

Studies related to the strategic management of organizations have been done in order to provide subsidies for companies and improve enterprise management. Accordingly, this study was carried out with the objective of demonstrating the feasibility and usefulness of stakeholder technical analysis for companies in the mining and quarrying sector, especially mining industries. The objective of this research is to demonstrate techniques that can be used by managers to formulate strategies for projects in early stages of deployment or already installed. In this study the focus was on developing strategies based on the analysis of stakeholders in an industry in the mining sector in the implementation phase. These strategies aim to reduce existing threats in the scenario in which the company will be inserted and to show partners for cooperation in business. The research is understood to be qualitative and descriptive, specifically a case study, in which data were collected through documentary research and interviews. Several relevant stakeholders were identified and strategic suggestions were prepared for each, based on previous analysis. As results, proposals of relationship strategies and suggestions for management of stakeholders are presented, which were divided into seven categories: governance, organizations representing civil society, organizations representing workers and class, religious institutions, educational institutions, healthcare and media entities.

Keywords: Corporate social responsibility. Stakeholder management. Strategy management. Mining industries.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Classes qualitativas dos <i>stakeholders</i>	25
Figura 2	Modelo de classificação de tipos de <i>stakeholders</i>	28
Figura 3	Influência dos bens minerais na economia nacional, no ano de 2011	39
Figura 4	Evolução do valor da produção mineral brasileira (em bilhões de dólares).....	40
Figura 5	Exportações brasileiras de ferro (2004-2011).....	40
Figura 6	Arrecadação da CFEM em 2011.....	42
Figura 7	Divisão da CFEM por minerais extraídos.....	43
Figura 8	Reservas brasileiras de minério de ferro em 2011	44
Figura 9	Extração de minério de ferro em 2011.....	44
Figura 10	Principais investimentos no setor mineral, por estado.....	46
Figura 11	Resultados da pesquisa aplicados à figura do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997).....	62
Figura 12	Resultados da pesquisa aplicados à figura do modelo de Savage et al. (1991).....	70

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1	Fatores que afetam o potencial dos <i>stakeholders</i> em ameaçar ou cooperar	29
Quadro 2	Métodos e seus respectivos procedimentos	37
Quadro 3	Classificação dos <i>stakeholders</i> externos da empresa Beta, de acordo com o modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997).....	60
Quadro 4	Classificação dos <i>stakeholders</i> externos da empresa Beta, de acordo com o modelo proposto por Savage et al. (1991).....	69
Quadro 5	Sumarização das ações sugeridas sobre cada <i>stakeholder</i> entrevistado.....	80
Tabela 1	Quantidade das entrevistas conforme o grupo de <i>stakeholder</i> pesquisado.....	35
Tabela 2	Comportamento das atividades econômicas da indústria extrativa mineral, sem petróleo e gás natural (2010 e 2011)	41
Tabela 3	Produção brasileira de minério de ferro (em milhões de toneladas) estimada para os anos de 2015 e 2016.....	45
Tabela 4	<i>Stakeholders</i> externos da empresa Beta.....	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Problema de pesquisa	14
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
1.3	Justificativas da pesquisa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Responsabilidade social corporativa	17
2.2	Análise de <i>stakeholders</i>	20
2.2.1	Modelo de análise de <i>stakeholders</i> proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997)	23
2.2.2	Modelo de análise de <i>stakeholders</i> proposto por Savage et al. (1991)	27
3	METODOLOGIA	32
3.1	Tipo de pesquisa	32
3.2	Objeto de estudo	33
3.3	Coleta de dados	34
3.4	Tratamento e análise dos dados	36
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1	Caracterização do setor mineral no Brasil	38
4.2	Identificação dos <i>stakeholders</i>	47
4.3	A identificação do papel e dos interesses dos <i>stakeholders</i>	50
4.4	A Análise de <i>stakeholders</i> com base nos modelos teóricos propostos por Mitchell, Angle e Wood (1997) e Savage et al. (1991)	54
4.4.1	Categoria 1: Gestão pública	55
4.4.2	Categoria 2: Entidades representativas da sociedade civil	56
4.4.3	Categoria 3: Entidades representativas de trabalhadores e de classe	58

4.4.4	Categoria 4: Instituições religiosas	59
4.4.5	Categoria 5: Instituições de ensino	59
4.4.6	Categoria 6: Saúde	60
4.4.7	Categoria 7: Mídia	60
4.4.7.1	Categoria 1: Gestão pública	62
4.4.7.2	Categoria 2: Entidades representativas da sociedade civil	65
4.4.7.3	Categoria 3: Entidades representativas de trabalhadores e de classe	66
4.4.7.4	Categoria 4: Instituições religiosas	67
4.4.7.5	Categoria 5: Instituições de ensino	67
4.4.7.6	Categoria 6: Saúde	68
4.4.7.7	Categoria 7: Mídia	68
4.5	Proposição de estratégias de relacionamento da empresa estudada com os <i>stakeholders</i>	71
4.5.1	Categoria 1: Gestão pública	71
4.5.2	Categoria 2: Entidades representativas da sociedade civil	75
4.5.3	Categoria 3: Entidades representativas de trabalhadores e de classe	77
4.5.4	Categoria 4: Instituições religiosas	77
4.5.5	Categoria 5: Instituições de ensino	77
4.5.6	Categoria 6: Saúde	78
4.5.7	Categoria 7: Mídia	79
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
	REFERÊNCIAS	85
	ANEXO	91

1 INTRODUÇÃO

O estudo da gestão estratégica empresarial tem demonstrado um importante papel na construção de conhecimento nas universidades, sendo fonte de importantes subsídios científicos para as organizações. Um dos temas voltados para a gestão estratégica está ligado à Teoria dos *Stakeholders*, a qual permite a identificação de itens relevantes para a formulação de estratégias direcionadas e fundamentadas em práticas corporativas.

A Teoria dos *Stakeholders* busca reconhecer e observar as características de todas as partes interessadas. Conhecer os *stakeholders* é essencial para assegurar a legitimidade da empresa em relação a eles, permitindo maior cooperação entre as partes (LADEIRA, 2009). Esta teoria demonstra maior flexibilidade para explicar e guiar a estrutura e a operação de uma empresa já estabelecida por meio de numerosos e diversos participantes que têm múltiplos e não congruentes propósitos (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Neste estudo, esta teoria foi aplicada a um empreendimento do setor extrativista mineral e seus *stakeholders*. Este é um dos setores que mais recebem investimentos para expansão, no Brasil, com previsão de atingir a cifra de 75 bilhões de dólares, entre os anos de 2012 e 2016, em investimentos, de acordo com o Departamento Nacional de Produção Mineral, DNPM (2012). Neste contexto, Minas Gerais destaca-se como um imenso celeiro de diversas formas de extrativismo mineral. Sua riqueza e grande concentração de diversos tipos de minérios fazem com que esta atividade seja um dos principais focos de investimentos no estado (INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO, IBRAM, 2012).

Ainda de acordo com o IBRAM (2012), a extração do minério de ferro destaca-se e expande suas ações na região conhecida como “quadrilátero

ferrífero”, onde empresas buscam novos locais viáveis para receber novos empreendimentos (IBRAM, 2012). Os investimentos previstos para a exploração deste mineral podem atingir um valor superior a 46 bilhões de dólares, até o ano de 2016 (DNPM, 2012).

Estes altos valores previstos para investimentos justificam-se devido a um aumento considerável da demanda por minérios no mundo, na última década, especialmente o minério de ferro (DNPM, 2012). A demanda chinesa por minérios refinados saltou de menos de 5 bilhões de toneladas por ano, no ano de 1990, para mais de 35 bilhões de toneladas por ano, em 2010. A Índia, por sua vez, demandou, ao final do ano de 2010, algo em torno de 100% a mais de minério do que era demandado no início da década de 1990, ao passo que o resto do mundo elevou seu consumo em 7 bilhões de toneladas por ano, no mesmo período. Dessa forma, as cidades que têm, em sua área territorial, este recurso mineral passaram a ser foco de altos investimentos por parte de empresas do ramo extrativo mineral, visando ao aumento de sua capacidade produtiva, para conseguir atender ao mercado.

Neste contexto, a atuação empresarial por meio de ações de responsabilidade social corporativa pode ser mais bem formatada e estabelecida com o auxílio de um prévio conhecimento gerado por uma análise de *stakeholders*. Estes *stakeholders* têm papel fundamental no desenvolvimento do negócio.

A atuação da empresa junto aos atores que compõem esta gama de interessados ou afetados pelo negócio pode gerar resultados positivos ou negativos para o desenvolvimento do empreendimento. Devido a isso, o desenvolvimento estratégico requer informações relevantes para orquestrar todo esse conjunto de atores que compõe o cenário de atuação do negócio.

Diante deste cenário e visando oferecer aos gestores informações de maior relevância acerca de diversos cenários possíveis, nos quais os

empreendimentos estão inseridos, é que vem ressurgindo, com um papel mais proeminente nas discussões sobre estratégias empresariais (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010), a análise de *stakeholders* ou sua tradução, análise de partes interessadas. Ela ressurge como um auxílio de grande valia para que os gestores possam se antecipar a algumas incertezas ambientais e formular estratégias baseadas em informações de todas as partes envolvidas no empreendimento.

1.1 Problema de pesquisa

Considerando o cenário apresentado e a importância de estudos estratégicos voltados para a Teoria dos *Stakeholders*, o problema da presente pesquisa pode ser formulado pela seguinte questão: Qual o papel da análise de *stakeholder* no relacionamento externo da empresa, de forma a evitar as ameaças e promover a cooperação nas ações de responsabilidade social?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar a utilidade da análise de *stakeholders* como estratégia de relacionamento externo de uma empresa em processo de licenciamento no setor de mineração em Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o setor mineral no Brasil.

- b) Identificar os principais *stakeholders* interessados nas ações da empresa de mineração estudada.
- c) Levantar o papel e principais interesses dos *stakeholders* identificados.
- d) Proceder à análise de *stakeholders*, com base nos modelos teóricos propostos por Mitchell, Angle e Wood (1997) e Savage et al. (1991), classificando os tipos encontrados e seu potencial de influência, cooperação e ameaça.
- e) Propor estratégias de relacionamento da empresa estudada com os *stakeholders* diagnosticados, como forma de gerenciar seu potencial de ameaçar e cooperar com a organização.

1.3 Justificativas da pesquisa

Um estudo nesta linha de pesquisa justifica-se pelo fato de o Brasil possuir um grande número de organizações que podem ser beneficiadas por este estudo estratégico, que visa fornecer uma opção para agregar maiores informações ao gerenciamento de projetos destas organizações (SCHRÖDER; BANDEIRA-DE-MELLO, 2011; SOUSA FILHO et al., 2010; FREITAS; HOFFMANN, 2012). Algumas organizações envolvidas em grandes empreendimentos, com destaque para o setor extrativo mineral, construtoras e petrolíferas, já utilizam este modelo de estudo como ferramenta gerencial.

Este benefício é estendido à sociedade, pois facilita a comunicação entre empresa e todos os setores que a compõem (LADEIRA, 2009). Possíveis problemas ou conflitos que poderiam vir a existir com o desenvolvimento de um projeto podem ser visualizados previamente e ações conjuntas entre empresa e sociedade podem ser realizadas para chegar a um acordo comum, sem que haja desentendimentos e perdas para todos os envolvidos.

Em adição, pesquisas acadêmicas nesta área expõem uma carência de estudos relativos a este tema no Brasil. Uma pesquisa foi realizada entre os periódicos nacionais com avaliação Qualis Capes B1 ou superior (SISTEMA INTEGRADO CAPES, SICAPES, 2013), da categoria Administração, Ciências Contábeis e Turismo, em um universo composto por 2 periódicos classificados como A1, 23 classificados como A2 e 54 classificados como B1, em publicações realizadas nos últimos cinco anos (2008-2013) que continham *stakeholder* como palavra-chave. Foram encontrados apenas dezessete artigos que traziam em seu conteúdo este tipo de estudo ou outro que utilizassem alguma metodologia de análise de *stakeholder*. Observa-se também que alguns destes trabalhos tratam a análise de *stakeholder* de forma crítica, porém, sem uma efetiva valorização sobre resultados estratégicos gerados para o empreendimento.

A seguir, o embasamento teórico da pesquisa é exposto, sendo apresentados conceitos acerca da responsabilidade social corporativa e toda a base teórica para Análise de *Stakeholder*. Posteriormente, são demonstrados todo o percurso metodológico da pesquisa, seus resultados, discussões e as considerações finais do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como embasamento teórico da presente pesquisa apresenta-se, inicialmente, uma sessão dedicada à responsabilidade social corporativa, com ênfase aos *stakeholders* das organizações, demonstrando o lugar de cada um dentro da sociedade. Posteriormente, discute-se a análise de *stakeholders* que está mais alinhada aos objetivos do trabalho.

2.1 Responsabilidade social corporativa

Responsabilidade social corporativa (RSC) é discutida na literatura como cidadania corporativa, filantropia corporativa, responsabilidade corporativa, governança, ambientalismo e desenvolvimento sustentável. Todos estes conceitos são utilizados para caracterizar tanto a responsabilidade da organização para com as suas diferentes partes interessadas como também com os impactos sociais, ambientais e econômicos causados por sua operação (AGUINIS; GLAVAS, 2012; MURRAY et al., 2007).

A preocupação com o papel social da empresa data de séculos atrás. As origens deste conceito chegaram às ideias de Robert Owen, empresário inglês que atuou no início do século XIX, que colocou em prática o que viria a ser a base da preocupação social das empresas (CARVALHO; MEDEIROS, 2013).

Quelhas et al. (2012) e Mendes, Vieira e Chaves (2009) afirmam que, a partir da década de 1950, podem ser encontradas diferentes etapas na evolução histórica do conceito associado à responsabilidade social corporativa. Bowen (1957) realiza uma discussão contundente sobre a responsabilidade social dos homens de negócios e eleva essa discussão à necessidade de as ações organizacionais estarem compatíveis com os fins e os valores da sociedade. Carroll (1999) descreve esta evolução por meio de publicações na década de

1960, servindo como trabalhos seminais para definir o conceito da RSC, definindo-a como as implementações de decisões e ações de negócios que, pelo menos, estão além do objetivo econômico ou técnico primário da organização. Lee (2008) aponta também que, nesse período (meados da década dos 1960), várias legislações apareceram regulando as organizações de negócios, os seus empregados e clientes, dando, assim, uma fundamentação importante no conceito de RSC.

Na década de 1970, uma sinergia entre as correntes de pensamento existentes até então começa a existir, passando-se a caracterizar a RSC por meio de definições orientadas para a satisfação das necessidades da sociedade. Os pensamentos convergem para a maximização dos lucros das organizações, caracterizando este período como o neoliberal da responsabilidade social corporativa (QUELHAS et al., 2012; LEE, 2008 e CARROL, 1999).

A evolução observada nas décadas de 1980 e 1990 foi baseada em poucas contribuições teóricas referentes à definição de RSC. O sentimento de falta de modelos práticos e o relacionamento com o desempenho econômico organizacional (LEE, 2008) fizeram com que fosse desenvolvida uma ampla gama de modelos instrumentais, dando, assim, origem ao desenvolvimento de outros temas e conceitos relacionados com a RSC, tais como, *corporate social performance* (CSP, ou desempenho social corporativo), Teoria dos *Stakeholders* (*Stakeholders' Theory*) e ética nos negócios (PESQUEUX; VASCONCELOS, 2013; QUELHAS et al., 2012; MENDES; VIEIRA; CHAVES, 2009; WADDOCK, 2004 e CARROL, 1999).

O crescente interesse das empresas brasileiras e da academia de administração pelo tema responsabilidade social corporativa surgiu ao final da década de 1970 e apresentou grande crescimento ao longo das últimas décadas. Esse quadro pode ser explicado pelo desinteresse da área de estratégia das grandes empresas pelas obrigações sociais, até a década de 1980, pela

predominância de bagagens advindas da economia neoclássica na área e pelo subdesenvolvimento de pesquisa no âmbito da estratégia corporativa (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Uma das principais abordagens da RSC é relacionada à temática gerencial ou estratégica (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2009; DONALDSON; PRESTON, 1995), cujo foco principal é a produção de ferramentas de gestão que sejam capazes de melhorar o desempenho social e ético das empresas. A ênfase está, quase sempre, no aproveitamento de oportunidades e na minimização de riscos, por meio da identificação e da resposta a questões de cunho ético e social que podem causar impacto à empresa, sem que ela seja onerada de forma a prejudicar seus negócios (McWILLIAMS; SIEGEL, 2011; FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Conflitos relativos à questão ambiental, ao abuso de consumidores, à interferência no âmbito das políticas públicas, além das reivindicações sociais e trabalhistas passaram a ser tidos como “normais”, em diversos países, ao longo dos últimos 15 anos e, correspondentemente, tratados como “estratégicos”, pelas grandes corporações (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Os focos dessa abordagem são as vantagens que as empresas podem tirar de oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais, ao se anteciparem a estes; as vantagens competitivas decorrentes de um comportamento socialmente responsável e as vantagens resultantes da antecipação a novas legislações, permitida por uma postura proativa. A legitimidade que os *stakeholders* vêm assumindo nesta nova concepção de relacionamento é um dos pilares para o entendimento da RSC (MOSTARDEIRO; FERREIRA, 2005; JONES, 1996).

Figueiredo e Rodrigues Filho (2010, p. 345) afirmam que

O surgimento do movimento de responsabilidade social corporativa (RSC) reforçou o cenário de pressões

provenientes dos ambientes externo e interno, pois preconizou que as empresas deveriam ser mais transparentes e participativas no processo de desenvolvimento sustentável do planeta, incluindo uma postura pró-ativa em relação aos impactos ambientais, sociais e econômicos causados por suas operações.

É inegável a aproximação entre a área de estratégia e o tema responsabilidade social. A atual aproximação da área de estratégia à temática da RSC está, em grande parte, associada ao próprio desenvolvimento desta literatura e a como as estratégias para *stakeholders* servem habilmente à materialização da responsabilidade social empresarial como uma forma de expansão das fronteiras das organizações (SAUERBRONN, 2011). Freeman (2004) acredita que o movimento contribuiu para a ampliação do escopo de análise dos *stakeholders* e incluiu na gestão da empresa a importância de relacionar-se com grupos previamente identificados.

2.2 Análise de *stakeholders*

Stakeholder em uma organização é, por definição, qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa (FREEMAN, 1984). Friedman e Miles (2006) afirma que a própria organização deve ser pensada como um agrupamento dos interessados e o propósito da organização deve ser o de gerir os seus interesses, necessidades e pontos de vista. A gestão destas partes interessadas (*stakeholders*) é pensada para ser cumprida pelos gestores de uma empresa. Sauerbronn (2011) corrobora essa concepção, afirmando que a teoria dos *stakeholders* serviria como modelo para análise das ações sociais das organizações, frente aos seus diferentes públicos.

O foco da teoria dos *stakeholders* é a democratização das relações entre sociedade e empresas, em substituição ao foco tradicional na capacidade de a empresa atender aos interesses dos acionistas (FARIA; SAUERBRONN, 2008). Boaventura et al. (2009) defendem que estudos voltados para os *stakeholders* têm origem na sociologia, no comportamento organizacional e na administração de conflitos. Freeman (2004) adiciona à sua definição de *stakeholders* o termo “grupos vitais” para a sobrevivência e o sucesso da corporação. O autor também acrescenta um novo princípio, o que reflete uma nova tendência na teoria dos *stakeholders*. Neste princípio, a consideração da perspectiva das próprias partes interessadas e suas atividades são também muito importantes e devem ser levadas para a gestão das empresas.

A análise sugere que os gestores devem formular e implementar processos que satisfaçam a todos os grupos que têm uma participação no negócio (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). A gestão eficaz das partes interessadas, como toda a gestão, é um processo difícil e incerto. Todas as vantagens competitivas sustentáveis não resultam de uma gestão para as partes interessadas, mas, sim, como muitas empresas já descobriram, esta abordagem é uma fonte poderosa de tais vantagens (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010, p. 61).

A Teoria dos *Stakeholders* é geral e compreensiva: não é vazia, indo além de uma observação descritiva do tipo “a organização tem *stakeholders*”. De fato, a via de duas mãos proposta pela teoria dos tem uma supremacia sobre as outras teorias, que veem a empresa sendo passiva, dadas as alterações no ambiente externo (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 70)

O conceito de *stakeholder* passou a ser utilizado na literatura como forma de compreender os diferentes públicos com os quais a empresa se

relacionava e dar tratamento às suas questões e demandas (SAUERBRONN, 2011).

Nesse sentido torna-se interessante a exemplificação de quem seriam estes *stakeholders*. Friedman e Mcvea (2006) aponta a existência de uma relação clara entre definições das partes interessadas e identificação de quem são os *stakeholders*. Os principais grupos de partes interessadas são:

- a) clientes;
- b) empregados;
- c) as comunidades locais;
- d) fornecedores e distribuidores;
- e) acionistas;
- f) os meios de comunicação;
- g) as gerações futuras;
- h) as gerações passadas (fundadores das organizações);
- i) as entidades acadêmicas e de ensino;
- j) os concorrentes;
- k) ONGs e ativistas;
- l) sindicatos ou associações profissionais de fornecedores ou distribuidores;
- m) governo – municipais, estaduais e federais envolvidos, bem como seus órgãos reguladores;
- n) o público em geral.

A maior contribuição para as relações entre gestores e os *stakeholders* é a forma de categorizá-las dos autores Mitchell, Agle e Wood (1997). Eles tentaram encontrar um modelo para explicar logicamente por que os gerentes devem considerar certas classes de entidades como partes interessadas e como

priorizar alguns relacionamentos por interesse. Os autores invocam três critérios objetivos para se organizar os *stakeholders* hierarquicamente em uma empresa, que são: o poder de influenciar as partes interessadas da empresa, a legitimidade da relação *stakeholders* com a empresa e a urgência dos interessados em acionar a empresa. Estes três critérios podem ser combinados e conduzir para os tipos de interessados os quais a empresa terá ao seu redor.

Freemann e Mcvea (2006) destacam que há a necessidade de a organização conhecer quem são os *stakeholders*, identificar o seu grau de relevância para a organização, seus objetivos e necessidades, além da capacidade de conciliá-los para atingir objetivos estratégicos. Cada um desses *stakeholders* é um agente inserido no ambiente organizacional com objetivos próprios e pode apresentar interesses e demandas a partir de suas relações e contribuições (SCHRÖDER; BANDEIRA-DE-MELLO, 2011).

Dessa forma, assumir o conceito de partes interessadas proporciona às organizações a possibilidade de gerenciar as expectativas dos impactos da interação que se estabelece com os diferentes *stakeholders*, dentro ou fora da organização e que interferem com suas estratégias (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

2.2.1 Modelo de análise de *stakeholders* proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997)

Um dos modelos de análise de *stakeholders* é proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), que sugerem que a interferência dos *stakeholders* em uma organização se dá por mediação de três atributos: poder, legitimidade e urgência.

Estes atributos são definidos pelos autores da seguinte forma (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997):

- a) poder: em um relacionamento, o poder baseia-se na medida em que a parte interessada tem ou pode ter acesso a meios coercivos, utilitários ou normativos, para impor a sua vontade no relacionamento. Entretanto, esse acesso aos meios é uma variável, não um estado constante, que é uma razão pela qual o poder é transitório, ou seja, algo que pode ser adquirido, bem como perdido;
- b) legitimidade: a legitimidade é um bem social desejável, que é algo maior e mais compartilhado do que uma mera autopercepção e que pode ser definida e negociada de forma diferente, em vários níveis de organização social;
- c) urgência: quando atribuído a algum *stakeholder*, supõe-se que este demande uma atenção imediata ou que exerça algum tipo de pressão sobre a organização, quando duas condições forem atendidas: (1) quando uma relação ou afirmação é sensível ao tempo e (2) quando essa relação é importante ou crítica para a parte interessada.

A combinação desses atributos gera sete tipos diferentes de *stakeholders*, como se observa na Figura 1.

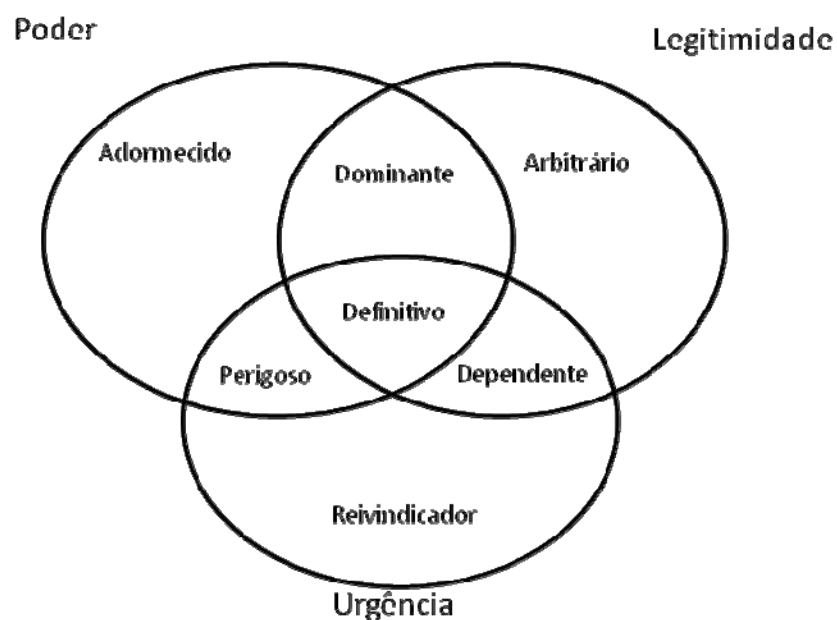


Figura 1 Classes qualitativas dos *stakeholders*

Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874)

O modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) descreve sete tipos de *stakeholder*, resultantes da combinação dos atributos citados na Figura 15. São eles:

- a) *stakeholder* adormecido: tem poder para impor sua vontade na organização, porém, não tem legitimidade ou urgência latente e, assim, seu poder fica em desuso, tendo pouca ou nenhuma interação com a empresa. Como ação sugerida, a empresa deve monitorar seu potencial em conseguir um segundo atributo e tornar-se mais relevante no cenário pesquisado;
- b) *stakeholder* arbitrário: tem legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa, nem interesse direto diante do empreendimento, o que diminui a urgência atribuída a esta classe.

A atenção que deve ser dada a essa parte interessada diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tende a ser mais receptiva;

- c) *stakeholder* reivindicador: quando o atributo mais importante na administração do *stakeholder* for a urgência, ele torna-se reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, normalmente, não conseguem realizar algo que vá ao encontro dos interesses diretos do empreendimento, porém, deve ser monitorado quanto ao potencial de mobilização ou articulação para obter um segundo atributo;
- d) *stakeholder* dominante: tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. A ação sugerida para este ator é dar atenção e manter uma comunicação aberta com a empresa;
- e) *stakeholder* perigoso: este ator tem poder e urgência, porém, não existe a legitimidade. O que existe é um *stakeholder* coercitivo e possivelmente violento para a organização. Para este tipo de ator sugere-se um monitoramento específico de seus atos;
- f) *stakeholder* dependente: tem urgência e legitimidade, porém, depende do poder de um outro *stakeholder* para ver suas reivindicações serem levadas em consideração. Ações ligadas a este ator devem ser informativas, tornando-se conveniente a manutenção um canal de diálogo aberto;
- g) *stakeholder* definitivo: quando tem poder, urgência e legitimidade, se configura como definitivo. Este *stakeholder* deve ter um monitoramento específico e um canal de diálogo aberto. São atores essenciais para o desenvolvimento do negócio.

A partir destas sete classificações, propostas no modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), é possível realizar uma análise dos *stakeholders*

envolvidos na organização. Porém, esta análise deve basear-se nos itens que os autores colocam como relevantes neste processo, sendo eles poder, legitimidade e urgência.

Outro estudo que contribuiu de forma considerável para esse tipo de análise foi realizado por Savage et al. (1991), do qual resultou um modelo que sugere ações a serem realizadas pelas organizações junto a seus *stakeholders*. Este modelo é apresentado a seguir.

2.2.2 Modelo de análise de *stakeholders* proposto por Savage et al. (1991)

Segundo Savage et al. (1991), uma visão comum acerca dos *stakeholders* de uma organização é o gerenciamento apenas das atividades necessárias para que o negócio gere lucro, seja legal e esteja dentro das normas do mercado. Porém, ao contrário desta visão de gerenciamento, as empresas deveriam ser socialmente responsáveis e, voluntariamente, procurar formas de satisfazer aos seus *stakeholders*-chave, para evitar que eles realizem alguma ação que seja adversa ao que a empresa espera de cada um deles.

Savage et al. (1991) afirmam que uma abordagem correta dos *stakeholders* deve complementar e estender o gerenciamento por meio da adoção de intenções, poder e valores a cada um dos *stakeholders* que a cercam. As ações empresariais sobre cada um dos *stakeholders* observados são sugeridas por meio do modelo de Savage et al. (1991), que classificam quatro grupos para inserção de cada ator mapeado. Diante disso, é possível identificar todos aqueles que exercerão algum tipo de influência sobre a organização. A seguir, observa-se o modelo de classificação (Figura 16) sugerido pelos autores.

		Potencial dos Stakeholders em Ameaçar a Organização	
		ALTO	BAIXO
Potencial dos Stakeholders em Colaborar com a Organização	ALTO	TIPO 4: AMBÍGUO Estratégia: Colaborar	TIPO 1: DISPOSTOS A APOIAR Estratégia: Envolver
	BAIXO	TIPO 3: INDISPOSTOS A APOIAR Estratégia: Defender	TIPO 2: MARGINAIS Estratégia: Monitorar

Figura 2 Modelo de classificação de tipos de *stakeholders*

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

O modelo de Savage et al. (1991) expõe quatro tipos de *stakeholders*, a saber:

- a) *stakeholders* “dispostos” a apoiar: têm baixo potencial em ameaçar e alto potencial em cooperar com a organização;
- b) *stakeholders* “marginais”: não são ameaçadores e nem cooperadores. Estes atores ficam à margem de todo o processo que envolve a organização e seus *stakeholders*;
- c) *stakeholders* “indispostos” a apoiar: têm alto potencial de ameaça, porém, baixo potencial em cooperação;
- d) *stakeholders* “ambíguos”: têm alto potencial em ameaçar e também alto potencial para cooperar junto ao empreendimento.

De acordo com Savage et al. (1991), a empresa deve promover um diagnóstico sobre seus *stakeholders*. Inicialmente, este diagnóstico deve ser feito sobre potenciais *stakeholders* que são tidos como ameaçadores. Este diagnóstico deverá ser construído em um cenário "pior possível" e desenvolver formas de proteger a organização de desagradáveis surpresas. A principal questão é saber o relativo poder de cada *stakeholder* e sua capacidade de ameaçar o negócio. Geralmente, quanto maior dependência uma organização tiver de seu *stakeholder*, maior ameaça este *stakeholder* demonstra sobre a organização.

Em seguida, este diagnóstico deverá ser feito sobre *stakeholders* que tenham um potencial para cooperar com o empreendimento. Normalmente, esse tipo é ignorado, devido ao fato de a maior importância ser atribuída a *stakeholders* que ameaçam a organização. A estratégia de diagnosticar *stakeholders* cooperativos deve ser igualmente importante à ênfase dada aos ameaçadores. Os cooperadores permitem a união de forças para solucionar possíveis problemas diante de várias questões.

Além de poder, outros fatores afetam o potencial de ameaça ou cooperação de um *stakeholder*. No Quadro 1 apresentam-se as características que Savage et al. (1991) expõem para que sejam consideradas por executivos, durante o diagnóstico de possíveis ameaçadores ou cooperadores.

Quadro 1 Fatores que afetam o potencial dos *stakeholders* em ameaçar ou cooperar

Fatores	Aumenta ou diminui o potencial do <i>stakeholder</i> em ameaçar?	Aumenta ou diminui o potencial do <i>stakeholder</i> em cooperar?
<i>Stakeholder</i> controla algum recurso chave da organização.	Aumenta	Aumenta
<i>Stakeholder</i> não controla nenhum recurso-chave da organização.	Diminui	Ambos

“continua”

Quadro 1 “conclusão”

Fatores	Aumenta ou diminui o potencial do <i>stakeholder</i> em ameaçar?	Aumenta ou diminui o potencial do <i>stakeholder</i> em cooperar?
<i>Stakeholder</i> é mais poderoso que a organização.	Aumenta	Ambos
<i>Stakeholder</i> é tão poderoso quanto a organização.	Ambos	Ambos
<i>Stakeholder</i> é menos poderoso que a organização.	Diminui	Aumenta
<i>Stakeholder</i> propenso a tomar medidas de apoio à organização.	Diminui	Aumenta
<i>Stakeholder</i> propenso a tomar medidas de contrárias à organização.	Aumenta	Diminui
<i>Stakeholder</i> não propenso a tomar nenhuma medida.	Diminui	Diminui
<i>Stakeholder</i> propenso a formar uma coalizão com outros <i>stakeholders</i> .	Aumenta	
<i>Stakeholder</i> propenso a formar uma coalizão com a organização.	Diminui	Aumenta
<i>Stakeholder</i> não propenso a formar uma coalizão ninguém.	Diminui	Diminui

Fonte: Savage et al. (1991)

Este modelo demonstra ações a serem executadas junto aos *stakeholders* das organizações. Porém, uma análise conjunta entre os modelos propostos por Mitchell, Agle e Wood (1997) e Savage et al. (1991) é de grande valia para as organizações. Realiza-se a classificação dos *stakeholders* proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997) e uma sugestão de abordagem aos atores sugerida por Savage et al. (1991).

O setor extrativista mineral, em especial as grandes mineradoras, demanda este tipo de análise para formular estratégias em suas diretorias/gerências de responsabilidade social corporativa. É comum também

a utilização destas análises mediante a formulação de estratégias de comunicação empresarial.

Para um resultado satisfatório, todo processo de estudo deve ser bem fundamentado por meio de uma metodologia coerente com a pesquisa. Dessa forma, apresenta-se, a seguir, a metodologia de pesquisa adotada neste trabalho.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa. Primeiramente, são expostos o tipo teórico de pesquisa e o objeto deste estudo. Em seguida, são explicitadas as técnicas utilizadas para a coleta de dados e o tratamento do material levantado ao longo da investigação.

3.1 Tipo de pesquisa

No contexto de sua classificação teórica para abordagem do problema proposto, este trabalho aponta para a realização de uma pesquisa qualitativa e descritiva.

Segundo Minayo (2011, p. 7), “o objetivo da avaliação qualitativa é permitir a compreensão dos processos e dos resultados, considerando-os como um complexo integrado por ideias (...)”. Richardson (2011, p. 79) complementa colocando que “a abordagem qualitativa de um problema, (...) justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social.” Portanto, entende-se a pesquisa qualitativa como capaz de aliar questões e intencionalidades inerentes às relações e às estruturas sociais. As pesquisas qualitativas trabalham com significados, motivações, valores e crenças, e estes não podem ser simplesmente reduzidos às questões quantitativas, pois que respondem a noções muito particulares (MINAYO, 1996).

A pesquisa se caracteriza como descritiva, pois a pesquisa descritiva é aquela que objetiva descrever ou definir determinado fenômeno, em que o pesquisador observa, registra, analisa, classifica e interpreta os fatos (MALHOTRA, 2006).

Esta pesquisa também se classifica como sendo um estudo de caso. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que

investiga em profundidade um fenômeno contemporâneo, em seu contexto na "vida real". O método estudo de caso permite que os pesquisadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, os processos organizacionais e administrativos. Quanto mais a pesquisa procurar explicar alguma circunstância presente, mais o método do estudo de caso é relevante (YIN, 2010).

3.2 Objeto de estudo

O objeto de estudo desta pesquisa foi uma empresa do ramo extrativo mineral que executa a lavra e a comercialização do minério de ferro na região denominada "Quadrilátero Ferrífero", em Minas Gerais e seus *stakeholders*. Esta empresa foi escolhida por motivo de conveniência e acessibilidade e, neste estudo, para manter sigilo sobre a organização, ela será denominada "Empresa Beta".

A Empresa Beta é relativamente nova no mercado, tendo sido fundada na década de 2000 e composta por investidores estrangeiros e capital nacional. Sua produção atual é de cerca de 3 milhões de toneladas de minério de ferro por ano, com expectativa de atingir 16 milhões de toneladas nos próximos anos. A pesquisa foi realizada no início das atividades da empresa, ainda na fase de licenciamento do empreendimento.

Seus *stakeholders* correspondem a todas as partes interessadas no projeto a ser desenvolvido pela Empresa Beta. Para este estudo foram levantados os principais representantes de diversos setores da sociedade afetada pelo empreendimento, que poderiam ser selecionados para participar da presente pesquisa e responder ao roteiro de entrevistas. Foram mapeados cerca de 300 atores locais, dentre vários setores da sociedade, como administração pública local, segurança pública local, entidades representativas de trabalhadores e de

classe, entidades representativas da sociedade civil, instituições de ensino, instituições religiosas, sistema de saúde público local e mídia local.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental e entrevistas. A pesquisa documental foi realizada utilizando-se material publicitário, reportagens publicadas em revistas e jornais a respeito das instituições relacionadas como *stakeholders*, bem como em seus sites na internet.

A pesquisa documental foi bastante relevante, pois possibilitou a coleta de dados essenciais à complementaridade dos casos estudados, como, por exemplo, a formação inicial dos grupos de *stakeholders*. Gil (2009) aponta esta como uma das vantagens desta técnica, além do baixo custo e a não exigência do contato com os sujeitos da pesquisa. Como entraves, esta técnica apresenta fatores como a não representatividade e a subjetividade dos documentos consultados. Bardin (2010) comenta que é uma operação que visa analisar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, expondo uma outra visão e representando de outro modo essa informação. Os propósitos a serem atingidos são o armazenamento sob uma forma variável e a facilitação do acesso ao observador, para que este possa obter o máximo de informação com o máximo de pertinência. Porém, este tipo de técnica destaca-se, não porque respondem decisivamente a um problema, mas por possibilitarem uma melhor visão do mesmo ou o estabelecimento de hipóteses que podem ser verificadas por outros meios. Bardin (2010) recomenda a aproximação desta análise documental à análise de conteúdo.

Os principais documentos analisados estavam ligados à capacidade de atendimento à possível demanda vinda da empresa estudada à localidade, como, por exemplo, capacidade de fornecimento de serviços, capacidade de

atendimento médico e capacidade de atendimento do setor de alimentação, entre outros serviços. Também foram analisados documentos referentes à segurança pública e a políticas locais de desenvolvimento.

As entrevistas foram orientadas a partir dos roteiros de entrevistas (Anexo 1) que focaram especificamente em cada grupo de *stakeholder*. Foi utilizada a técnica de entrevistas abertas que, segundo Minayo (1993), é empregada quando o pesquisador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão. Ela é utilizada, geralmente, na descrição de casos individuais, na compreensão de especificidades culturais para determinados grupos e para a comparação entre diversos casos.

Utilizou-se, ainda, a técnica de amostragem não probabilística do tipo bola de neve, do inglês *snow ball*. A amostragem bola de neve é muito útil quando há um grau de dificuldade em identificar entrevistados em potencial. Após se identificar alguns entrevistados, pede-se a esses que indiquem outros indivíduos que possam, também, ser entrevistados (REA; PARKER, 2000).

Para esta pesquisa foram entrevistados 43 *stakeholders*, incluindo colaboradores da empresa e *stakeholders* externos. As entrevistas foram realizadas entre os meses de fevereiro e maio de 2011 e a coleta de dados para a caracterização do setor mineral e os demais dados da pesquisa, entre os anos de 2011 e 2013. Os entrevistados foram divididos em categorias, como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 Quantidade das entrevistas conforme o grupo de *stakeholder* pesquisado

<i>Stakeholder</i>	Número de entrevistados
Gestão pública municipal	12
Entidades representativas da sociedade civil	9

“continua”

Tabela 1 “conclusão”

<i>Stakeholder</i>	Número de entrevistados
Entidades representativas de trabalhadores e de classe	3
Instituições religiosas	3
Instituições acadêmicas e de ensino	3
Instituições de saúde	1
Mídia	1
Empresas (parceiras e concorrentes)	0
Funcionários da Empresa Beta	11
Total	43

As entrevistas duraram, em média, 45 minutos e foram realizadas nos locais de melhor conveniência para cada *stakeholder* entrevistado.

O tratamento e o procedimento de análise de dados são apresentados no tópico a seguir.

3.4 Tratamento e análise dos dados

A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2010), é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis e em constante aperfeiçoamento que se aplicam a discursos extremamente diversificados. A análise de conteúdo é um método empírico que depende do tipo de fala a que se dedica e ao tipo de interpretação que se pretende com os objetivos. Este tipo de análise busca a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura (RICHARDSON, 2011; BARDIN, 2010).

A análise de conteúdo foi realizada sobre os relatos de entrevistas e também sobre os documentos coletados em campo. Ao realizar a análise sobre os relatos de entrevistas, segundo Bardin (2010), lida-se com um relato espontâneo no discurso falado. A subjetividade está muito presente por meio do próprio sistema de pensamento, de processos cognitivos, de valores e de representações, emoções e afetividade de cada entrevistado. Segundo a autora,

esta análise de conteúdo é muito delicada, e este material verbal exige uma perícia mais apurada do que uma simples análise de questões abertas.

Diante ao exposto, no Quadro 2 demonstram-se os objetivos, a amostra, a técnica de coleta de dados e o tratamento dos mesmos, visando à sumarização da metodologia empregada neste estudo.

Quadro 2 Métodos e seus respectivos procedimentos

Objetivo geral	Objetivos específicos	Técnica de coleta	Amostra	Análise de dados
Avaliar a utilidade da análise de <i>stakeholders</i> como estratégia de relacionamento externo de uma empresa em processo de licenciamento no setor de mineração em Minas Gerais.	a) Caracterizar o setor mineral no Brasil	Pesquisa documental	-	Análise de conteúdo
	b) Identificar os principais <i>stakeholders</i> interessados nas ações da empresa de mineração estudada	Pesquisa documental e entrevista semiestruturada	Empresa Beta e seus <i>stakeholders</i>	
	c) Levantar o papel e os principais interesses dos <i>stakeholders</i> identificados	Pesquisa documental e entrevista semiestruturada		
	d) Proceder à análise de <i>stakeholders</i> com base no modelo teórico proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), classificando os tipos encontrados e seu potencial de influência	Pesquisa documental e entrevista semiestruturada		
	e) Propor estratégias de relacionamento da empresa estudada com os <i>stakeholders</i> diagnosticados, como forma de gerenciar seu potencial de ameaçar e cooperar com a organização	Pesquisa documental e entrevista semiestruturada		

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados e analisados os resultados obtidos, buscando cumprir o objetivo principal e os demais objetivos propostos no início deste trabalho.

4.1 Caracterização do setor mineral no Brasil

A exploração mineral em território nacional tem forte ligação com o desenvolvimento e o desbravamento do então país colônia de Portugal. De acordo com Oliveira (2009), a história do Brasil relaciona-se com a busca e a exploração de seus recursos minerais, trazendo insumos para a economia nacional e fazendo parte da ocupação territorial no país. Durante os governos militares, no período de 1964 a 1984, é que houve um primeiro esforço organizado para mapear o Brasil em toda a sua extensão. Os militares observavam na mineração um grande atrativo para integração nacional e incentivaram a criação de vilas de mineração (BARRETO, 2001).

Desde então, o Brasil obteve um grande desenvolvimento neste setor. O país conta, hoje, com grande parte da sua pauta de exportação sendo composta por minérios extraídos de seu território. De acordo com o DNPM (2012), a exportação mineral brasileira representou 25,3% de todas as exportações feitas pelo país, no ano de 2011. Estes valores demonstram um crescimento superior a 42%, desde o ano de 2005, quando a exportação mineral foi responsável por 17,8% das exportações totais do Brasil. A influência dos bens minerais pode ser visualizada na Figura 5, baseada em DNPM (2012).

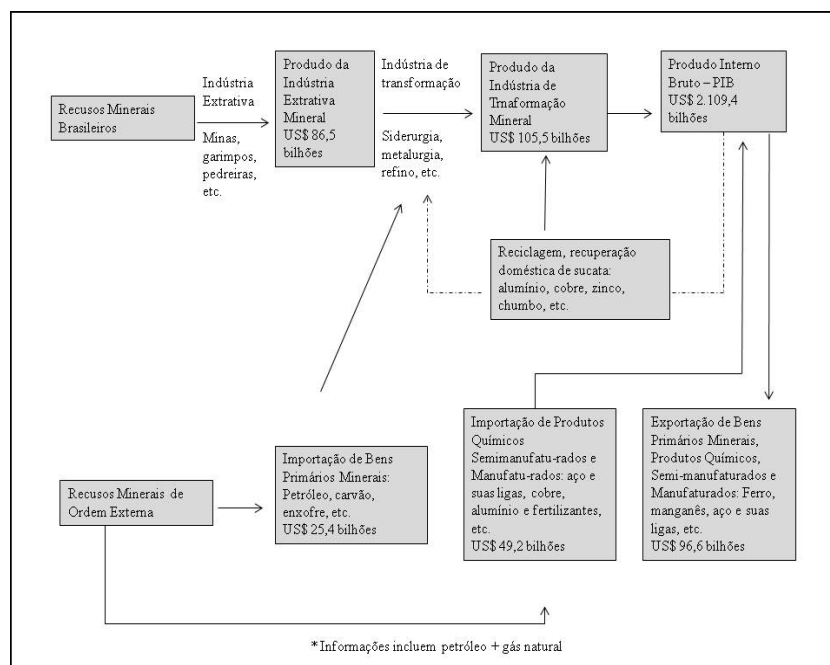


Figura 3 Influência dos bens minerais na economia nacional, no ano de 2011
Fonte: DNPM (2012)

Neste cenário, o principal minério exportado é o minério de ferro, que corresponde a cerca de 16,3% das exportações do país e a 91,6% dentre todos os bens minerais exportados (DNPM, 2012). Em 2011, a China foi o principal destino de exportações de bens minerais primários, com 43,3% de participação. Dos 20,3 bilhões de dólares exportados para a China, 97,4% foram provenientes do minério de ferro. O Brasil destaca-se, ainda, por ser o detentor de 17,4% (29,6 bilhões de toneladas) de todas as reservas de minério de ferro do planeta, ficando atrás apenas da Austrália, que é o maior detentor de reservas deste minério na Terra, com cerca de 35 bilhões de toneladas. A produção brasileira representou 14,2% da produção mundial, sendo Minas Gerais (69,1%) e Pará (27,7%) os principais estados produtores (DNPM, 2012).

Na Figura 6 apresenta-se a evolução do valor da produção mineral brasileira e, na Figura 7, são retratadas as exportações de minério de ferro nos últimos anos, ressaltando que o Brasil não importa este mineral, trazendo um grande saldo à balança comercial nacional (IBRAM, 2012):

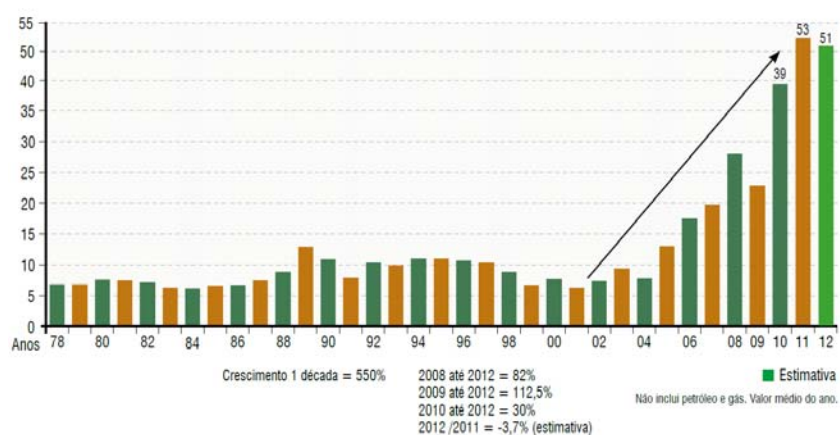


Figura 4 Evolução do valor da produção mineral brasileira (em bilhões de dólares)

Fonte: IBRAM (2012)

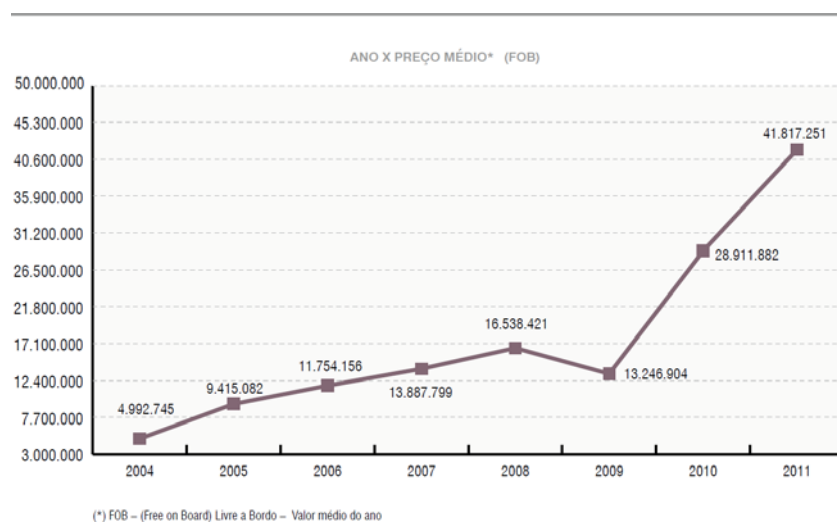


Figura 5 Exportações brasileiras de ferro (2004-2011)

Fonte: IBRAM (2012)

A indústria extrativa mineral tem números consideráveis quando se trata dos empregos gerados. De acordo com os dados da Tabela 1, pode-se verificar a quantidade de trabalhadores empregados nas principais atividades mineradoras e também sua evolução nos anos de 2010 e 2011 (último ano divulgado). Destaca-se a indústria extrativa do minério de ferro com crescimento do número de pessoas empregadas, reflexo do aumento de investimentos no setor.

Tabela 2 Comportamento das atividades econômicas da indústria extrativa mineral, sem petróleo e gás natural (2010 e 2011)

Estoque atividades	2010	2011	Varição Absoluta	Varição %
Extração de pedra, areia e argila	60.479	66.425	5.946	9,80%
Extração de minério de ferro	37.630	43.439	5.809	15,40%
Extração de minerais metálicos não ferrosos	28.892	32.076	3.184	11,00%
Extração de outros minerais não metálicos	24.503	27.175	2.672	10,90%
Atividades de apoio à extração de minerais, exceto petróleo e gás natural	3.274	3.639	365	11,10%
Extração de carvão mineral	5.536	5.073	-463	-8,40%
TOTAL	160.314	177.827	17.513	10,90%

Fonte: DNPM (2012)

A indústria extrativa mineral gera um saldo positivo na balança comercial brasileira, emprega milhares de pessoas em todo território nacional e também gera divisas aos municípios, aos estados e à Federação, por meio da chamada Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais, ou CFEM. Esta compensação é paga pela empresa que realiza a extração dos minerais aos cofres públicos. De acordo com o DNPM (2013), a CFEM, estabelecida pela Constituição de 1988, em seu Art. 20, § 1º, é devida aos estados, ao Distrito Federal, aos municípios e aos órgãos da administração da União como contraprestação pela utilização econômica dos recursos minerais em seus respectivos territórios.

As alíquotas aplicadas sobre o faturamento líquido para a obtenção do valor da CFEM variam de acordo com a substância mineral. Aplica-se a alíquota de 3% para minério de alumínio, manganês, sal-gema e potássio. Aplica-se a alíquota de 2% para ferro, fertilizante, carvão e demais substâncias. Aplica-se a alíquota de 0,2% para pedras preciosas, pedras coradas lapidáveis, carbonados e metais nobres. Aplica-se a alíquota de 1% para ouro. Os recursos da CFEM são distribuídos da seguinte forma:

- a) 12% para a União (DNPM, IBAMA e MCT);
- b) 23% para o estado de onde for extraída a substância mineral;
- c) 65% para o município produtor.

Em 2011, segundo dados do DNPM (2013), a arrecadação ligada a CFEM alcançou seu maior nível desde sua criação, R\$ 1,56 bilhão. Na Figura 8 ilustra-se um pouco desta contribuição.

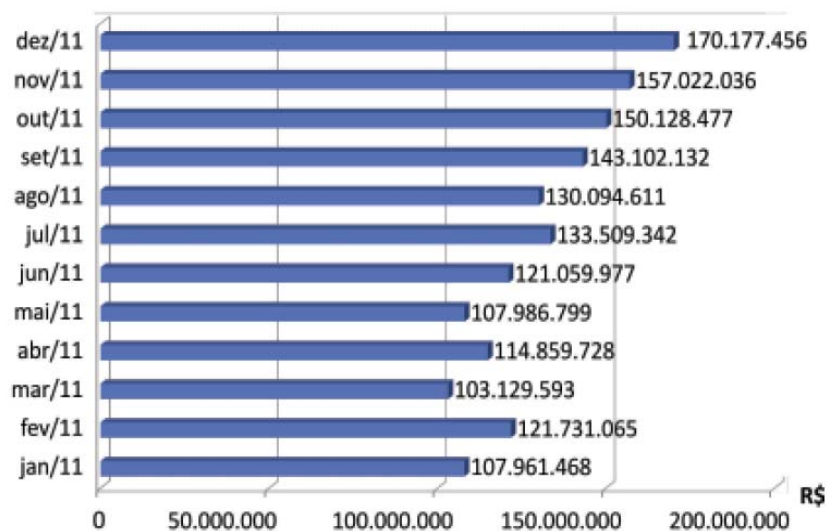


Figura 6 Arrecadação da CFEM em 2011
Fonte: DNPM (2013)

O principal produto extraído, o minério de ferro, foi o principal contribuinte deste total arrecadado, sendo responsável por 70,9% de toda CFEM arrecadada no país. A divisão das contribuições por produtos é apresentada na Figura 9.

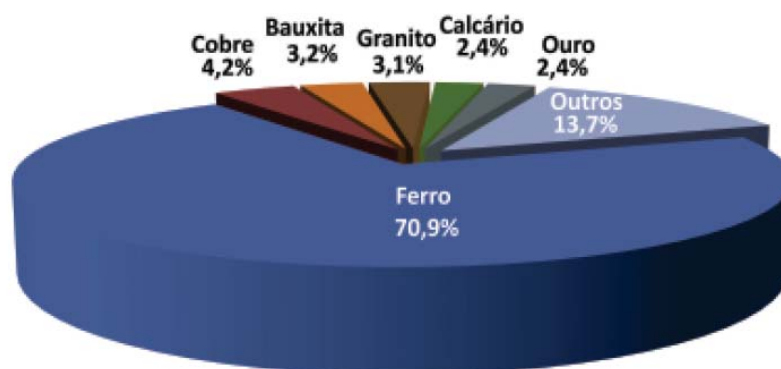


Figura 7 Divisão da CFEM por minerais extraídos
Fonte: DNPM (2012)

O estado de Minas Gerais tem uma história que se confunde com a história da atividade extrativista mineral no Brasil. A mineração em Minas Gerais iniciou-se nos primórdios da colonização portuguesa e hoje ainda permanece como uma das principais atividades econômicas do estado. Minas Gerais acolhe 79,7% das reservas de minério de ferro do país (ver Figura 10) e apresenta-se como maior estado brasileiro produtor do minério (ver Figura 11) e exportador do mineral (CUNHA, 2012; SEVÁ FILHO, 2010; OLIVEIRA, 2009). Além das importantes reservas de minério de ferro, o Quadrilátero Ferrífero de Minas Gerais abriga vastas reservas de ouro, calcário, bauxita, manganês, argila, caulim, etc., e nele se localizam cidades como Belo Horizonte, Itabira, Itabirito, Nova Lima, Congonhas, Ouro Preto, Ouro Branco, Igarapé, Brumadinho, São Joaquim de Bicas e Itatiaiuçu, entre outras (PRADO FILHO; SOUZA, 2004).

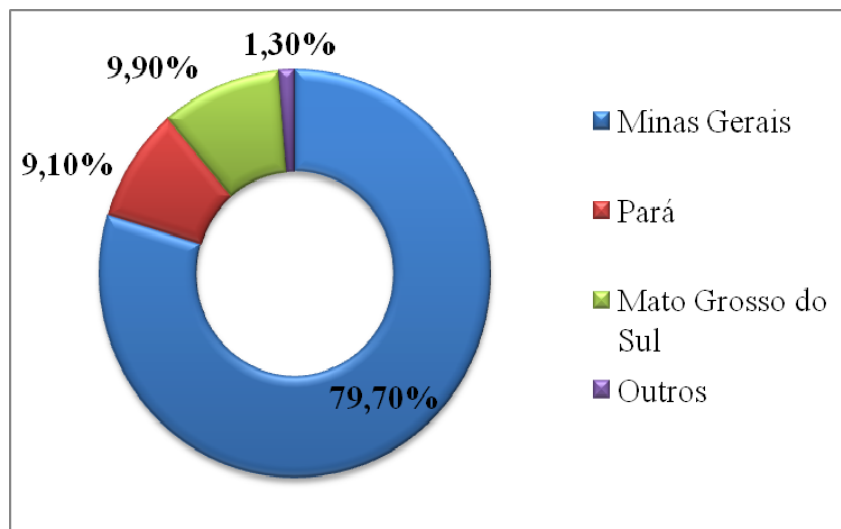


Figura 8 Reservas brasileiras de minério de ferro em 2011
Fonte: DNPM (2012)

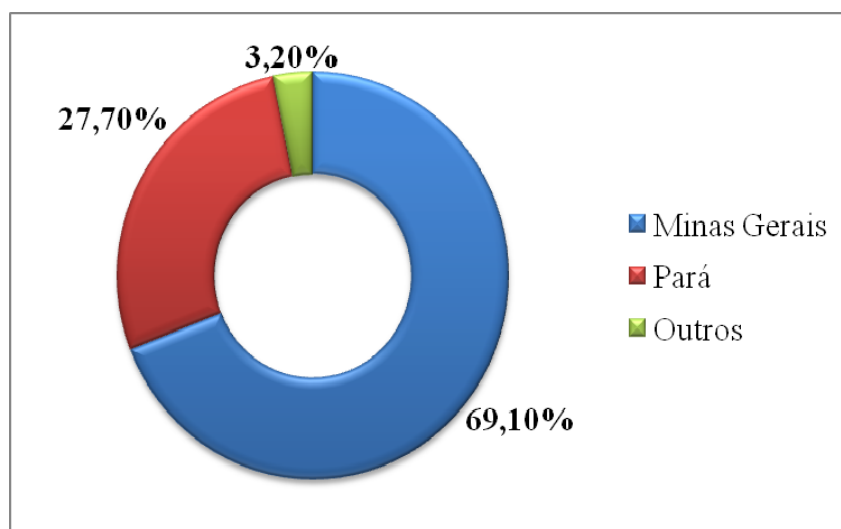


Figura 9 Extração de minério de ferro em 2011
Fonte: DNPM (2012)

Empresas de capital nacional e multinacional que exploram o território mineiro expuseram projeções de novos investimentos no setor para aumentar a

capacidade produtiva de minério de ferro. De acordo com os dados da Tabela 2, pode-se observar a estimativa de produção das principais empresas do setor para os próximos anos.

Tabela 3 Produção brasileira de minério de ferro (em milhões de toneladas) estimada para os anos de 2015 e 2016

Ranking	Empresa/Ano	2011	2012	2015	2016
1	Vale	311.800	360.000	425.000	425.000
2	CSN	20.100	30.000	89.000	89.000
3	Samarco	23.223	24.000	30.500	30.500
4	Ferrous Resources	-	3.000	23.000	40.000
5	Outros	-	-	15.000	20.000
6	MMX	7.500	13.000	42.500	42.500
7	Usiminas	6.300	12.000	29.000	29.000
8	Namisa	-	8.000	-	-
9	Anglo American	-	5.500	35.000	35.000
10	Mineração Corumbaense	-	5.000	10.000	10.000
11	V&M	-	5.000	5.000	5.000
12	Arcelor Mittal	-	4.300	15.000	15.000
13	Mhag	-	1.000	12.000	12.000
15	Bahia Mineração	-	-	20.000	20.000
15	Bemisa	-	-	2.000	5.000
16	Manabi	-	-	-	31.000
TOTAL		368.923	470.800	751.000	809.000

Fonte: IBRAM (2012)

As tendências são de um aumento na demanda mundial por minério de ferro e um relativo aumento na produção das maiores empresas situadas em Minas Gerais, como Vale, Anglo American, Ferrous Resources, Manabi, MMX, CSN e Samarco, entre outras, que divulgaram aportes bilionários para novos projetos de mineração ou expansão no estado, assim como o próprio governo do estado planeja realizar investimentos para alavancar ainda mais a atividade (VALE, 2012, VIEIRA, 2012, FERROUS, 2012, SAMARCO, 2012, COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL, CSN, 2012, MMX, 2012). Na Figura 12 apresenta-se o mapa de investimentos no Brasil, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM), no ano de 2012.

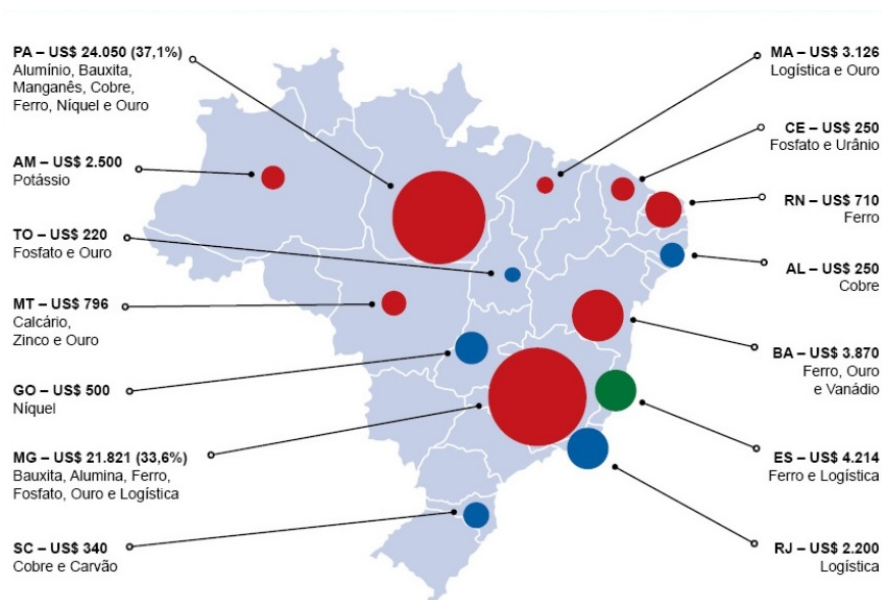


Figura 10 Principais investimentos no setor mineral, por estado
Fonte: IBRAM (2012)

Outro item de grande relevância para o setor mineral está relacionado às leis que normatizam o setor. A legislação vigente determina uma série de requisitos para que qualquer projeto de exploração mineral seja executado. Esta legislação é recente, quando comparada à história de exploração mineral no país. Segundo Prado Filho e Souza (2004), foram estabelecidos, por meio da Resolução CONAMA 001/86, os critérios técnicos e as diretrizes gerais de elaboração do estudo de impacto ambiental (EIA) e do seu respectivo relatório de impacto ambiental (RIMA), estudos estes obrigatórios para qualquer grande empreendimento mineral.

No Brasil, um estudo de impacto ambiental é composto de dois documentos básicos para o processo de licenciamento junto aos órgãos competentes, que se convencionou chamar, na prática, de (a) estudo de impacto ambiental (EIA), documento analisado pelos técnicos do órgão licenciador, que

implica na utilização de farta terminologia técnica, composto de diversos volumes referentes aos temas dos meios físico, biótico e antrópico e (b) Relatório de Impacto Ambiental (RIMA), que deve refletir as conclusões do EIA, sendo apresentado para o público leigo, o que implica na utilização de termos populares, evitando-se, sempre que possível, o emprego da terminologia técnica (ROCHA; CANTO; PEREIRA, 2005)

A Resolução do nº 01/86 do CONAMA estabelece que o órgão estadual, Secretaria Estadual do Meio Ambiente (SEMA), ou o município, quando couber, sempre que julgar necessário, promoverá a realização de audiências públicas para informação sobre o projeto e seus impactos ambientais e discussão do RIMA. No entanto, a Resolução do CONAMA nº 09, de 3 de dezembro de 1987, alterou esta prerrogativa, instituindo que a audiência pública tem por finalidade expor aos interessados o conteúdo do produto em análise e do seu referido RIMA, dirimindo dúvidas e recolhendo dos presentes as críticas e sugestões a respeito e, sempre que julgar necessário, ou quando for solicitado por entidade civil, pelo ministério público, ou por cinquenta ou mais cidadãos, o órgão de meio ambiente promoverá a realização desta audiência pública (ROCHA; CANTO; PEREIRA, 2005).

Segundo Farias (2002), a aprovação do EIA/RIMA é o requisito básico para que a empresa de mineração possa pleitear o Licenciamento Ambiental do seu projeto de mineração.

4.2 Identificação dos *stakeholders*

Neste tópico do estudo objetivou-se realizar o mapeamento de todo conjunto de *stakeholders* da empresa Beta. Como premissa para uma posterior análise, este levantamento inicial apresenta grande relevância para todo o prosseguimento do estudo.

O mapeamento inicial foi dividido em duas fases. Durante a primeira fase, toda consulta foi realizada por meio da internet, em que foram buscados *stakeholders* do empreendimento, já visualizando uma divisão em classes de atores. Dessa forma, esta pesquisa inicial já era direcionada às seguintes classes de *stakeholders*:

- a) administração pública local: nesta categoria buscou-se pelos representantes do executivo, legislativo e judiciário local;
- b) entidades representativas da sociedade civil: nesta categoria buscou-se pelos representantes de entidades, como organizações não governamentais (ONGs), associações locais, representações de bairros ou clubes;
- c) entidades representativas de trabalhadores ou de classe: categoria destinada aos sindicatos e representantes de classe (OAB, CREA, CRA, etc.);
- d) instituições religiosas: buscaram-se todos os representantes religiosos local para compor esta categoria;
- e) instituições de ensino: nesta categoria buscou elencar todas as instituições ligadas ao ensino local, como universidades, faculdades, escolas técnicas e de formação profissional, escolas de ensino médio e básico;
- f) mídia: buscou-se elencar todos os representantes de mídia local, dentre jornais impressos, rádio e outros meios de comunicação local;
- g) instituições de saúde: procurou-se buscar todas as entidades ligadas ao atendimento de saúde local;

- h) empresas (concorrentes e colaboradores): nesta categoria buscou-se elencar todos os concorrentes do empreendimento estudado, bem como todos os possíveis parceiros no negócio.

A segunda fase do mapeamento se deu após a realização das entrevistas, em que, por meio da técnica bola de neve, observaram-se novos atores não visualizados na busca realizada via internet. Estes novos atores foram incluídos ao mapeamento inicial para compor todo o conjunto de *stakeholders* do empreendimento.

Ao final deste mapeamento obteve-se como resultado um dos objetivos propostos por este trabalho, que foi a identificação dos principais *stakeholders* do empreendimento. Como resultado desta fase, observou-se o cenário demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 *Stakeholders* externos da empresa Beta

<i>Stakeholders</i> externos	Número de entrevistados		
Gestão pública municipal	56	12	
Entidades representativas da sociedade civil	87	9	
Entidades representativas trabalhadores e de classe	9	3	
Instituições religiosas	15	3	
Instituições acadêmicas e de ensino	Ensino superior	2	1
	Ensino profissional ou técnico	1	1
	Ensino médio e fundamental	42	1
Instituições de saúde	30	1	
Mídia	3	1	
Empresas (concorrentes e parceiros)	57	0	
Total de <i>stakeholders</i>	302	32	

Diante do mapeamento inicial das partes interessadas, chegou-se a um número elevado de *stakeholders* a serem analisados. Para prosseguir ao próximo passo de análise, foi necessário um corte no número total de *stakeholders* encontrados, para que fossem selecionados os principais, de acordo com o interesse do empreendimento e acessibilidade.

Cabe ressaltar que este levantamento inicial foi, talvez, o maior afetado pelas evoluções tecnológicas dentro do método de análise, pois, por meio da maior facilidade de acesso às informações, a formatação das partes interessadas tornou-se mais ágil e precisa. Esta agilidade acarretou em uma maior viabilidade econômica para a realização da análise em diversos cenários.

Fechado este mapeamento e realizado o corte das partes interessadas de acordo com o interesse do empreendimento e a acessibilidade para o pesquisador, passou-se à fase seguinte, em que buscou-se identificar os principais interesses e o papel de cada *stakeholders* dentro do cenário estudado.

4.3 A identificação do papel e dos interesses dos *stakeholders*

Neste tópico do estudo objetivou-se demonstrar o papel de cada classe de *stakeholder*, bem como seus interesses no empreendimento da empresa Beta. Para isso, utilizaram-se a técnica de pesquisa documental sobre o histórico de cada *stakeholder* e a análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

A partir das análises realizadas nas entrevistas chegou-se aos resultados sobre as partes interessadas relatados a seguir.

- a) Administração pública local: esta classe, composta pelos chamados "três poderes" (executivo, legislativo e judiciário), tem papel fundamental em todo o funcionamento do município, determinam a regulamentação municipal, cria leis, aprova a entrada e a permanência de empresas na cidade. São responsáveis, ainda, por fiscalizar a atuação das mesmas e também fornecer serviços básicos, como educação, saúde, segurança pública e obras, dentre outras atividades. Mantém parceria com o estado e a União, para o fornecimento dos serviços mencionados. Esta classe tem grande

interesse no empreendimento, pois a administração local arrecada recursos diretamente das empresas por meio dos tributos cobrados. A atividade extrativa mineral, em especial a extração de minério de ferro, além de contribuir com os tributos municipais, fornece, ainda, a CFEM, que é distribuída entre município, estado e União. Ademais, um empreendimento de grande porte, como o estudado, gera milhares de empregos diretos e indiretos, para grande parte da população.

- b) Entidades representativas da sociedade civil: esta categoria tem papel fundamental dentro do município. Representantes destas associações são grandes formadores de opinião entre seus pares. Algumas destas associações podem ter interesse direto no empreendimento ou podem ser objeto de investimentos realizados por parte da empresa. Nesta classe se encontram as ONGs, algumas delas ligadas à preservação vegetal e animal, outras ligadas à preservação de rios e mananciais. Estas ONGs, em geral, são contrárias às atividades extrativistas predadoras e se opõem aos empreendimentos deste setor da economia.
- c) Entidades representativas de trabalhadores ou de classe: esta classe é representada por todos os sindicatos de trabalhadores ligados ao empreendimento e representantes de classes, como a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e conselhos regionais de classe, entre outros.

Os representantes de conselhos regionais de classe têm grande influência sobre seus pares e alguns destes conselhos têm o poder fiscalizador e regulador das atividades executadas por seus membros, como é o caso do Conselho Regional de Engenharia Arquitetura e Agronomia (CREA), do Conselho

Regional de Medicina (CRM) e do Conselho Regional de Contabilidade (CRC), entre outros.

Os sindicatos, por sua vez, exercem grande poder sobre os trabalhadores sindicalizados. Eles buscam atender às necessidades e aos interesses diretos dos trabalhadores. Os sindicatos ligados à indústria extrativa mineral, em geral, têm grande poder de mobilização da classe.

O interesse deste grupo de *stakeholders* se dá pelo fato de esta atividade demandar um grande número de trabalhadores filiados a estas entidades.

- d) Instituições religiosas: este grupo de *stakeholder* tem papel de grande importância na sociedade. Independente da religião, é grande o número de pessoas que os seguem. Dessa forma, tornam-se grandes formadores de opinião dentro de uma cidade. É importante ressaltar que cada cidade tem diferentes percentuais de integrantes de cada religião, portanto, não cabe aqui, neste item, ressaltar qual é a de mais ou menor poder de formação de opinião.

O interesse deste grupo se reflete pela preocupação que cada entidade tem sobre o comportamento de seus seguidores. Um novo empreendimento de grande porte na cidade poderá trazer consigo novas culturas e afetar diretamente os seguidores de cada uma das religiões.

- e) Instituições de ensino: o papel desta categoria, dentro o grupo de *stakeholders*, é fornecer serviços educacionais a todos que moram no município. Dessa forma, este ator torna-se importante, pois poderá vir a formar mão de obra para o empreendimento, poderá servir de apoio para trabalhadores da empresa que queiram um desenvolvimento profissional e, também, poderá ser utilizada por

filhos de trabalhadores do empreendimento, que passarão a viver na cidade.

Por outro lado, instituições de ensino têm diferentes interesses em grandes empreendimentos como o estudado. Escolas podem ser objeto de investimento da empresa, visando uma preparação de futuros empregados ou uma melhor qualificação dos atuais colaboradores. Entretanto, as escolas podem visualizar no empreendimento uma forma de expansão, buscando, sem ajuda da empresa, ofertar novos cursos de formação, para atender às necessidades do empreendimento.

- f) Mídia: o papel desta parte interessada é, basicamente, oferecer informação a sociedade. Logo, este grupo torna-se importante por ser um grande formador de opinião, já que atinge grande parte da cidade. A empresa poderá utilizar qualquer veículo de comunicação para fazer comunicados, exibir propagandas e informativos sobre o negócio. Logo, este passa a ser o interesse deste no empreendimento.
- g) Instituições de saúde: o papel dos representantes desta classe é fornecer atendimento de saúde no município. O interesse deste grupo é direto ao empreendimento, pois um grande empreendimento traz muitos operários (temporários) em sua fase de implantação e, posteriormente, eleva o número de habitantes na cidade. A capacidade de atendimento de saúde é afetada caso o número de pessoas que necessitem de atendimento aumente repentinamente. Pelo lado da empresa, é interesse direto da organização ter conhecimento sobre a capacidade de atendimento

do município, pois poderá ser necessária a implantação, no canteiro de obras, de uma unidade de atendimento de saúde.

- h) Empresas (concorrentes e colaboradores): este *stakeholder* é composto por entidades privadas que têm o papel potencial de colaborar (colaboradores), por meio de parcerias para o fornecimento de insumos, produtos ou serviços ou o papel de concorrer no mercado de atuação da empresa Beta.

O interesse é bem distinto de ambas as partes. Por parte dos colaboradores, existe um interesse direto em realizar parcerias e elevar o volume de negócios dos seus respectivos empreendimentos. As empresas concorrentes, por outro lado, passam a ter mais outro ator no mercado em que atuam; passam a contar com mais uma organização, contratando serviços de seus colaboradores, o que pode tornar o serviço mais valioso e concorrência na contratação de mão de obra especializada, dentre outros fatores.

4.4 A Análise de *stakeholders* com base nos modelos teóricos propostos por Mitchell, Angle e Wood (1997) e Savage et al. (1991)

A análise de *stakeholders* proposta foi realizada com base no modelo teórico proposto por Mitchell, Angle e Wood (1997), tendo sido classificados todos os tipos de *stakeholders* encontrados e seu potencial de influência sobre o empreendimento. Para proceder a esta análise, foram entrevistados representantes de cada grupo de *stakeholder* e, por meio da análise de conteúdo destas entrevistas, chegou-se à classificação de cada um deles.

Dessa forma, a classificação dos *stakeholders*, de acordo com a categoria em que cada um foi enquadrado, mostrou-se da forma com segue.

4.4.1 Categoria 1: Gestão pública

Nesta categoria, os *stakeholders* analisados receberam as seguintes classificações:

- a) secretarias de governo municipal: todas as secretarias entrevistadas receberam a classificação de *stakeholder* definitivo, pois todas têm poder, têm urgência relacionada ao empreendimento por interesses relacionados a: a) aumento da arrecadação municipal; b) oferta de empregos; c) aumento do número de pessoas no município, o que acarreta em maior número de atendimentos de saúde, aumento do comércio local, aumento das ocorrências policiais, entre outros e também possuem legitimidade assegurada pelo poder executivo local;
- b) a agência de empregos é classificada como *stakeholder* dependente, pois apresenta urgência em prospectar vagas de emprego para a população e, ao mesmo tempo, é legítima, porém, depende de fatores que não estão dentro de suas atribuições para desenvolver seu trabalho.
- c) A fundação de cultura municipal e a unidade de atendimento ao turista são órgãos vinculados à prefeitura municipal, porém, não apresentam poder e nem interesse direto no empreendimento. São legítimos diante da sociedade. Sendo assim, classificam-se como arbitrários.
- d) Polícia Militar e Polícia Civil são entidades do governo estadual que têm comarcas em quase todas as cidades do estado. São classificadas como *stakeholders* definitivos, devido ao poder que têm, legitimidade assegurada pelo estado e urgência diante do

empreendimento, pois estão diretamente ligadas à segurança pública, que pode ser diretamente afetada pelo aumento da população local.

- e) Instituição zeladora do patrimônio histórico e artístico é uma entidade ligada ao governo federal classificada como definitiva, pois tem poder assegurado pelo governo. É legítimo e tem urgência diante do empreendimento, pois a atividade extrativa mineral é concorrente com a atividade turística e cultural no município. Ademais, possuem interesses conflituosos em algumas áreas que já foram tombadas.

4.4.2 Categoria 2: Entidades representativas da sociedade civil

Os *stakeholders* analisados nesta categoria receberam as seguintes classificações:

- a) associados dos clubes A e B, a associação dos aposentados da cidade e a ONG de apoio à cultura afrodescendente foram classificados como arbitrários, pois possuem legitimidade diante da sociedade local, mas não foi identificado nenhum outro atributo desses *stakeholders*.
- b) A loja maçônica entrevistada possui um papel de extrema relevância na sociedade. Este *stakeholder* foi classificado como definitivo devido à grande rede de contatos e ações que a loja tem na cidade e na região. Para relatar o papel da entidade na sociedade, cinco membros da loja participaram da entrevista. Alegaram que é dessa forma que eles trabalham sempre, em conjunto e que seria mais produtivo e explicativo que todos os cinco participassem. Os

componentes da entidade são pessoas ligadas a todas as áreas da cidade. Têm representantes nos poderes executivo, legislativo e judiciário, em cargos da associação comercial local, em entidades de saúde e de ensino e também ligados às entidades de segurança pública. Dessa forma, muitas decisões da cidade passam pela cúpula da loja maçônica, dando a ela grandes poderes, mesmo sem demonstração pública de suas atividades.

- c) A associação de artesãos da cidade recebeu a classificação de dependente, assim como a ONG de apoio às mulheres da cidade. Ambas as organizações têm legitimidade e urgência quanto ao empreendimento, visto que são diretamente afetadas. A associação de artesão vê o empreendimento como uma atividade concorrente, podendo ser extinta devido à falta de mão de obra. A ONG de apoio às mulheres enxerga o novo empreendimento como mais um causador da disparidade de gênero que ocorre na cidade, onde homens recebem salários maiores e as mulheres ficam alijadas a empregos ligados ao comércio, de baixa remuneração e reconhecimento.
- d) A associação de bairros e comunidades foi classificada como definitiva. Ela tem poder e legitimidade por reunir uma grande quantidade de moradores locais e urgência junto ao empreendimento, visto que alguns bairros sofrem ação direta do negócio, pois recebem muitos trabalhadores, o que, de acordo com relatos, aumenta a ocorrência de problemas sociais, como prostituição, gravidez de adolescentes e crimes.
- e) A ONG de proteção ambiental recebeu a classificação definitiva devido ao poder que tem de mobilização de pessoas e filiações com outras ONGs nacionais e institutos internacionais. É legítima e

possui grande urgência, pois seu papel central é relacionado à defesa dos mananciais de água que cercam a cidade. Segundo a ONG, toda capacidade existente para coleta de água, sem o comprometimento da vazão dos rios já estaria comprometida, logo, a empresa teria que viabilizar outro canal de abastecimento para tocar seu empreendimento. Além disso, a ONG se mostra completamente contrária a qualquer atividade extrativa na região.

4.4.3 Categoria 3: Entidades representativas de trabalhadores e de classe

Os *stakeholders* analisados nesta categoria receberam as seguintes classificações:

- a) Sindicato dos comerciantes e varejistas recebeu a classificação de definitivo, devido ao poder que tem junto a outras entidades da cidade. São legítimos perante a sociedade e ainda têm urgência atrelada ao interesse em desenvolver mais o setor na cidade, o que é diretamente afetado por um empreendimento. Também se preocupam com o fato de uma parte da mão de obra local se voltar para atender ao empreendimento, o que torna a atividade concorrente com as atividades do setor varejista.
- b) O sindicato dos trabalhadores da mineração foi classificado como definitivo. Esta entidade detém grande poder em mãos, pois possui mais de sete mil empregados que atuam sob suas orientações. É legítimo e tem grande urgência atrelada à atividade mineradora, que é a atividade fim da empresa.
- c) A instituição representativa dos advogados foi classificada como dominante, devido ao poder e à legitimidade que detém. Não é

considerada definitiva, pois não possui urgência relacionada diretamente ao negócio. Poderá conseguir este atributo em um cenário futuro, mas não é o caso deste atual.

4.4.4 Categoria 4: Instituições religiosas

Nesta categoria todos os *stakeholders* mapeados e entrevistados receberam a mesma classificação. Todos possuem legitimidade diante da sociedade, porém, nenhum deles demonstrou poder ou urgência. Há vários casos em que a igreja representa um grande poder, principalmente em cidades menores, com tradição e cultura, que são seguidas por muitos moradores, porém, não foi o que se observou nesta cidade.

4.4.5 Categoria 5: Instituições de ensino

Os *stakeholders* analisados nesta categoria receberam as seguintes classificações:

- a) as escolas de ensino técnico e superior receberam a classificação dependente, pois não têm poder, mas legitimidade e urgência. Podem ser fornecedoras de formação profissional para o empreendimento, mas dependem da evolução do negócio e também do interesse da empresa, por formar trabalhadores no local para que desenvolvam suas atividades;
- b) a unidade de assistência a crianças excepcionais foi classificada como arbitrária. A entidade tem apenas a legitimidade diante da sociedade, porém, não detém poder nem urgência. Pode ser alvo de investimentos sociais da empresa na cidade.

4.4.6 Categoria 6: Saúde

Nesta categoria, os *stakeholders* analisados receberam a classificação de definitivo, devido ao fato de deter poder, legitimidade e urgência direta ao negócio. Seu poder está relacionado ao poder de mobilização da classe que poderia gerar grandes transtornos à cidade e movimentar outros setores da sociedade. Precisam conhecer quais serão as demandas para o setor e como serão afetados e, por isso, o atributo urgência é relacionado também.

4.4.7 Categoria 7: Mídia

Foi analisado um ator local, o representante de uma rádio, que recebeu a classificação dominante. Este veículo de comunicação é legítimo e tem grande poder, por atingir grande parte da população local, sendo, portanto, um grande formador de opinião. Não tem urgência direta ao empreendimento, por isso, não é considerado definitivo.

A classificação de cada *stakeholder* está resumida no Quadro 3 e na Figura 11.

Quadro 3 Classificação dos *stakeholders* externos da empresa Beta, de acordo com o modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997)

<i>Stakeholder</i>	Poder	Legitimidade	Urgência	Classificação
Categoria 1: Gestão pública				
Secretaria de Gestão Urbana	X	X	X	Definitivo
Secretaria da Fazenda	X	X	X	Definitivo
Secretaria de Saúde	X	X	X	Definitivo
Secretaria de Comunicação	X	X	X	Definitivo
Secretaria de Desenvolvimento Sustentável	X	X	X	Definitivo
Unidade de atendimento ao turista		X		Arbitrário
Agência de empregos		X	X	Dependente

“continua”

Quadro 3 “conclusão”

<i>Stakeholder</i>	Poder	Legitimidade	Urgência	Classificação
Categoria 1: Gestão pública				
Fundação de cultura Municipal		X		Arbitrário
Polícia Civil	X	X	X	Definitivo
Polícia Militar	X	X	X	Definitivo
Agência de desenvolvimento local	X	X	X	Definitivo
Instituição zeladora do patrimônio histórico e artístico	X	X	X	Definitivo
Categoria 2: Entidades representativas da sociedade civil				
Associados do clube A		X		Arbitrário
Associados do clube B		X		Arbitrário
Loja maçônica	X	X	X	Definitivo
Associação de artesãos		X	X	Dependente
Associação de bairros e comunidades	X	X	X	Definitivo
Associação de aposentados		X		Arbitrário
ONG de apoio a mulheres		X	X	Dependente
ONG de apoio à cultura Africana		X		Arbitrário
ONG de proteção ambiental	X	X	X	Definitivo
Categoria 3: Entidades representativas de trabalhadores e de classe				
Igreja católica A		X		Arbitrário
Igreja católica B		X		Arbitrário
Igreja católica C		X		Arbitrário
Categoria 5: Instituições de ensino				
Universidade particular		X	X	Dependente
Escola técnica particular		X	X	Dependente
Unidade de assistência a crianças excepcionais		X		Arbitrário
Categoria 6: Saúde				
Hospital local	X	X	X	Definitivo
Categoria 7: Mídia				
Rádio A	X	X		Dominante

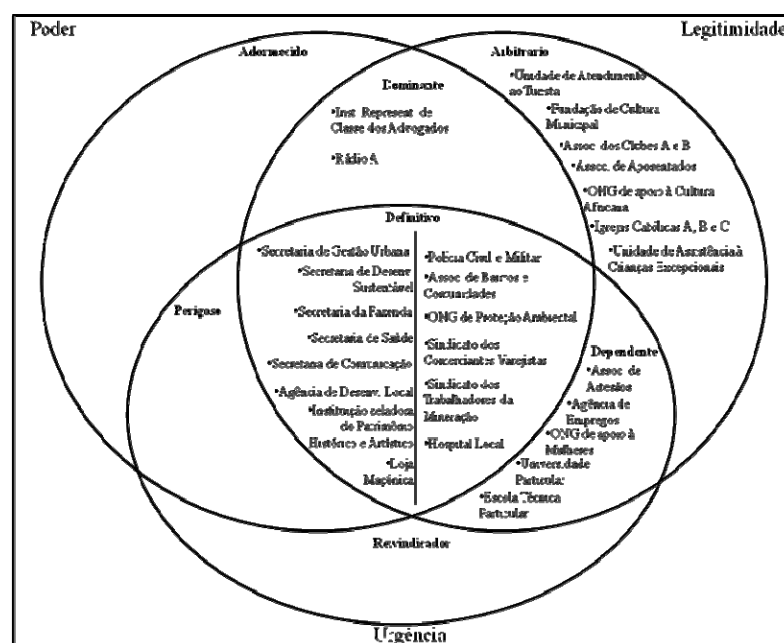


Figura 11 Resultados da pesquisa aplicados à figura do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997)

Para auxiliar nas proposições de estratégias para o empreendimento, realizou-se a análise dos *stakeholders* por meio do modelo proposto por Savage et al. (1991). A análise é realizada mediante o potencial que cada *stakeholder* tem em ameaçar ou cooperar junto ao empreendimento. Dessa forma, os resultados encontrados por meio da aplicação deste modelo de análise estão listados a seguir.

4.4.7.1 Categoria 1: Gestão pública

Nesta categoria, os *stakeholders* analisados receberam as seguintes classificações:

- a) secretarias de governo municipal: as secretarias de Gestão Urbana, de Desenvolvimento Sustentável e de Comunicação foram classificadas como *stakeholders* dispostos. Esta classificação se deu pelo fato de apresentarem um posicionamento favorável ao empreendimento, no momento em que foram questionados sobre o assunto. Os representantes entrevistados alegaram, de forma genérica, que um empreendimento de grande porte como este gerará recursos ao município e estes recursos poderão servir para melhorias em diversos setores da cidade. A Secretaria da Fazenda não demonstrou nenhuma forma de cooperação ou ameaça ao empreendimento, tendo recebido a classificação de *stakeholder* marginal.
- b) A Secretaria de Saúde, por sua vez, foi classificada como ambígua, devido ao grande potencial cooperativo que tem e também ameaçadora. É cooperativa, pois foi demonstrada uma intenção de ajuda e cooperação junto ao empreendimento para a construção e a habilitação de espaços destinados ao tratamento de empregados da empresa. Entretanto, mostra-se ameaçador a partir do momento em que a empresa passar a não cuidar dos seus funcionários, gerando uma carga extra de atendimentos para o sistema de tratamento de saúde da cidade;
- c) a agência de empregos é classificada como *stakeholder* disposto, pois um provável aumento do número de vagas de trabalho na cidade por meio do novo empreendimento colocará esta entidade à disposição da empresa para auxiliá-la na contratação e na indicação de mão de obra;
- d) a fundação de cultura municipal e a unidade de atendimento ao turista são ambas classificadas como marginais, pois estão

marginalizadas nas decisões centrais da empresa e não oferecem apoio ou ameaça neste momento do empreendimento;

- e) Polícia Militar e Polícia Civil recebem a classificação de *stakeholders* dispostos, devido ao interesse em apoiar o crescimento de forma planejada da cidade. Apesar de empreendimentos de grande porte, em geral, ocasionarem em um grande fluxo de pessoas estranhas à comunidade e isso acarretar em um aumento de ocorrências, as polícias estão dispostas a cooperar com a empresa, colocando-se a favor de um diálogo aberto e comunicativo, no qual informações são trocadas para minimizar o risco de qualquer tipo de ocorrência;
- f) instituição zeladora do patrimônio histórico e artístico é classificada como *stakeholder* indisposto. Esta instituição tem uma atividade concorrente com a atividade extrativa mineral, e ela visa à manutenção do patrimônio local. A atividade executada pela empresa está diretamente relacionada à degradação ambiental, o que afeta parte do trabalho da instituição que tem, entre outros tombamentos, o tombamento da silueta de uma das serras que circundam a cidade. Esta serra seria alvo de obras de uma empresa concorrente que detém os direitos de mineração do subsolo. Sobre este tombamento o entrevistado, fiscal da instituição (E1), expôs que *nós (instituição) devemos ser consultados de toda obra na serra, dentro da silueta de proteção, e ainda não fomos. Caso veja necessidade, posso ir até o empreendimento e embargar a obra (E1)*. A empresa estudada não tem direitos sobre o subsolo da serra em questão, porém, a entidade mostra-se contrária ao aumento do extrativismo local, devido à grande degradação da cidade em razão do crescimento descontrolado e não planejado.

4.4.7.2 Categoria 2: Entidades representativas da sociedade civil

- a) Associados dos clubes A e B, a associação dos aposentados da cidade, a associação de artesãos, a associação de bairros e comunidades e a ONG de apoio à cultura afrodescendente são classificadas como *stakeholders* marginais, pois estão marginalizadas às decisões centrais da empresa e não oferecem apoio ou ameaça neste momento do empreendimento.
- b) A loja maçônica foi classificada como *stakeholder* ambíguo. Esta classificação deve-se ao fato de a entidade possuir diversos interesses na cidade. Inicialmente, são favoráveis ao empreendimento e demonstram apoio, partindo do pressuposto de que a empresa irá manter um canal de diálogo aberto com a loja e seus representantes. Porém, foi observado que a entidade poderá apresentar algum interesse divergente em algum momento. Por exemplo, a entidade auxilia na manutenção do hospital local e, caso perceba que o empreendimento está causando algum problema relacionado à capacidade de atendimento do hospital, ela poderá tomar uma posição contrária e questionar o empreendimento no futuro.
- c) A ONG de apoio às mulheres da cidade recebeu a classificação de *stakeholder* indisposto. Esta classificação é explicada pelo histórico das outras empresas de mineração no município, que marginaliza o papel da mulher no cenário de trabalho. De acordo com a entrevistada, a presidente da ONG (E2)

a empresa "z" (concorrente) demitiu empregadas do sexo feminino e deu o seguinte motivo: não iria construir

banheiro feminino. Não iria dispor de outro contêiner para uso exclusivo das poucas mulheres que trabalhavam (E2).

Apesar de a empresa ainda não estar em fase de contratação para operação da mina, ou seja, todos os trabalhadores naquele momento eram terceirizados, a ONG já se mostrou indisposta em colaborar, se não houver uma mudança na cultura existente no meio da mineração.

- d) A ONG de proteção ambiental foi classificada como indisposta. Neste contexto, a ONG demonstra que é totalmente contra mais uma empresa realizar a extração mineral na cidade. Durante todo tempo da pesquisa, a ONG se mostrava em posição ameaçadora para a empresa. A maior preocupação demonstrada pelo entrevistado, presidente da ONG de proteção ambiental (E3), era relativa à preservação dos rios. Segundo ele,

as barragens de rejeito não são feitas adequadamente para suportar fortes chuvas, elas sempre transbordam e contaminam os rios. Ontem mesmo isto aconteceu. Choveu e a barragem da mineradora "x" transbordou (E3).

4.4.7.3 Categoria 3: Entidades representativas de trabalhadores e de classe

- a) O sindicato dos comerciantes e varejistas e a instituição representativa dos advogados receberam a classificação de stakeholders dispostos. Para ambas as entidades, o empreendimento trará ganhos para a cidade e se mostraram dispostas a cooperar, dentro dos limites possíveis de cada uma, com o empreendimento.
- b) O sindicato dos trabalhadores da mineração recebeu a classificação de stakeholder ambíguo, devido ao posicionamento observado. Seu poder pode ser visto a partir de uma declaração feita pelo presidente

do sindicato (E4) durante a entrevista: O sindicato é forte e unido. Se quisermos mover a loucura, a loucura será feita! (E4). Neste trecho da entrevista, o representante entrevistado alega que nós (sindicato) temos mais de 12 mil funcionários sob nossas ordens. Mais de 8 mil são sindicalizados. Se nós quisermos parar toda produção amanhã, amanhã ela para! (E4). O sindicato é favorável ao aumento das atividades e vê de forma positiva o início da construção de um diálogo entre a empresa e a entidade, logo no início das atividades do empreendimento. Porém, os entrevistados deixaram bem claro que representam os empregados da empresa e que ficarão favoráveis ao que considerarem positivo para eles e serão contrários, quando houver necessidade.

4.4.7.4 Categoria 4: Instituições religiosas

Nesta categoria, todos os *stakeholders* mapeados e entrevistados receberam a classificação de *stakeholders* marginais. Todas as entidades religiosas entrevistadas mostraram-se à margem de qualquer decisão pretendida pela empresa e também não se mostraram interessados pelo negócio.

4.4.7.5 Categoria 5: Instituições de ensino

- a) As escolas de ensino técnico e superior receberam a classificação de *stakeholders* dispostos. Eles têm interesse direto no empreendimento e mostraram-se dispostos a ajudar na oferta de cursos técnicos e superior no município.
- b) A unidade de assistência a crianças excepcionais foi classificada como *stakeholder* marginal. A entidade também não faz parte das

preocupações centrais do empreendimento e, por sua vez, não observa qualquer mudança em sua rotina, com a chegada da nova empresa à cidade.

4.4.7.6 Categoria 6: Saúde

Os *stakeholders* desta categoria mostraram-se ambíguos, devido ao auxílio que a empresa poderá prestar ao hospital local, e nesse momento seriam cooperativos. Mas, preocupam-se com o aumento do número de pacientes sem qualquer aumento de recursos para atendê-los. Neste cenário, o ator posiciona-se como ameaça ao empreendimento. Porém, não é uma ameaça no sentido de ameaçar o desenvolvimento do negócio, mas sim uma ameaça à capacidade de atendimento ofertada pelo município, uma ameaça no sentido de a empresa precisar contar com um atendimento específico e não encontrar, ocasionando possíveis problemas que deveriam ser evitados.

4.4.7.7 Categoria 7: Mídia

Nesta categoria, o único ator entrevistado foi classificado como marginal, devido ao fato de não possuir elementos cooperativos ou ameaçadores ao empreendimento. Poderá se tornar disposto a cooperar mediante a contratação de seus serviços por meio de propagandas na rádio ou uma programação específica da empresa, o que não era o caso, durante o período estudado.

A classificação de acordo com o modelo proposto por Savage et al. (1991) está sumarizada no Quadro 4 e na Figura 12.

Quadro 4 Classificação dos *stakeholders* externos da empresa Beta, de acordo com o modelo proposto por Savage et al. (1991)

<i>Stakeholder</i>	Potencial em ameaçar	Potencial em colaborar	Classificação
Categoria 1: Gestão pública			
Secretaria de Gestão Urbana	Baixo	Alto	Dispostos
Secretaria da Fazenda	Baixo	Baixo	Marginal
Secretaria de Saúde	Alto	Alto	Ambíguos
Secretaria de Comunicação	Baixo	Alto	Dispostos
Secretaria de Desenvolvimento Sustentável	Baixo	Alto	Dispostos
Unidade de atendimento ao turista	Baixo	Baixo	Marginal
Agência de empregos	Baixo	Alto	Dispostos
Fundação de cultura Municipal	Baixo	Baixo	Marginal
Polícia Civil	Baixo	Alto	Dispostos
Polícia Militar	Baixo	Alto	Dispostos
Agência de desenvolvimento local	Baixo	Alto	Dispostos
Instituição zeladora do patrimônio histórico e artístico	Alto	Baixo	Indisposto
Categoria 2: Entidades representativas da sociedade civil			
Associados do clube A	Baixo	Baixo	Marginal
Associados do clube B	Baixo	Baixo	Marginal
Loja maçônica	Alto	Alto	Ambíguos
Associação de artesãos	Baixo	Baixo	Marginal
Associação de bairros e comunidades	Baixo	Baixo	Marginal
Associação de aposentados	Baixo	Baixo	Marginal
ONG de apoio a mulheres	Alto	Baixo	Indisposto
ONG de apoio à cultura Africana	Baixo	Baixo	Marginal
ONG de proteção ambiental	Alto	Baixo	Indisposto
Categoria 3: Entidades representativas de trabalhadores e de classe			
Sindicato dos comerciantes varejistas	Baixo	Alto	Dispostos
Sindicato dos trabalhadores da mineração	Alto	Alto	Ambíguos
Instituição representativa de classe dos advogados	Baixo	Alto	Dispostos
Categoria 4: Instituições religiosas			
Igreja católica A	Baixo	Baixo	Marginal
Igreja católica B	Baixo	Baixo	Marginal
Igreja católica C	Baixo	Baixo	Marginal

“continua”

Quadro 4 “conclusão”

<i>Stakeholder</i>	Potencial em ameaçar	Potencial em colaborar	Classificação
Categoria 5: Instituições de ensino			
Universidade particular	Baixo	Alto	Dispostos
Escola técnica particular	Baixo	Alto	Dispostos
Unidade de assistência a crianças excepcionais	Baixo	Baixo	Marginal
Categoria 6: Saúde			
Hospital local	Alto	Alto	Ambíguos
Categoria 7: Mídia			
Rádio A	Baixo	Baixo	Marginal

Fonte: adaptado com base no modelo de Savage et al. (1991)

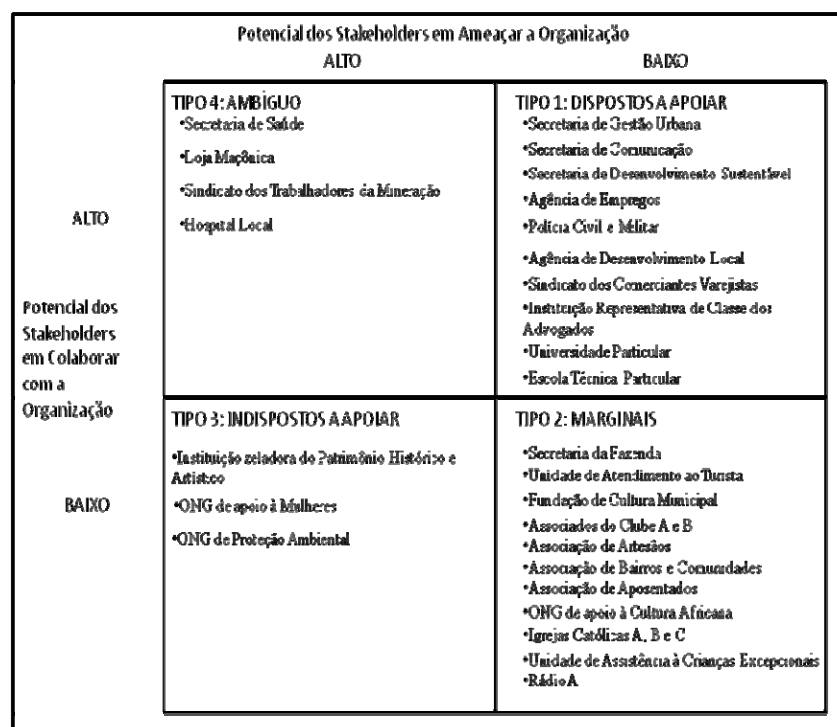


Figura 12 Resultados da pesquisa aplicados à figura do modelo de Savage et al. (1991)

Depois de realizada a classificação de cada *stakeholder*, objetivou-se propor estratégias de relacionamento da empresa estudada junto a cada

stakeholder analisado. Estas proposições são feitas a partir da análise dos resultados encontrados após a aplicação do modelo proposto por Mitchell et al. (1997) e do modelo proposto por Savage et al. (1991) aos resultados obtidos.

4.5 Proposição de estratégias de relacionamento da empresa estudada com os *stakeholders*

A proposição de estratégias de relacionamento objetiva demonstrar sugestões de gerenciamento dos *stakeholders*, a fim de explorar as análises realizadas por meio de ações pontuais junto aos atores mais relevantes no processo.

As sugestões estratégicas foram divididas por categorias, as mesmas utilizadas nas análises realizadas até o momento. Inicialmente são sugeridas ações a serem executadas junto à gestão pública, seguidas de sugestões para o relacionamento junto as entidades representativas da sociedade civil, entidades representativas de trabalhadores e de classe, instituições religiosas, instituições de ensino, representantes de entidades de saúde local e, por fim, ações para *stakeholders* ligados à mídia local. É importante ressaltar que alguns *stakeholders* poderão receber sugestões semelhantes, devido à classificação que receberam durante o estudo ser igual ou próxima.

4.5.1 Categoria 1: Gestão pública

Nesta categoria estão contempladas as secretarias de governo municipal e entidades ligadas ao poder executivo, legislativo e judiciário. Devido à heterogeneidade entre os *stakeholders* desta categoria, optou-se por sugerir ações pontuais para cada um deles, individualmente.

- a) Secretaria de Gestão Urbana: por ser um *stakeholder* definitivo e disposto, esta secretaria deve ser envolvida no processo de decisão de ações da empresa no município. O planejamento conjunto de alguma ação a ser realizada será benéfico para o empreendimento. Como exemplo, cita-se a alocação de trabalhadores temporários na cidade. Este planejamento e diálogo resultarão nos melhores locais para alocar estes trabalhadores onde serão causados os menores impactos para a população local e será possível um maior monitoramento das atividades dos mesmos no município.
- b) Secretaria de Desenvolvimento Sustentável: assim como a Secretaria de Gestão Urbana, esta secretaria é um *stakeholder* definitivo e disposto. Deverá também ser envolvida no processo de decisões a serem tomadas pela empresa e poderá desenvolver um diálogo contínuo de ações de sustentabilidade empresarial e municipal junto à secretaria. Ações de desenvolvimento poderão ser atreladas ao planejamento da empresa, a partir do momento em que ela iniciar suas audiências públicas para demonstrar à população local que a tem a intenção de desenvolver-se junto com o município, propiciando o desenvolvimento de projetos da cidade em conjunto com projetos do empreendimento.
- c) Secretaria de Comunicação: definitiva e disposta, esta secretaria tem, na figura do secretário municipal, um grande poder. O secretário tem larga experiência de trabalho em projetos de mineração, já tendo executado trabalhos para o Ministério de Minas e Energia, quando a pasta estava sob o comando da atual Presidenta da República. É considerado de extrema importância na administração local. A experiência por ele apresentada deve ser explorada pela empresa, de maneira a tê-lo como aliado dentro do

cenário político local e nacional. Este *stakeholder* deve ser mantido próximo e em constante comunicação junto à empresa.

- d) Secretaria da Fazenda: *stakeholder* marginal e definitivo, esta secretaria deverá ser mantida sob observação, pois uma troca do secretário municipal poderá trazer uma figura detentora de maior poder e mais interessada nos processos do empreendimento. Entretanto, para o cenário atual, nenhuma ação específica, além do monitoramento dos trabalhos da secretaria, mostra-se necessária.
- e) Secretaria de Saúde: este *stakeholder* foi classificado como definitivo e ambíguo e é um *stakeholder* interessante de ser trabalhado pela empresa. Como o empreendimento levará milhares de novos funcionários para a cidade, chegando ao pico de aproximadamente 6 mil funcionários, a empresa deverá construir instalações médicas para atender a toda essa população de trabalhadores. Porém, ações neste setor podem propiciar uma vantagem estratégica da empresa frente à população. Apesar de não ser responsabilidade da empresa cuidar das instalações públicas de saúde, caso seja de interesse da empresa investir em algum setor por meio de uma ação social da empresa para auxiliar alguma área da cidade, um dos locais mais indicados para realizar este investimento seria algum setor ligado às instalações de saúde local. Isto causa uma repercussão positiva na população e poderá ajudar na aprovação de algum tipo de contrapartida em uma audiência pública, por exemplo.
- f) Agência de empregos: *stakeholder* definitivo e disposto, este ator deverá ser envolvido nos processos de contratação, visando à seleção de mão de obra local para o empreendimento. O entrevistado, diretor da agência de empregos (E5), especificou o

maior problema relacionado a empregos no município. Segundo ele:

O principal problema de empregabilidade local é a questão de gênero. Empregar pessoas do sexo feminino é o mais difícil. Não são ofertadas vagas para mulheres em obras da construção civil, mineralogia, etc. (E5)

- g) A fundação de cultura municipal e a unidade de atendimento ao turista: ambas são classificadas como *stakeholders* arbitrários e marginais. Dessa forma, nenhuma ação específica é orientada para estes atores. A fundação de cultura poderá ser alvo de algum tipo de investimento social, porém, isso poderá ser discutido junto à Secretaria de Comunicação, à qual é subordinada.
- h) Polícia Militar e Polícia Civil: *stakeholders* definitivos e dispostos, deverão ser envolvidos em alguns processos durante a implantação e a operação do empreendimento. Ações educativas poderão ser planejadas, para que a empresa possa receber auxílio na preparação dos funcionários, quanto à conduta dentro do município. Um canal de diálogo aberto permite às partes um planejamento de suas ações também. Este diálogo se refere à comunicação de chegada de uma grande quantidade de funcionários para um determinado local, saída de funcionários, possíveis ocorrências na obra ou nos alojamentos e qualquer outro acontecimento que poderá causar algum tipo de ocorrência para a segurança pública local.
- i) Instituição zeladora do patrimônio histórico e artístico: classificada como *stakeholder* definitivo e indisposto, esta instituição deverá ser monitorada constantemente. Suas ações poderão impactar no planejamento da empresa. A instituição tem uma estreita ligação com o Ministério Público e visualiza a atividade mineradora como

uma concorrente com o turismo histórico. Ações voltadas para esta entidade deverão vislumbrar uma aproximação pacífica, de forma a demonstrar as intenções sustentáveis da empresa na cidade.

4.5.2 Categoria 2: Entidades representativas da sociedade civil

- a) Associados dos clubes A e B, associação dos aposentados da cidade, associação de artesãos, associação de bairros e comunidades e ONG de apoio à cultura afrodescendente: pela classificação marginal, não é sugerida nenhuma ação para este grupo de *stakeholders*. Entretanto, é interessante ressaltar um relato do presidente da associação de bairros (E6), que elogiou a empresa pela iniciativa de consultar a população por meio da abertura deste diálogo.

Nossa! Que bom que a empresa está querendo saber como é a vida na cidade antes de vir aqui. Outras empresas apenas chegavam com seus caminhões e muitos funcionários e iam direto para a serra tirar nossa riqueza e nunca pararam para perguntar o quê nós, da cidade, queríamos ou achávamos importante (E6).

- b) Loja maçônica: classificada como *stakeholder* definitivo e ambíguo, deve ser monitorada de perto. Segundo um dos entrevistados, *a maçonaria é uma entidade discreta, não secreta*. É interessante a construção de um canal de comunicação direta entre a entidade e a empresa para que ações informativas e consultivas sejam executadas no futuro. Informativas para expor aos representantes da instituição quais os caminhos prováveis do projeto e consultivas para buscar opinião da instituição sobre ações

socioambientais na cidade e, até mesmo, parcerias para desenvolver projetos socioeducativos.

- c) ONG de apoio às mulheres: *stakeholder* dependente e indisposto não tem poder para desenvolver grandes ações na comunidade, porém, cuida dos interesses do gênero mais afetado pela mineração, a mulher. Por sofrer grande discriminação de empresas ligadas ao setor, o gênero feminino torna-se mão de obra barata, a ser absorvida por atividades ligadas a serviços locais, como comércio, limpeza e escolas. A disparidade entre os salários dos homens e mulheres na cidade é grande e a ONG luta por uma inserção das mulheres na indústria extrativa mineral. Esta ONG pode ser alvo de ações sociais de inclusão das mulheres em trabalhos relacionados à mineração, porém, um estudo deve ser feito para que sejam alocadas em setores adequados às suas qualificações.
- d) ONG de proteção ambiental: classificada como *stakeholder* definitivo e indisposto, requer atenção por parte da empresa. A empresa poderá optar por executar algum tipo de ação social para engajar a ONG em algum processo junto ao empreendimento ou deixá-la distanciada de suas atividades. Esta entidade tem uma rede de relacionamento com entidades de porte nacional e internacional, podendo realizar manifestações que poderiam ir de encontro aos interesses da empresa no município. Partindo da premissa de que a empresa realizará ações dentro da legislação e apenas fará o que lhe for permitido, é aconselhável que, rotineiramente, convites sejam feitos para que representantes da ONG visitem as instalações da empresa, a fim de verificar que tudo corre conforme a legislação vigente. A empresa mostra-se aberta a demonstrar que suas atividades andam de acordo com o que é permitido.

4.5.3 Categoria 3: Entidades representativas de trabalhadores e de classe

- a) Sindicato dos comerciantes e varejistas e a instituição representativa dos advogados: apesar de se mostrarem dispostos, não foi vislumbrada nenhuma ação estratégica, neste momento do empreendimento, junto a estes *stakeholders*.
- b) Sindicato dos trabalhadores da mineração: *stakeholder* definitivo e ambíguo, carece atenção contínua por parte da empresa. Saber seus anseios e possíveis ameaças, como greves ou paralisações esporádicas, que devem ser identificadas e negociadas, pode evitar maiores prejuízos. Ações conjuntas são aconselhadas para manter um bom relacionamento entre a empresa e o sindicato. É importante ressaltar que este sindicato tem grande poder em mãos e pode ser um grande aliado ou inimigo, dependendo da situação que vier a ocorrer.

4.5.4 Categoria 4: Instituições religiosas

Nenhum *stakeholder* desta categoria demanda algum tipo de ação específica. Estas entidades podem ser alvo de ações conjuntas de cunho social na cidade, porém, isso deve ser analisado de acordo com a demanda existente e o momento em que vier a ocorrer.

4.5.5 Categoria 5: Instituições de ensino

- a) Escola de ensino técnico: classificada como *stakeholder* dependente e disposto, poderá ser utilizada como parceiro na formação mão de obra especializada. Tem uma estrutura adequada às necessidades de

um curso técnico profissionalizante e, de acordo com os representantes da escola, pode criar novas turmas para cada semestre letivo. Para isso, basta que a empresa demonstre uma necessidade específica, que eles têm a capacidade de contratar professores e montar cursos para satisfazer às necessidades demonstradas.

- b) Escola de ensino superior: *stakeholder* dependente e disposto, tem maior dificuldade de manobras em sua grade de cursos por fazer parte de uma grande rede de universidades no Brasil. Porém, novas demandas podem ser enviadas e a diretoria faz o repasse aos gestores da universidade, que liberam ou não a abertura de novos cursos. Têm ótima estrutura física para atender aos alunos.
- c) Unidade de assistência a crianças excepcionais: classificada como *stakeholder* arbitrário e marginal, poderá ser alvo de ações pontuais de responsabilidade social. Porém, na fase do empreendimento, não é sugerida nenhuma ação neste sentido.

4.5.6 Categoria 6: Saúde

- a) Sugestões de ações junto a *stakeholders* desta categoria foram feitas junto a categoria 1 - secretaria de saúde. Neste item, cabe ressaltar a capacidade de atendimento do hospital local e dos postos de saúde. A cidade não tem capacidade de atendimento pleno para todos os tipos de enfermidades, e os casos mais complexos são enviados para hospitais da capital mineira. O hospital não comporta uma elevação do número de atendimentos, logo, a empresa poderá contar com atendimentos esporádicos. Porém, sugere-se que seja construído um local específico para atendimento primário próximo

às obras e sejam disponibilizados veículos de transporte adequados para pacientes que necessitem de atendimento específico.

4.5.7 Categoria 7: Mídia

Nesta categoria, o único *stakeholder* foi classificado como dominante e disposto, e nenhuma ação estratégica é sugerida nesta fase. Este *stakeholder* poderá ser utilizado em campanhas a serem realizadas pela empresa e mostra-se detentor de uma estrutura capaz de atender às necessidades do empreendimento, pois atinge grande parte da população.

Nesta sessão de resultados, após a análise de cada *stakeholder*, é importante mencionar algumas limitações que serão enfrentadas pela empresa, as quais foram levantadas a partir das entrevistas. São elas:

- a) a demanda por hotéis e pousadas na cidade é muito grande e a oferta não supre toda a necessidade. A atividade mineradora praticamente extinguiu a atividade turística da cidade neste ponto. Os turistas não pernoitam na cidade, pela falta de quartos, em sua maioria, ocupados por empregados das mineradoras. A qualidade das acomodações é média e baixa, e algumas pousadas que buscam atender aos turistas têm uma qualidade mais elevada;
- b) a área urbana da cidade não tem estrutura física para suportar o tráfego intenso de caminhões de grande porte. Algumas soluções estavam sendo planejadas pelas secretarias de governo da prefeitura local, para que o tráfego de veículos pesados fosse proibido e desviado para novas vias a serem construídas;
- c) a oferta de mão de obra qualificada na cidade é baixa. A região concentra grande quantidade de empresas do mesmo setor, que

concorrem diretamente para ter empregados qualificados. Existem programas de qualificação que são patrocinados por empresas concorrentes. Uma solução para suprir esta falta é a formalização de parcerias junto à escola técnica e à faculdade existentes na cidade para a formação de profissionais para a empresa;

- d) a cidade tem boa quantidade de estabelecimentos alimentícios (restaurantes, bares, pizzarias e lanchonetes) que, inicialmente, são suficientes para uma possível demanda da empresa.

As sugestões feitas refletem o momento do empreendimento no período da pesquisa. Dessa forma, estas análises realizadas demonstram o cenário encontrado pelo empreendimento no momento de sua inserção no município. Qualquer um desses atores visualizados neste cenário demonstrado pode sofrer alterações quanto aos seus representantes ou suas classificações, sendo necessária, portanto, uma atualização rotineira sobre os resultados apresentados.

Para sumarizar os resultados da pesquisa, elaborou-se um quadro resumo contendo todos os *stakeholders* entrevistados e uma ação sugerida para cada um deles, de acordo com a classificação recebida pelo modelo de Savage et al. (1991) (Quadro 5).

Quadro 5 Sumarização das ações sugeridas sobre cada *stakeholder* entrevistado

<i>Stakeholder</i>	Ação sugerida
Categoria 1: Gestão pública	
Secretaria de Gestão Urbana	Envolver
Secretaria da Fazenda	Monitorar
Secretaria de Saúde	Colaborar
Secretaria de Comunicação	Envolver
Secretaria de Desenvolvimento Sustentável	Envolver
Unidade de atendimento ao turista	Monitorar
Agência de empregos	Envolver
Fundação de cultura municipal	Monitorar

“continua”

Quadro 5 “conclusão”

<i>Stakeholder</i>	Ação sugerida
Polícia Civil	Envolver
Polícia Militar	Envolver
Agência de desenvolvimento local	Envolver
Instituição zeladora do patrimônio histórico e artístico	Defender
Categoria 2: Entidades representativas da sociedade civil	
Associados do clube A	Monitorar
Associados do clube B	Monitorar
Loja maçônica	Colaborar
Associação de artesãos	Monitorar
Associação de bairros e comunidades	Monitorar
Associação de aposentados	Monitorar
ONG de apoio a mulheres	Defender
ONG de apoio à cultura africana	Monitorar
ONG de proteção ambiental	Defender
Categoria 3: Entidades representativas de trabalhadores e de classe	
Sindicato dos comerciantes varejistas	Envolver
Sindicato dos trabalhadores da mineração	Colaborar
Instituição representativa de classe dos advogados	Envolver
Categoria 4: Instituições religiosas	
Igreja católica A	Monitorar
Igreja católica B	Monitorar
Igreja católica C	Monitorar
Categoria 5: Instituições de ensino	
Universidade particular	Envolver
Escola técnica particular	Envolver
Unidade de assistência a crianças excepcionais	Monitorar
Categoria 6: Saúde	
Hospital local	Colaborar
Categoria 7: Mídia	
Rádio A	Monitorar

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como abordagem estratégica, a análise de *stakeholder* (partes interessadas) proposta neste estudo mostrou-se relevante e aplicável ao caso estudado, ou seja, uma empresa em processo de licenciamento no ramo extrativo de minério de ferro, localizada em Minas Gerais.

Os resultados mostraram a capacidade de visualização de cenários e proposição de sugestões pontuais sobre os diversos *stakeholders* encontrados.

A capacidade de proposição de estratégias vislumbrada no estudo demonstra que informações aprofundadas podem ser extraídas de comunidades, mediante a utilização destes modelos de análise, em particular, nos modelos de Savage et al. (1991) e Mitchell, Angle e Wood (1997). Tais informações devem ser processadas, para que possam ser utilizadas na formulação de estratégias de relacionamento externo da empresa.

Como visto no estudo, a utilização dos modelos de análise de *stakeholders* gerou informações relevantes ao processo de implantação do empreendimento no município estudado. A partir dos resultados, foi possível visualizar quais eram as forças que atuavam no município e como cada uma delas se organizava. Diante disso, a formulação de ações empresariais no município pode ser desenvolvida com maior especificidade.

Como ferramenta de apoio ao relacionamento externo, outras empresas poderão utilizar a análise de *stakeholder*, adaptando às suas reais necessidades, buscando o estudo detalhado sobre as diversas partes interessadas no empreendimento.

Este tipo de estudo também pode gerar outro fator positivo para as empresas, qual seja a aproximação com a comunidade local. A partir do momento em que um estudo aprofundado é feito junto à população, a empresa abre um canal de diálogo que, em geral, não ocorre. Durante as entrevistas, foi

observado um sentimento positivo com relação ao ato de uma empresa procurar conhecer a comunidade em que está se inserindo, por meio de entrevistas e visitas locais.

A análise de *stakeholder* mostrou-se eficiente também na condução de conflitos, pois as informações coletadas podem ser estratégicas para a formulação de sugestões que visem por fim a questões conflituosas de média e alta complexidade. Por meio de estudos como este é possível visualizar as pretensões de cada parte de uma relação e buscar, nas características de cada *stakeholder* envolvido, estratégias de minimização e resolução de conflitos. Destaca-se, neste ponto, que esse tipo de análise pode explorar e atender a interesses contraditórios encontrados em um cenário. Podem-se criar estratégias para ambos os segmentos, visando à minimização de conflitos. Dada a complexidade do estudo, é possível sugerir caminhos, explorando os contrapontos observados e as vias abertas para comunicação e ação sobre o conflito.

É importante ressaltar que, durante as sugestões estratégicas, mencionou-se a possibilidade de abertura de diálogos junto a alguns *stakeholders*. Porém, estes diálogos abertos e informações sobre ações da empresa devem preservar qualquer item estratégico do negócio. Não é sugerido pelo autor desta dissertação que pontos estratégicos sejam expostos a algum *stakeholder*. Pelo contrário, deve ser mantido o segredo empresarial e compartilhados apenas itens estratégicos para o negócio.

Este estudo aponta, ainda, para a importância sobre a realização destas análises por um órgão independente da empresa. Sugere-se que este tipo de análise seja feita por empresas de consultorias especializadas nestas metodologias de trabalho ou, mesmo, a realização de estudos acadêmicos com orientação de profissionais independentes ao negócio. Isto se deve à maior

imparcialidade nas análises de cunho qualitativo que estudos como este demandam.

Durante as análises realizadas na presente pesquisa, foram observadas também outras vertentes de estudos sobre análise de *stakeholder*. Alguns autores da vertente da Administração Crítica demonstram aspectos desta análise através de outro ponto de vista, inverso ao proposto neste estudo, ou seja, em vez de uma exploração estratégica da análise por parte da empresa, existem argumentações de que este tipo de análise corrobore para um enfraquecimento da sociedade diante das empresas, pois ele demonstra algumas fragilidades e oportunidades que poderão ser utilizadas no sentido contrário aos anseios da sociedade. Entretanto, este estudo respeita outras visões e contrapontos existentes e abre caminho para discussões futuras sobre práticas estratégicas e sociais das empresas, diante das comunidades locais que são envolvidas pelos empreendimentos.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. **Journal of Management**, Stillwater, v. 38, n. 4, July 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luíz Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70. 2010. Título original: *L'Analyse de Contenu*, 1977.

BARRETO, M. L. **Mineração e desenvolvimento sustentável**: desafios para o Brasil. Rio de Janeiro: CETEM/MCT, 2001. 215 p.

BOAVENTURA, J.M. G.; CARDOSO, F. R.; SILVA, E. S. da; SILVA, R. S. Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 32, Julio-Septiembre, p. 289-307, 2009.

BOWEN, H. R. **Responsabilidade social do homem de negócios**. Tradução de Octávio Alvez Velho. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1957. 307 p.

CARROLL, A.; BUCHHOLTZ, A. K. **Business and society**: ethics and stakeholder management. 8nd ed. South-Western: Cengage Learning, 2009.

CARROLL, A. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, Chicago, n. 38, p. 268-295, 1999.

CARVALHO, O.; MEDEIROS, J. Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa. **O&S** - Salvador, v.20, n.64, p. 17-36, Janeiro/Março - 2013. 2013

COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL. **Resultados 2T12**. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/csn/web/arquivos/CSN_Release_2T12.pdf>. Acesso em: 6 dez. 2012.

CUNHA, M. F. **Análise do estado da arte do fechamento de mina em Minas Gerais**. Ouro Preto: UFOP. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/123456789/247>>. Acesso em: 15 ago. 2012.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL. **Informe mineral**. jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.dnpm.gov.br/mostra_arquivo.asp?IDBancoArquivoArquivo=7594>. Acesso em: 5 dez. 2012.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL. **Sobre a CFEM**. Disponível em: <<http://www.dnpm.gov.br/conteudo.asp?IDSecao=60>>. Acesso em: 16 abr. 2013.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 7-33, jan./fev. 2008

FARIAS, C. E. G. **Mineração e meio ambiente no Brasil**. Relatório Preparado para o CGEE PNUD – 2002. Contrato 2002/001604.

FERROUS. **Ferrous tem 2º maior crescimento de receita líquido**. Disponível em: <<http://www.ferrous.com.br/index.php/noticias/view/76/2012/0/page/4>>. Acesso em: 5 dez. 2012.

FIGUEIREDO, C.; RODRIGUES FILHO, J. Stakeholders e o processo de adaptação das organizações. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND INDUSTRIAL MANAGEMENT, 4., 2010; CONGRESO DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN DONOSTIA, 14., 2010, San Sebastián. **Anais...** San Sebastián: 2010.

FREEMAN, R. E. **“A stakeholder theory of modern corporations”, ethical theory and business**, 7nd. ed. 2004.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M. A.; FREEMAN, E.; HARINSON, J. S. (Ed.). **The blackwell handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell, 2006. p. 189-207.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREITAS, C. A.; HOFFMANN, V. E. A Percepção das estratégias de influências dos stakeholders e sua relação com a estratégia genérica: estudo de caso em pequenas empresas comerciais do litoral norte Catarinense. **BBR**, Vitória, v. 9, n. 2, p. 1-25, abr./jun. 2012.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: theory and practice**. Oxford: Oxford University, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 176 p.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 31, p. 58–74, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. **Informações e análises da economia mineral brasileira**. 7. ed. Brasília, 2012.

JONES, M. T. Missing the forest for the trees: a critique of the corporate social responsibility discourse. **Business and Society**, v. 35, p. 7-41, 1996.

LADEIRA, D. L. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança 2009 corporativa**: um estudo de caso. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica das Organizações)-Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2009.

LEE, M. A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 53-73, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S. Creating and capturing value: strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, Sept. 2011

MENDES, L.; VIEIRA, F. G. D.; CHAVES, C. J. A. Responsabilidade social e isomorfismo organizacional: o paradoxo de ações (anti)éticas em busca de legitimidade no mercado brasileiro. **Gestão.Org**; revista eletrônica de gestão organizacional, v. 7, n. 2, p. 192-212, maio/ago. 2009.

MINAYO, M. C. de S. Importância da avaliação qualitativa combinada com outras modalidades de avaliação. **Saúde & Transformação Social**, Florianópolis, v. 1, n. 3, p. 2-11, 2011.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde**. 2. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

MITCHELL R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, J. D. Towards a theory of stakeholders identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 22, n. 4, p. 853-887, 1997.

MMX. Grupo EBX. **MMX tem a 3ª mina com maiores investimentos em 2011**. Disponível em: <<http://www.mmx.com.br/pt/sala-de-imprensa/noticias/Paginas/MMX-tem-a-3%C2%AA-mina-com-maiores-investimentos-em-2011.aspx>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

MOSTARDEIRO, M. M.; FERREIRA, G. C. Análise do processo de formação de estratégias de responsabilidade social. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

MURRAY, L. et al. From quality management to socially responsible organizations: the case for CSR. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 24, n. 7, p. 669-682, 2007

OLIVEIRA, S. B. **Gestão ambiental integrada: uma abordagem interpretativa**. 2009. 171 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009.

PESQUEUX, Y.; VASCONCELOS, I. F. F. G. de. Teoria da ação comunicativa e responsabilidade social empresarial: uma proposta de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, mar. 2013

PRADO FILHO, J. F.; SOUZA, M. P. O licenciamento ambiental da mineração no quadrilátero ferrífero de minas gerais – uma análise da implementação de medidas de controle ambiental formuladas em EIAS/RIMAS. **Engenharia Sanitária e Ambiental**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 343-349, out./dez. 2004.

QUELHAS, O. L. G. et al. Evolução conceitual – histórica da responsabilidade social corporativa: uma revisão de literatura. In:

INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND INDUSTRIAL MANAGEMENT. 6.; CONGRESO DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN, 16., 2012, Vigo. **Anais...** 2012. p. 18-20. Disponível em:

<http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP_03_Gestion_Calidad_Seguridad_Medio_Ambiente_Responsabilidad_Social//1089-1096.pdf>.

Acesso em: 10 dez. 2012.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

ROCHA, E. C.; CANTO, J. L. do; PEREIRA, P. C. Avaliação de impactos ambientais em países do Mercosul. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, v. 8, n. 2, jul./dez. 2005.

SAMARCO. Disponível em:

<<http://www.samarco.com.br/modules/system/viewPage.asp?P=1354&VID=default&SID=844771851136412&A=close,open:news:item:1039&S=1&C=9624>>. Acesso em: 6 dez. 2012.

SAUERBRONN, F. F. Stakeholder strategizing: uma proposta de investigação de práticas de responsabilidade social e relacionamento comunitário. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, ano 11, v.15, n.1, p. 38-55, jan./abr. 2011.

SAVAGE, G. T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

SCHRÖDER, L.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Relacionamento entre empresa e stakeholders: um estudo de caso no setor eletroeletrônico. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 148-168, jan./mar. 2011.

SEVÁ FILHO, A. O. Problemas intrínsecos e graves da expansão mineral, metalúrgica, petrolífera e hidroelétrica nas Amazônia. In: ZHAOURI, A.; LASCHEFSKI, K. (Org.). **Desenvolvimento e conflitos ambientais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010. 484 p.

SISTEMA INTEGRADO CAPES. Disponível em:
<<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/publico/pesquisaPublicaClassificacao.seam;jsessionid=AD1BC77C9D08236CF7C58CC48B320290.qualismodcluster-node-66?conversationPropagation=begin>>. Acesso em: 30 maio 2013.

SOUSA FILHO, J. M. de; WANDERLEY, L. S. O.; GÓMEZ, C. P.; FARACHE, F. Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. **BAR**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 294-309, July/Sept. 2010.

VALE. **Veja nosso orçamento de investimentos para 2013**. Disponível em:
<<http://www.vale.com/pt/aboutvale/news/paginas/capex-2013.aspx>>. Acesso em: 5 dez. 2012.

VIEIRA, M. Nova mineradora investirá em Minas. **Jornal Estado de Minas Online**. Disponível em:
<http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2012/06/21/internas_economia,301440/nova-mineradora-investira-em-minas.shtml>. Acesso em: 5 dez. 2012.

WADDOCK, S. Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship. **Business and Society Review**, v. 109, n. 1, p. 5-42, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de ROBERT, K. Y. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

ANEXO

ANEXO A ROTEIROS DE ENTREVISTAS

As entrevistas levantaram os seguintes aspectos:

Grupo de *Stakeholder* 1: Poder Judiciário

- a) confirmar os dados secundários levantados;
- b) um breve histórico do judiciário no município;
- c) hierarquização regional do judiciário;
- d) fraquezas e potencialidades locais (considerando aspectos criminais e cíveis locais);
- e) relação do juiz na cidade e quem são os atores locais com quem ele se relaciona;
- f) quais são seus focos de interesse e que caminhos ele constrói para obter resultado;
- g) A partir das entrevistas, buscou-se compreender:
- h) a polarização regional da estrutura judiciária;
- i) a relação com o Ministério Público local;
- j) relação local das esferas de poder (legislativo, executivo e judiciário);
- k) mobilização social existente e a organização social local, as parcerias multissetoriais;
- l) as expectativas e contribuições do judiciário para o desenvolvimento da cidade e frente ao empreendimento.

Grupo de *Stakeholder* 2: Gestão pública municipal

As entrevistas levantaram os seguintes aspectos:

- a) confirmar os dados secundários levantados;
- b) breve histórico e percepção sobre o município;
- c) projetos existentes e propostas de desenvolvimento;
- d) o papel do município na hierarquização regional;
- e) potencialidades e fragilidades locais e as alternativas próprias para enfrentá-las;
- f) principais fontes de arrecadação do município;
- g) tamanho e qualificação do quadro funcional da gestão pública;
- h) orçamento municipal;

As entrevistas levantaram os seguintes aspectos:

- a) a polarização regional da estrutura pública;
- b) autonomia de iniciativas locais para superar dificuldades ou para alavancar desenvolvimento;
- c) condução participativa ou não de plano diretor, orçamento anual, entre outros;
- d) relação local das esferas de poder (legislativo, executivo e judiciário);
- e) mobilização social e a participação existente e as parcerias multissetoriais, a organização social local e seus posicionamentos;
- f) as expectativas frente ao empreendimento

Grupo de Stakeholder 3: Iniciativa privada

As entrevistas levantaram os seguintes aspectos:

- a) confirmar os dados secundários levantados;

- b) breve histórico e percepção sobre o município;
- c) hierarquização regional (principalmente dependências industriais e comerciais regionais);
- d) fraquezas e potencialidades regionais;
- e) identificar os investimentos socioambientais da empresa na região;
- f) identificar as linhas de investimentos privilegiadas;
- g) identificar as parcerias locais estabelecidas;
- h) identificar as principais questões sociais locais para a empresa;
- i) identificar os canais de relacionamento com a população.

As entrevistas levantaram os seguintes aspectos:

- a) a polarização regional da estrutura industrial e comercial;
- b) relação local das esferas de poder (legislativo, executivo e judiciário) com a iniciativa privada;
- c) mobilização social existente, a organização social e seus posicionamentos;
- d) as experiências na implantação do empreendimento e o papel desta iniciativa nas questões comunitárias;
- e) o posicionamento da empresa e as parcerias multissetoriais.

Grupo de Stakeholder 4: Entidades representativas de trabalhadores e de classe

As entrevistas levantaram os seguintes aspectos:

- a) confirmar os dados secundários levantados;
- b) breve histórico e percepção sobre a região;

- c) hierarquização regional (principalmente dependências industriais e comerciais regionais);
- d) fraquezas e potencialidades locais;
- e) vinculações com outras entidades;
- f) projetos e ações próprios ou em parceria em curso ou planejados;
- g) fontes de recursos;
- h) parcerias estabelecidas.

A partir das entrevistas, buscou-se compreender:

- a) como se capacitam para as atividades de trabalho ou buscam recursos;
- b) posicionamento da entidade frente às questões de trabalho e renda localmente;
- c) a polarização regional da estrutura industrial e comercial;
- d) relação local das esferas de poder (legislativo, executivo e judiciário) com a iniciativa privada;
- e) mobilização social existente, a organização social local/regional e seus posicionamentos;
- f) as expectativas frente ao empreendimento e o papel desta iniciativa nas questões comunitárias;

Grupo de Stakeholder 5: Instituições acadêmicas e de ensino

As entrevistas levantaram os seguintes aspectos:

- a) confirmar os dados secundários levantados;
- b) breve histórico e percepção sobre a região;

- c) hierarquização regional da educação (principalmente dependências de ensino locais);
- d) cursos existentes pertinentes à mineração e sua cadeia produtiva;
- e) fraquezas e potencialidades regionais e locais;
- f) especialidades para capacitação de mão de obra;
- g) fontes de recursos;
- h) parcerias.

A partir das entrevistas, buscou-se compreender:

- a) a polarização regional da estrutura de ensino;
- b) a relação local das esferas de poder (legislativo, executivo e judiciário) com as universidades;
- c) a mobilização social existente;
- d) as expectativas frente ao empreendimento.

Grupo de *Stakeholder* 6: Entidades representativas da sociedade civil

As entrevistas levantaram os seguintes aspectos:

- a) confirmar os dados secundários levantados;
- b) breve histórico e percepção sobre a região;
- c) hierarquização regional;
- d) fraquezas e potencialidades regionais;
- e) legalização enquanto entidades sociais do terceiro setor;
- f) linhas prioritárias de investimentos sociais;
- g) programas e projetos Sociais em curso ou planejados;
- h) fontes de recursos;

- i) formas de captação de recursos;
- j) estrutura de gestão e equipes de projetos;
- k) número de associados;
- l) parcerias com outras entidades ou empresas.

A partir das entrevistas, buscou-se compreender:

- a) relação local das esferas de poder (legislativo, executivo e judiciário) com organizações de sociedade civil;
- b) mobilização social existente, a organização social e seus posicionamentos;
- c) as expectativas frente ao empreendimento e o papel desta iniciativa nas questões comunitárias;
- d) o papel da entidade na dinâmica local.

Grupo de *Stakeholder* 7: Instituições religiosas

As entrevistas levantaram os seguintes aspectos:

- a) confirmar os dados secundários levantados;
- b) breve histórico e percepção sobre a região e sua cultura religiosa;
- c) hierarquização regional;
- d) fraquezas e potencialidades regionais;
- e) linhas prioritárias de investimentos sociais;
- f) programas e projetos Sociais em curso ou planejados;
- g) fontes de recursos;
- h) formas de captação de recursos;
- i) estrutura de gestão e equipes de projetos;

- j) parcerias com outras entidades ou empresas.

A partir das entrevistas, buscou-se compreender:

- a) a relação local das esferas de poder (legislativo, executivo e judiciário) com organizações de sociedade civil;
- b) a mobilização social existente, a organização social e seus posicionamentos;
- c) as expectativas frente ao empreendimento e o papel desta iniciativa nas questões comunitárias;
- d) a relação com outras entidades de ações sociais e com a gestão pública.

Grupo de *Stakeholder* 8: Saúde

As entrevistas levantaram os seguintes aspectos:

- a) confirmar os dados secundários levantados;
- b) breve histórico e percepção sobre a saúde na região;
- c) hierarquização regional do sistema de saúde;
- d) fraquezas e potencialidades locais;
- e) qualidade das estruturas físicas e equipamentos para atendimento à saúde;
- f) as principais questões de saúde local e as iniciativas próprias para enfrentá-las;
- g) programas e projetos da instituição e quais parcerias já foram empreendidas.
- h) A partir das entrevistas, buscou-se compreender:

- i) a polarização regional da estrutura pública e privada de saúde;
- j) a relação local das esferas de poder (legislativo, executivo e judiciário);
- k) a mobilização social existente, a organização social local e seus posicionamentos;
- l) as expectativas frente ao empreendimento;
- m) a autonomia da instituição para empreender iniciativas próprias ou em parcerias.

Grupo de Stakeholder 9: Mídia

As entrevistas levantaram os seguintes aspectos:

- a) confirmar os dados secundários levantados;
- b) breve histórico e percepção sobre a região e seus sistemas de informação;
- c) hierarquização regional;
- d) fraquezas e potencialidades regionais;
- e) veículos de comunicação utilizados;
- f) fonte de recursos;
- g) quadro de colaboradores;
- h) recursos operacionais;
- i) vinculações com outras estruturas de comunicação.

A partir das entrevistas, buscou-se compreender:

- a) a relação local das esferas de poder (legislativo, executivo e judiciário) com organizações de sociedade civil;

- b) a mobilização social existente, a organização social e seus posicionamentos;
- c) as expectativas frente ao empreendimento e o papel desta iniciativa nas questões comunitárias.