

UFRRJ
INSTITUTO DE FLORESTAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PRÁTICAS EM
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

DISSERTAÇÃO

Análise das estratégias de sustentabilidade da empresa
Vale S.A

Ana Clara da Cunha Ferreira Leite

2017



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE FLORESTAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PRÁTICAS EM
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE DA
EMPRESA VALE S.A

ANA CLARA DA CUNHA FERREIRA LEITE

Sob orientação da Professora

Valéria Gonçalves da Vinha

e Co-orientação do Professor

Francisco José Mendes Duarte

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Pós-Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável, Área de Concentração em Práticas em Desenvolvimento Sustentável.

Seropédica, RJ

Novembro de 2017

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

da da Cunha Ferreira Leite, Ana Clara, 1985-
Análise das estratégias de sustentabilidade da
empresa Vale S.A / Ana Clara da Cunha Ferreira Leite.
- 2017.
137 f.: il.

Orientadora: Valéria Gonçalves da Vinha.
Coorientador: Francisco José Mendes Duarte.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em
Práticas em Desenvolvimento Sustentável, 2017.

1. Sustentabilidade. 2. Desenvolvimento
sustentável. 3. Estratégias. 4. Mineração. I. Gonçalves
da Vinha, Valéria, 1955-, orient. II. Mendes Duarte,
Francisco José, -, coorient. III Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em
Práticas em Desenvolvimento Sustentável. IV. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE FLORESTAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PRÁTICAS EM DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL

ANA CLARA DA CUNHA FERREIRA LEITE

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável, área de Concentração em Práticas em Desenvolvimento Sustentável.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM ____/____/____

Valéria Gonçalves da Vinha. Prof.^a. Dr.^a. UFRJ
(Orientadora)

Francisco José Mendes Duarte. Prof. Dr. UFRJ
(Co-Orientador)

Robson Amâncio. Prof. Dr. UFRRJ
(Membro Interno Titular)

Eduardo Rodrigues Gomes. Prof. Dr. UFRJ
(Membro Externo Titular)

*À vida, que reuniu as circunstâncias e pessoas
que me permitiram chegar até aqui.*

AGRADECIMENTOS

Ao Divino, que me encaminhou até aqui, me iluminando e inspirando em cada escolha.

Aos meus pais, Luiz Fernando e Eliane, base para tudo que conquisei. Gratidão por cada “vá, se é isso que você quer, então vá”.

Ao meu marido e companheiro Thiago, por estar ao meu lado em todos os momentos, incentivando e servindo de exemplo de dedicação e entrega.

A toda minha família, por sempre confiarem a mim as melhores expectativas, e por compreenderem meus momentos de ausência em prol de um objetivo. Especialmente aos meus avós Ney e Alcina, que junto com meus pais foram responsáveis por minha formação e base.

Aos meus sogros Flávio e Isaura, pela torcida, pelas orações e pelas palavras de incentivo.

As minhas cachorras Tintim, Nina e Lilith, meus amores, que sempre deram um jeito de estar por perto nas minhas horas de estudo.

Ao CEFET-RJ por sua política de apoio à formação dos professores, e em especial à Unidade Itaguaí, por todo suporte e incentivo.

Aos companheiros do colegiado de Engenharia de Produção, pelo apoio na aprovação de minha licença parcial para que eu pudesse me dedicar ao mestrado.

Aos meus alunos tão queridos, que torceram por mim em cada capítulo que eu precisava escrever, e que compreenderam quando precisei estar ausente.

Ao PPGPDS, este programa maravilhoso, que dividiu minha história entre o antes e o depois deste curso. Por todas as reflexões, por um novo mundo descortinado. Agradeço especialmente à coordenação, secretaria e ao corpo docente excepcional.

À T5, esse grande encontro de almas. Saudades das aulas, dos almoços, dos encontros pós-aula, dos desabafos, dos “gente, eu não aguento mais”, “é osso”, “derrota”, e da nossa trilha sonora, só nossa. Amigos pra toda a vida.

À orientadora, Prof.^a Valéria Vinha, tão humana, generosa e intensa. Obrigada por me aceitar como orientanda, por acreditar em mim e pela forma tão generosa de conduzir o trabalho.

Ao co-orientador, Prof. Francisco Duarte, que com seu jeito detalhista me fez buscar o melhor. Por ser tão atencioso, dedicado, complementando perfeitamente a orientação com Valéria.

Aos profissionais que aceitaram conceder as entrevistas. Pela disponibilidade e incentivo para a realização de um bom trabalho.

A todos os meus amigos que torceram por mim, e compreenderam a importância dos meses de dedicação a este trabalho.

RESUMO

LEITE, Ana Clara da Cunha Ferreira. **Análise das estratégias de sustentabilidade da empresa Vale S.A.** 2017. 137p. Dissertação (Mestrado em Práticas em Desenvolvimento Sustentável). Instituto de Florestas, Programa de Pós-Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2017.

As questões ambientais estiveram no centro das principais discussões mundiais a partir da segunda metade do século XX. O movimento ambientalista se fortaleceu na medida em que se tornava mais evidente que a utilização intensiva dos recursos naturais e as formas de produção levariam o planeta ao esgotamento de recursos. As empresas, responsabilizadas por inúmeros danos e acidentes ambientais, assumiram, principalmente no decorrer da década de 1990, papel central na construção das práticas de desenvolvimento sustentável, englobando não somente as questões ambientais, mas, também, as sociais e econômicas. Para empresas que atuam em setores com maior potencial de impacto, como é o caso da mineração, tornou-se mais necessário evidenciar a capacidade de operar de forma a garantir a sustentabilidade ambiental, econômica e social. Nesta dissertação, será estudado o processo de elaboração das estratégias de sustentabilidade da Vale S.A, bem como as adequações estruturais que a empresa realizou em diferentes momentos de sua trajetória. Para isso, Alfred Chandler foi escolhido como referencial teórico, traçando o paralelo entre as estratégias de sustentabilidade da Vale e as estruturas criadas pela empresa para implementá-las. A hipótese inicial relacionava o processo de internacionalização da empresa, iniciado nos anos 2000, com a formulação de estratégias de sustentabilidade, o que foi confirmado a partir dos relatos obtidos por meio de entrevistas com profissionais que atuaram nas áreas de sustentabilidade da Vale nesta época. Para ser uma empresa global, era preciso adequar-se às práticas das grandes empresas do setor que, a essa altura, já haviam divulgado suas estratégias de sustentabilidade. Dessa forma, a Vale deu início à publicação dos relatórios de sustentabilidade e à elaboração da sua Política de Desenvolvimento Sustentável. Como desdobramento, a Vale desenvolveu uma série de processos e ferramentas de gestão que permitiram adequar processos às práticas de sustentabilidade.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Desenvolvimento sustentável. Estratégias. Mineração.

ABSTRACT

LEITE, Ana Clara da Cunha Ferreira Leite. **Analysis of Vale S.A's sustainability strategies.** 2017. 137p. Dissertation (Master Science in Sustainable Development Practice). Instituto de Florestas, Programa de Pós-Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Seropédica, RJ, 2017.

The environmental issues have been at the center of the major world discussions since the second half of the twentieth century. The environmental movement strengthened as it became more evident that the intensive use of the natural resources and the means of production would lead the planet to the depletion of the resources. The companies, responsible for many environmental damages and accidents, mainly in the course of the decade of 1990, have played the central role in the creation of the sustainable development practices, including not only the environmental issues, but also the social and economic ones. For companies that operate in sectors with higher impact potential, as for example the mining sector, it became more necessary to highlight the capacity to operate in a way to ensure the environmental, economic and social sustainability. In this Dissertation, it will be studied the process of elaboration of the sustainability strategies of the company Vale S.A, as well as the structural adjustments performed by it, in different moments of its path. For this purpose, Alfred Chandler was chosen as theoretical reference, analyzing the relations between the sustainability strategies of Vale S.A and the structures created by the company to implement those strategies. The initial hypothesis related the internationalization process, started in the 2000s, with the formulation of sustainability strategies, what was confirmed from the reports obtained by means of interviews with professionals that worked in the sustainability departments of Vale at this period. To become a global company, it was necessary to comply with the practices of the big mining companies related, that had already disclosed their sustainability strategies. In this way, Vale S.A starts the publication of the sustainability reports and the elaboration of its sustainable development policy. As a consequence, Vale S.A developed a series of management processes and tools that allowed adapting processes to the sustainability practices.

Key words: Sustainability. Sustainable development. Strategies. Mining.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Principais desastres ambientais (da década de 1950 até 1989)	5
Tabela 2: Aquisições da Vale entre 2000 e 2007	29
Tabela 3: Principais indicadores financeiros da Vale – 1997-2007	30
Tabela 4: Resultados Financeiros 2003 - 2008	36
Tabela 5: Desinvestimentos da Vale 2011 - 2016	40
Tabela 6: Aquisições da Vale 2011 – 2016.....	41
Tabela 7: Marcos da legislação ambiental brasileira recente	45
Tabela 8: Categorias e aspectos das Diretrizes GRI – Versão G4.....	56
Tabela 9: Princípios de Relatórios da GRI	57
Tabela 10: O “valor” descoberto durante o processo de relato	59
Tabela 11: Marcos da mineração brasileira a partir da década de 1930.....	61
Tabela 12: Minério de ferro (2011 – 2015).....	63
Tabela 13: Dimensões da interface mineração e desenvolvimento.....	65
Tabela 14: Evolução Populacional Parauapebas - PA	79
Tabela 15: Impactos das atividades da Vale nos territórios	87
Tabela 16: Dimensões de atuação para o desenvolvimento sustentável	96
Tabela 17: Principais premiações e reconhecimentos de sustentabilidade da Vale (2007 – 2016).....	99
Tabela 18: Receitas, lucros e investimentos socioambientais 2005 – 2016 (em milhões de dólares)	106
Tabela 19: Correlação entre receita, lucro e investimentos ambientais e sociais.....	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Desempenho da CVRD na década de 1950	20
Figura 2: Operações da Vale em Moçambique	34
Figura 3: Operações da Vale no Canadá	35
Figura 4: Logomarca antiga e logomarca atual da Vale	37
Figura 5: Dimensões da interface mineração e desenvolvimento	65
Figura 6: Iniciativas de Sustentabilidade no Setor de Mineração	67
Figura 7: Sistema Norte – Vale S.A	76
Figura 8: Ranking mineradoras – GS Sustain 2008	101
Figura 9: PAS 2010	104

LISTA DE GRÁFICOS E QUADROS

Gráfico 1: Receita operacional, lucro líquido e dispêndios ambientais e sociais (2005 a 2017)	106
Gráfico 2: Investimentos ambientais obrigatórios e voluntários	107
Gráfico 3: Investimentos sociais obrigatórios e voluntários	108
Quadro 1: Princípios ICMM	69

LISTA DE ABREVIACÕES E SÍMBOLOS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ADINs – Ações Diretas de Inconstitucionalidade

AMCI – *American Metals and Coal International*

AMZA – Amazônia Mineração S.A

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BR GAAP – *Generally Accepted Accounting Principles (Brazil)*

BSR – Business for Social Responsibility

CIMAs – Comissões Internas do Meio Ambiente

CDLI – Carbon Disclosure Leadership Index

CDP – Carbon Disclosure Project

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável

CFEM – Compensação Financeira pela Exploração dos Recursos Minerais

CMDS – Conferência Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável

CNUMAD – Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento

CSN – Companhia Siderúrgica Nacional

CST – Companhia Siderúrgica de Tubarão

CVRD – Companhia Vale do Rio Doce

DNPM – Departamento Nacional de Produção Mineral

EFC – Estrada de Ferro Carajás

EIA – Estudo de Impacto Ambiental

FBDS – Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável

FEL – *Front-End-Loading*

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FHC – Fernando Henrique Cardoso

FMDVRD – Fundo de Melhoramentos e Desenvolvimento do Vale do Rio Doce

FMI – Fundo Monetário Internacional

FRD – Fundo de Recursos da Desestatização

Geamam – Grupo de Estudos e Assessoramento sobre o Meio Ambiente

GEE – Gases de Efeito Estufa

GMI – Global Mining Initiative

GRI – *Global Reporting Initiative*

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAM – Instituto Brasileiro de Mineração
ICMBio – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
ICMM – *International Council of Mining and Metals*
ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO – *International Organization for Standardization*
MMSD – Mining, Minerals and Sustainable Development
OAB – Ordem dos Advogados do Brasil
OCDE – Organização Europeia para o Comércio e Desenvolvimento
OHSAS – *Occupational Health and Safety Assessments Series*
ONU – Organização das Nações Unidas
OPEP – Organização dos Países Exportadores de Petróleo
PAS – Plano de Ação em Sustentabilidade
PCM – Projeto Carvão Moatize
PIB – Produto Interno Bruto
PND – Plano Nacional de Desestatização
PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PRAD – Plano de Recuperação de Áreas Degradadas
RDME – *Rio Doce Manganèse Europe*
RDMN – *Rio Doce Manganese Norway*
RDVRD – Reserva para o Desenvolvimento do Vale do Rio Doce
RIMA – Relatório de Impacto Ambiental
RNV – Reserva Natural Vale
RSE – Responsabilidade Social Empresarial
SGA – Sistema de Gestão Ambiental
Sumaf – Superintendência de Meio Ambiente e Produtos Florestais
Sumei – Superintendência do Meio Ambiente
TAC – Termo de Ajustamento de Conduta
UICN – União Internacional para a Conservação da Natureza
USW – United Steelworkers
WBCSD – World Business Council for Sustainable Development
WCED – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
WWF – Worldwide Fund for Nature

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
A questão socioambiental a partir da década de 1960	2
O caso da empresa Vale S.A.....	8
Estratégia e estrutura na gestão da sustentabilidade	11
OBJETIVOS	13
METODOLOGIA	14
ESTRUTURA DO TRABALHO	15
CAPÍTULO I - MARCOS HISTÓRICOS DOS NEGÓCIOS DA VALE	16
1.1 A Era Vargas e a criação da Companhia Vale do Rio Doce.....	16
1.2 A expansão da Companhia Vale do Rio Doce	19
1.3 Privatização da Companhia Vale do Rio Doce.....	23
1.4 Novas estratégias após a privatização.....	27
1.5 A internacionalização da Companhia Vale do Rio Doce.....	31
1.5.1 O início das operações na África: Moçambique	33
1.5.2 A Vale no Canadá	34
1.6 O reposicionamento da marca Vale	36
1.7 A crise das <i>commodities</i>	38
1.8 Estratégia e estrutura na trajetória da Vale	41
CAPÍTULO II - A INCORPORAÇÃO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NAS AGENDAS EMPRESARIAIS E NO SETOR DE MINERAÇÃO	44
2.1 As legislações ambientais no Brasil.....	44
2.1.1 As legislações ambientais aplicáveis ao setor mineral no Brasil.....	46
2.2 A responsabilidade social e a sustentabilidade na agenda empresarial	47
2.3 Os indicadores de sustentabilidade	53
2.4 A mineração e o desenvolvimento sustentável	61
2.5 As práticas de desenvolvimento sustentável nas empresas mineradoras.....	66
CAPÍTULO III - AS ESTRATÉGIAS E ESTRUTURAS DE SUSTENTABILIDADE NA VALE S.A.	71
3.1 Da fundação da CVRD	71
3.2 Projeto Carajás	73
3.2.1 Projeto Carajás e a sustentabilidade.....	76
3.2.2 Carajás é foco de resistência	77
3.3 A agenda ambiental na Vale	80
3.4 A agenda social da Vale.....	84
3.5 A internacionalização da Vale e as estratégias de sustentabilidade.....	88
3.5.1 A compra da Inco.....	89
3.5.2 A Vale em Moçambique	90
3.5.3 Internacionalização e sustentabilidade.....	93
3.6 As estratégias de sustentabilidade e as estruturas organizacionais.....	94
3.6.1 A Política de Desenvolvimento Sustentável.....	94
3.6.2 O Relatório de Sustentabilidade.....	97
3.6.3 O Plano de Ação em Sustentabilidade (PAS).....	103

3.6.4 O Modelo de Gestão Integrada	104
3.7 Análise dos investimentos socioambientais (2005 – 2017)	105
3.8 As estratégias e as estruturas.....	108
CONCLUSÕES.....	110
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
REFERÊNCIAS	113
ANEXOS	122
Anexo A.....	123

INTRODUÇÃO

Desde a década de 1960, conhecemos alguns dos efeitos causados pelo uso predatório dos recursos naturais. Secas, inundações, chuvas ácidas, acidentes ambientais e poluição são alguns dos exemplos que podemos citar. Os movimentos ambientalistas, formados pela comunidade científica, políticos e setores da sociedade civil, colocaram o meio ambiente no centro das discussões políticas mundiais.

Além da questão ambiental, temas como pobreza, acesso à água potável, saneamento básico, injustiças e desigualdades sociais, e ameaças à paz mundial, foram incorporados à agenda para o desenvolvimento sustentável. O agravamento do quadro ambiental e a acentuada desigualdade social, persistentes no mundo desde então, nos apontam que, apesar das inúmeras conferências, acordos, declarações e ações realizadas, ainda não fomos capazes de solucionar os problemas que podem comprometer a vida das próximas gerações no planeta.

A agenda do desenvolvimento é extensa e ampla, o que demanda a atuação de todos os atores da sociedade para que seja viável. Neste cenário, as empresas têm papel de destaque devido à capacidade de influenciar o cenário socioeconômico das regiões onde atuam, mas, também, por seu potencial poluidor e pelo uso predatório dos recursos naturais. Por isso, tornam-se parceiras estratégicas na construção de um cenário que tenha como objetivo o desenvolvimento sustentável.

Sob o nome de ecoeficiência, cidadania corporativa, responsabilidade social entre outros, as empresas vêm progressivamente incorporando a sustentabilidade aos ativos de negócio. A questão é que, apesar de suas ações e da divulgação das mesmas, muitas são frequentemente flagradas ou denunciadas por fatos que atentam contra a imagem que tentam criar de empresas socialmente responsáveis, éticas e sustentáveis.

A partir desse ambiente de vigilância social onde precisam atuar, as empresas buscaram incorporar outras questões e agendas que, por vezes, conflitam com os objetivos organizacionais, quando falamos, por exemplo, da concorrência leal, do respeito aos *stakeholders*, e do uso racional dos recursos naturais.

Para aprofundarmos a relação entre estratégias empresariais e sustentabilidade, escolhemos como objeto de estudo a mineradora brasileira Vale S.A. A empresa foi selecionada devido à sua expressividade no cenário econômico brasileiro e no mercado mundial de mineração. Além da relevância do estudo das questões relativas às suas operações e impactos, como sua interface com as comunidades nos locais onde atua e os impactos do seu processo produtivo.

A questão socioambiental a partir da década de 1960

Todas as civilizações ao longo da história causaram impacto e degradação ao meio ambiente, mas nenhuma na velocidade e volume comparáveis aos da sociedade industrial. A expansão do sistema capitalista promoveu a internacionalização econômica e cultural¹, e alterou as dinâmicas de relacionamento entre as civilizações e os processos de produção.

¹ De acordo com Canclini (1983, p. 26) “a multinacionalização do capital, é acompanhada pela transnacionalização da cultura. Partindo de uma lógica monopolística, os grupos étnicos minoritários passam a ser obrigados a subordinar a sua organização econômica e cultural aos mercados nacionais. As diferentes modalidades de produção cultural são de certa forma homogeneizadas, sendo absorvidas num único sistema. No entanto, isso não significa uma igualdade de recursos, pois não são eliminadas as distâncias entre as classes nem

Economicamente, o mundo nunca havia estado tão bem. A crença de que o progresso levaria o homem a uma sociedade melhor era dominante, e os recursos naturais pareciam inesgotáveis. Produzia-se num processo cada vez mais complexo e predatório da natureza.

No entanto, as consequências de mais de um século de uso indiscriminado dos recursos naturais alarmaram a comunidade científica e setores da sociedade civil. Diversas evidências científicas e acidentes ambientais alimentavam as críticas aos modelos produtivos vigentes e a forma como o homem estava comprometendo a natureza, e conseqüentemente, o futuro do planeta. Entre os acidentes emblemáticos, destacam-se o risco de extinção da baleia azul e os ataques químicos dos Estados Unidos durante a guerra do Vietnã (1959 – 1975)².

Considerado um divisor de águas para o movimento ambientalista, o livro Primavera Silenciosa, de Rachel Carson, lançado em 1962, evidenciou como a tecnologia humana estava saindo do controle. No livro, a autora narrou o desastre de Minamata³, no Japão, e outros acidentes ambientais, envolvendo contaminação de solo, água e peixes por mercúrio e outras substâncias químicas, relacionados principalmente à Revolução Verde, que havia promovido a introdução de mecanização de processos e o uso de agrotóxicos com a finalidade de aumentar a produtividade agrícola.

No final dos anos 60, o movimento ambientalista desponta no cenário político em vários países, mas, em especial, nos Estados Unidos e no norte da Europa. Era multifacetado e proativo, vinculado às lutas sociais e aliado à nova percepção popular de justiça ambiental. O ambientalismo⁴ teve suas raízes nas várias manifestações realizadas em locais diferentes, sendo composto por dois grupos distintos, porém não opostos: os cientistas, que estavam preocupados com o crescimento populacional, os efeitos da poluição e o uso crescente e indiscriminado de recursos naturais; e a sociedade civil, que se dividia em diversos grupos que abraçavam causas distintas, tais como poluição, direitos civis, mudanças nos padrões de vida e nos hábitos de consumo.

Importante influência sobre as questões ambientais veio do Clube de Roma - constituído em 1968 por cientistas, industriais e políticos - que tinha por objetivo discutir e analisar os limites do crescimento econômico levando em conta o uso crescente dos recursos naturais. Em 1972 foi publicado o estudo “Os limites do Crescimento”, comissionado por este grupo, onde foi apresentada uma projeção dos próximos cem anos do planeta, realizada a partir de modelagens matemáticas, a partir do qual o relatório propõe o congelamento do crescimento econômico e populacional, com fins de atingir a estabilidade econômica e o não esgotamento dos recursos naturais.

entre as sociedades, criando-se a ilusão de que todos podem desfrutar, real ou virtualmente, da superioridade da cultura dominante.

² Quando utilizaram substâncias químicas desfolhantes, como o Agente Laranja, para tentar derrotar um exército guerrilheiro, destruindo no percurso florestas e campos, com alto custo para a saúde da população. Agente laranja é uma mistura de dois herbicidas: o diclorofenoxiacético e o triclorofenoxiacético, que foram utilizados como desfolhante das florestas do Vietnã. Seu uso dizimou milhares de soldados e civis, além de ter contaminado rios, mares e seres vivos presentes nos ambientes em que foi jogado. (Matias, 2008; Lucchese, 2005).

³ Mais informações na Tabela 1.

⁴ Castells (2001) afirma que se faz necessário a distinção através de uma tipologia dos movimentos ambientais, e essa distinção é estabelecida entre ambientalismo e ecologia. O ambientalismo refere-se aos comportamentos e práticas coletivas que visam à mudança de percepção e atitudes entre a relação ser humano – ambiente natural, contrariando o paradigma social dominante. Em relação à ecologia, esta seria o ambientalismo na teoria, atendendo ao conjunto de crenças, teorias e projetos contemplando o ser humano em um ecossistema mais amplo, em uma perspectiva holística e evolucionária.

Preocupada com o futuro do planeta, a ONU organizou, em 1972, uma grande reunião de chefes de estado e representantes da comunidade científica, em Estocolmo, denominada Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano. A Conferência de Estocolmo, como ficou conhecida, marcou uma etapa muito importante na eco-política internacional, colocando o meio ambiente e o futuro do planeta no foco das preocupações internacionais.

De acordo com Lamim-Guedes (2013, p. 4), “nessa época havia duas correntes opostas: os que previam a continuidade da abundância de recursos e soluções tecnológicas para os problemas ambientais; e os que previam catástrofes caso o crescimento demográfico e econômico mantivesse as mesmas proporções”.

O discurso adotado na Conferência de Estocolmo foi favorável às alternativas médias, nem catastróficas nem alheias aos problemas. Defendeu-se o crescimento econômico, necessário para a continuidade da prosperidade financeira, mas que fosse capaz de reduzir a pobreza, ser socialmente receptivo e favorável ao meio ambiente, substituindo as atividades predatórias (SACHS, 2002, p. 52).

Surgiu, daí, o conceito de Ecodesenvolvimento, proposto por Maurice Strong, Secretário da Conferência de Estocolmo, e largamente difundido por Ignacy Sachs, que o definiu como o "desenvolvimento endógeno e dependente de suas próprias forças, tendo por objetivo responder a problemática da harmonização dos objetivos sociais e econômicos do desenvolvimento com uma gestão ecologicamente prudente dos recursos e do meio". Esta definição valoriza a questão econômica, mas sem dissociá-la dos problemas ambientais e sociais (MONTIBELLER FILHO, 1993, p. 132).

Na declaração final da conferência, houve a defesa de que as nações tinham de trabalhar juntas nas questões ambientais e que um meio ambiente saudável era essencial para a prosperidade dos países em desenvolvimento, no longo prazo. Um resultado concreto dessa conferência foi a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). Até esta conferência, nenhum país tinha Ministério do Meio Ambiente. A Noruega foi o primeiro país a instituir este órgão em seu sistema de governança, ainda em 1972, seguida da Suécia. Dessa forma, o meio ambiente começa a fazer parte da agenda política mundial.

Na década de 70, aconteceram grandes transformações no sistema capitalista que reforçaram sua característica mundial, o que de acordo com Gorender (1997, p. 311), “consiste no processo de globalização, nome novo para o antigo processo de internacionalização ou de criação do mercado mundial nascido com o próprio capitalismo”.

Esse período foi marcado pela revolução tecnológica, principalmente nas áreas de informática e telecomunicações, o que possibilitou o crescimento das organizações e suas expansões para além das fronteiras nacionais, dando-lhes agilidade a fim de localizar suas operações nas regiões mais vantajosas sob os aspectos de custo e de mercado. Os efeitos são observados na organização das empresas, nos métodos de produção, nas relações de trabalho e na política financeira dos governos.

No entanto, no campo econômico, após o período de prosperidade, uma desregulamentação do sistema monetário internacional e dois choques petrolíferos (1973 e 1979) estiveram na origem de uma crise que, no início dos anos 70, travou o crescimento nos países industrializados.

O dólar americano, moeda que servia de referência a todas as economias ocidentais desde a década de 40, sofreu uma desvalorização e perdeu sua paridade relativamente ao ouro. Em 1973, os países árabes membros da OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo), aumentaram o preço do petróleo quatro vezes em três meses, em decorrência da

guerra com Israel, além de nacionalizarem as instalações industriais. Em 1979, ocorreu uma nova crise petrolífera, o que elevou o preço do petróleo, e repercutiu nos setores industriais da Europa, em especial na siderurgia, na construção naval e na química pesada, que utilizavam o combustível como importante fonte energética.

Tudo isso leva a um aumento da inflação, que combinada com a recessão econômica fez com que a Europa entrasse em uma fase de estagnação. Foi um período onde houve o maior número de falências e crises nas indústrias tradicionais desde a Revolução Industrial, como siderúrgica, metalúrgica e têxtil. Consequentemente, o desemprego também crescia no continente europeu.

O mundo experimentaria então, as medidas propostas pelas políticas neoliberais⁵, movimento intelectual e político, em contraposição às políticas de bem-estar de cunho progressista que caracterizaram os Estados de Bem-Estar Social (*Welfare State*) no período pós-guerra, sobretudo na Europa Ocidental. Os ideais neoliberais embasaram políticas de desregulamentação dos mercados, e combatiam as políticas de bem-estar mais generosas.

As grandes corporações assumiam um papel de protagonismo, graças ao desenvolvimento tecnológico, principalmente no campo dos transportes e da comunicação, que criou o ambiente propício para que a lógica de acumulação capitalista atingisse uma escala global e fosse aplicada aos mercados internacionais (LIMA, 2014).

Na década de 80, a implantação das políticas neoliberais foi liderada por Ronald Reagan, Presidente dos Estados Unidos (1981-1989) e Margaret Thatcher, Primeira-Ministra do Reino Unido (1979-1990), e tinha como grande missão combater a alta inflação dos anos 1970 e recuperar a capacidade de gerar lucros. Nesses dois aspectos, a estratégia foi exitosa⁶.

No entanto, essa nova política internacional promoveu a contenção dos salários nos anos 80, e fez crescer as taxas de desemprego⁷, concebida como um mecanismo natural e necessário de qualquer economia de mercado eficiente (ANDERSON, 1995, p. 3).

A adoção das políticas neoliberais trouxe como consequência para os países em desenvolvimento o agravamento da pobreza e das desigualdades sociais, resultado dos altos índices de inflação, dívida externa, crescimento baixo do Produto Interno Bruto (PIB), volatilidade de mercados e menor assistência social. A década de 80 ficou conhecida como a “década perdida” para vários desses países, especialmente a América Latina. Somado a isso, havia outros países onde milhões de pessoas se deslocavam por conta de guerras. Portanto, lidar com temas, como pobreza e meio ambiente, tornou-se de extrema importância nos debates políticos mundiais (VINHA, 2010).

As preocupações ambientais e o agravamento das desigualdades sociais e da pobreza entravam definitivamente para a agenda de interesse mundial. O mundo precisava responder às consequências da forma como vinha mantendo suas atividades até então. Na década de 80,

⁵ O neoliberalismo nasceu logo depois da II Guerra Mundial, na região da Europa e da América do Norte onde imperava o capitalismo. Foi uma reação teórica e política veemente contra o Estado intervencionista e de bem-estar. Seu texto de origem é O Caminho da Servidão, de Friedrich Hayek, escrito em 1944. Trata-se de uma manifestação contra qualquer limitação dos mecanismos de mercado por parte do Estado, denunciadas como uma ameaça letal à liberdade, não somente econômica, mas também política (ANDERSON, 1995).

⁶ No conjunto dos países da OCDE (Organização Europeia para o Comércio e Desenvolvimento), a taxa de inflação caiu de 8,8% para 5,2%, entre os anos 70 e 80, e a tendência de queda se manteve nos anos 90. Quanto aos lucros, a recuperação foi mais expressiva principalmente Europa Ocidental, onde a taxa foi de 5,4 pontos negativos nos anos 1970 para 5,3 pontos positivos na década de 80 (ANDERSON, 1995).

⁷ A taxa média de desemprego nos países da OCDE, que havia ficado em torno de 4% nos anos 70, pelo menos duplicou na década de 80.

o debate sobre pobreza e desigualdade social foi sobrepujado pela agenda neoliberal de ajuste estrutural, e também teve que disputar espaço com a agenda ambiental, que exigia respostas imediatas, dado seu caráter de emergência e os impactos de grandes proporções. A essa altura o mundo já colecionava uma série de episódios ambientais dramáticos, que colocavam todo o globo em alarde na iminência de uma grande crise mundial. Na tabela 1 listamos alguns episódios que, até a década de 1980, foram considerados os maiores desastres ambientais provocados pela ação do homem:

Tabela 1: Principais desastres ambientais (da década de 1950 até 1989)

Ano	Local	Evento
1956	Minamata, Japão	O primeiro marco foi o acidente ambiental da cidade de Minamata, no sul do Japão, provocado pela indústria Chisso, liberando efluentes com alto teor de Mercúrio, causando uma doença conhecida como mal de Minamata, cujos reflexos se estenderam por muitos anos.
1976	Seveso, Itália.	Tanques de armazenagem na indústria química Icmesa se romperam, liberando vários quilogramas da dioxina TCDD (2,3,7,8-tetraclorodibenzo-p-dioxina) na atmosfera e o produto espalhou-se por grande área na planície Lombarda, entre Milão e o lago de Como. O acidente ocorreu durante a produção de 2,4,5-triclorofenol, um herbicida, fungicida, e produtos químicos intermediários. Devido à contaminação, 3000 animais morreram e outros 70000 animais tiveram que ser sacrificados para evitar a entrada da dioxina na cadeia alimentar. Acredita-se que não tenha havido mortes de seres humanos diretamente vinculadas ao acidente, mas 193 pessoas nas áreas afetadas sofreram de cloracne ⁸ e outros sintomas.
1984	Bhopal, Índia	A Union Carbide, uma das maiores indústrias químicas do mundo, descarregou no ar 25 mil toneladas de isocianato de metila, um gás letal usado na síntese de inseticidas, provocando a morte imediata de 3.400 pessoas e mais de 200.000 intoxicações.
1986	Chernobyl, Ucrânia	Houve a explosão de um dos quatro reatores da usina nuclear soviética de Chernobyl, lançando na atmosfera uma nuvem radioativa. Este é considerado o pior acidente da história da energia nuclear, produzindo uma nuvem de radioatividade que atingiu a União Soviética, Europa Oriental, Escandinávia e Reino Unido, com a liberação de 400 vezes mais contaminação que a bomba que foi lançada sobre Hiroshima. Além da evacuação total da cidade, até os dias atuais, dados mostram aumentos na incidência de câncer na Bielorrússia, Ucrânia e Rússia. Um recente estudo mostrou que a doença em crianças aumentou 88,5 vezes, em adolescentes, 12,9 vezes e, em adultos, 4,6 vezes. Estima-se que entre 14 mil e 31,4 mil cânceres adicionais de tireoide aconteçam em 70 anos.
1989	Alaska, Estados Unidos	Em dezembro de 1989, o superpetroleiro Exxon Valdez colidiu em um rochedo no Alaska deixando vaziar 40 milhões de litros de petróleo, contaminando uma área de 250 km ² . Morreram 250.000 pássaros marinhos, 2.800 lontras marinhas, 250 águias, 22 orcas, e bilhões de ovos de salmão.

Fonte: NAIME (2010); ALVES (2010).

⁸ Cloracne é uma forma grave de acne ocupacional, causada por contaminação ambiental ou uso industrial de hidrocarbonetos clorados, presentes nos defensivos agrícolas. Ocorre por obstrução dos folículos pilosos, com irritação e infecção secundária (ALCHORNE *et al*, 2008).

Esses e outros eventos confirmaram que as questões ambientais eram sistêmicas e que lidar com elas iria requer estratégias e ações integradas no longo prazo, a participação de todos os países e de todos os setores da sociedade (VINHA, 2010).

Em 1980, a UICN (União Internacional para a Conservação da Natureza)⁹ apresentou o documento “Estratégia de Conservação Mundial” com o objetivo de alcançar o desenvolvimento sustentável através da conservação dos recursos vivos. O documento foi criticado, principalmente pelo fato de apresentar uma estratégia restrita aos recursos vivos e na necessidade de manter a diversidade genética, além de não apresentar meios de lidar com as questões políticas e econômicas mundiais. No entanto, o documento recebeu o apoio do PNUMA, que tentou popularizar o conceito apresentando seus princípios e conteúdos, a saber: ajuda para os muito pobres, porque eles não têm opção a não ser destruir o meio ambiente; a ideia do desenvolvimento autossustentado, dentro dos limites dos recursos naturais; a ideia de desenvolvimento com custo real, usando critérios econômicos não tradicionais; e a noção de necessidade de iniciativas centradas nas pessoas (BARONI, 1992).

Em 1986, na Conferência de Ottawa, patrocinada pela UICN, PNUMA e WWF (Worldwide Fund for Nature), estabeleceu-se que o desenvolvimento sustentável buscava responder a cinco requisitos: 1. Integração da conservação e do desenvolvimento; 2. Satisfação das necessidades básicas humanas; 3. Alcance de equidade e justiça social; 4. Provisão da autodeterminação social e da diversidade cultural; 5. Manutenção da integração ecológica.

Em 1987, foi apresentado o relatório *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), resultado da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED). Nele foi expresso pela primeira vez o conceito de desenvolvimento sustentável, definido como "o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer as habilidades das futuras gerações de satisfazerem suas necessidades".

Para a WCED, os objetivos críticos que derivam do conceito de desenvolvimento sustentável são: crescimento renovável; mudança de qualidade do crescimento; satisfação das necessidades essenciais por emprego, comida, energia, água e saneamento básico; garantia de um nível populacional sustentável; conservação e proteção da base de recursos; reorientação da tecnologia e gerenciamento do risco; reorientação das relações econômicas internacionais (BARONI, 1992, p.2).

Essa formulação foi adotada pelas agências internacionais como PNUMA, UICN, WWF, Banco Mundial, a Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional, as agências de Desenvolvimento Internacional da Suécia e do Canadá, organismos de pesquisa e fomento como World Resources Institute, o International Institute for Environment and Development, o Worldwatch Institute e grupos ativistas como o Global Tomorrow Coalization (BARONI, 1992).

No entanto, os esforços mais significativos para mensurar o desenvolvimento sustentável se deram em 1992, após a realização da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), conhecida como “Cúpula da Terra” ou “Rio-92”, realizada na cidade do Rio de Janeiro, e considerada a maior reunião do gênero já realizada (MIKHAILOVA, 2004).

⁹ A União Internacional para a Conservação da Natureza (UICN) é uma união de membros composta por Estados soberanos, agências governamentais e organizações da sociedade civil. Criada em 1948, a UICN se tornou a maior e mais diversa rede ambiental do mundo. Conta com a experiência, recursos e o alcance de suas mais de 1.300 organizações membros e o aporte de mais de 16.000 especialistas. A UICN é a autoridade mundial quanto ao estado da natureza e os recursos naturais, assim como as medidas necessárias para protegê-los. Disponível em: < <https://www.iucn.org/about> > Acesso em maio 2017.

A Rio-92 reuniu chefes de Estado e representantes oficiais de 179 países, e chamou a atenção do mundo para a dimensão global dos riscos que ameaçavam o planeta, e para a necessidade de uma aliança entre todos os povos em prol de uma sociedade sustentável. Os acordos assinados durante a Conferência alargaram e fortaleceram o substrato filosófico, jurídico e político que deveria fundamentar e nortear os atos futuros (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 1995).

Dos legados da Rio-92, destaca-se a Agenda 21, documento que selou compromissos das nações participantes para o próximo século, e seu cumprimento exigiria mudanças de padrões que envolveriam toda a sociedade. Além disso, a Agenda 21 foi adotada pelo setor privado como referência para a incorporação de práticas de responsabilidade social e sustentabilidade.

Diversas outras conferências foram realizadas desde então. Entre elas, a Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável (CMDs), conhecida como Rio+10, realizada em Joanesburgo, na África do Sul, em 2002. Participaram cerca de 100 chefes de Estado e mais de 15 mil representantes da sociedade civil e de ONGs. Foram discutidos problemas ambientais globais que persistiam, além da escassez de água potável, o desmatamento, o saneamento, a produtividade agrícola, biodiversidade, erradicação da pobreza, consumo e saúde.

Em 2012, foi realizada no Rio de Janeiro a Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, conhecida como Rio+20, marcando os 20 anos da Rio-92. O objetivo da conferência foi a renovação dos compromissos políticos com o desenvolvimento sustentável por meio de avaliação do progresso e das lacunas sobre o assunto. Dois temas principais foram discutidos: a economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza; e a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável¹⁰.

A Rio+20 contou com representantes dos 193 Estados-membros da ONU e com milhares de participantes dos mais variados setores da sociedade civil, como organizações não governamentais, comunidades tradicionais, cientistas, sindicatos e grupos empresariais.

Segundo avaliações dos críticos, a Rio+20 não foi tão eficaz quanto esperado, uma vez que os objetivos traçados careciam de planos de ação e de condições de implementação¹¹. No entanto, o impacto educacional do evento foi positivo, dado o número de eventos científicos e culturais que aconteceram, simultaneamente, envolvendo atores tão diversos discutindo as questões do desenvolvimento sustentável, e abrindo espaço para a conscientização da sociedade para os problemas do atual sistema de produção e consumo.

O que se pode observar ao longo dos anos, foi a crescente adesão das empresas às discussões sobre o desenvolvimento sustentável, tema que transcendeu as esferas científicas e políticas, passando a ter todos os atores da sociedade como responsáveis pela sua implementação ou pelos resultados perniciosos de sua não observância.

As empresas, até então consideradas vilãs no processo de degradação do meio ambiente, dado o uso exploratório dos recursos naturais, ganharam *status* de agentes indispensáveis para a implementação das ações que garantirão o futuro das próximas gerações. Isso não significa uma adesão total do setor empresarial, nem plena aderência das que realizam ações de sustentabilidade.

¹⁰ Para mais informações, ver: < http://www.rio20.gov.br/sobre_a_rio_mais_20.html > Acesso em abr. 2017.

¹¹ Para mais informações, ver: <http://opinio.estado.com.br/noticias/geral,uma-avaliacao-da-rio-20-imp-,887696> e <http://www.greenpeace.org/brasil/pt/Noticias/Posicao-do-Greenpeace-sobre-o-estado-das-negociacoes-da-Rio20/> . Acesso em abr. 2017.

O fato é que as empresas, por impactarem os locais onde atuam, tornam-se estratégicas para o estabelecimento de novos padrões para as comunidades. Ademais, a questão da sustentabilidade nas atividades empresariais é mais abrangente, indo além dos temas ecológicos. Envolve os padrões trabalhistas adotados, a existência de trabalho infantil, a discriminação da mulher, a cumplicidade com fornecedores que violam os direitos humanos, o combate à corrupção, e a eficiência energética, entre tantos outros aspectos.

O caso da empresa Vale S.A

Para analisar a inserção da agenda de sustentabilidade nas estratégias empresariais, escolhemos como estudo de caso a empresa brasileira do setor de mineração Vale S.A., selecionada devido à sua relevância no cenário econômico brasileiro, ao impacto e repercussão de suas estratégias, ao histórico de sua atuação no campo das ações socioambientais, além da experiência empírica da autora.

A Vale S.A é uma empresa privada brasileira, de capital aberto, com ações negociadas nas bolsas de valores de São Paulo, Nova Iorque, Hong Kong, Paris e Madri. Sua atuação está presente em 26 países das Américas, Europa, África, Ásia e Oceania, e sua sede está localizada na cidade do Rio de Janeiro. Atualmente, é a maior mineradora das Américas e está entre as maiores do mundo¹² (VALE, 2016, p. 20).

Atualmente os negócios da empresa estão divididos em quatro principais atividades:

1. **Mineração:** principal negócio da Vale. A empresa é a maior produtora mundial de minério de ferro, pelotas de minério de ferro e de níquel. A maior operação da Vale no mundo está localizada em Carajás, no estado do Pará, onde é extraído o minério de ferro considerado o de melhor qualidade do mundo¹³. Além disso, atua também na mineração manganês, ferroligas, cobre, metais do grupo platina (MGP), ouro, prata, cobalto, carvões metalúrgico e térmico, potássio, fosfatados e outros fertilizantes.
2. **Logística:** a rede logística da Vale integra minas, ferrovias, portos e navios. Possui infraestrutura própria de logística no Brasil, Indonésia, Moçambique, Omã, Filipinas e Argentina. No Brasil, opera as ferrovias Estrada de Ferro Vitória Minas e Estrada de Ferro Carajás, onde também realiza o transporte de cargas para terceiros e mantém o Trem de Passageiros¹⁴. Em Moçambique está em andamento o projeto de construção do Corredor Nacala, que fará o transporte do carvão das minas do norte do país até o Porto de Nacala.

No Brasil, opera quatro estruturas portuárias: o Porto de Tubarão, no estado do Espírito Santo; o Terminal Ponta da Madeira¹⁵, no Maranhão; o Terminal de Itaguaí e o

¹² De acordo com a pesquisa “2015 Top 40 Mining Companies, realizada pela consultoria PWC em 2015, a Vale ocupava a 8ª posição no ranking mundial das companhias mineradoras. Nos anos de 2013 e 2014 ocupava a 7ª e a 5ª posição respectivamente. A 1ª colocação fica com a empresa BHP/Billiton (Reino Unido / Austrália). Disponível em: <http://www.mining.com/these-are-the-worlds-40-biggest-mining-companies/> Acesso em fev. 2017.

¹³ As rochas encontradas em Carajás são formadas, em média, por 67% de teor de minério de ferro (o teor mais alto do planeta). Disponível em: < <http://www.vale.com/brasil/PT/business/mining/iron-ore-pellets/Paginas/default.aspx>> Acesso em mar. 2017.

¹⁴ O Trem de Passageiros opera nas ferrovias Estrada de Ferro Vitória Minas e Estrada de Ferro Carajás, como condição para a concessão destas ferrovias pelo governo federal, de acordo com o Decreto n.º 22.221, de 03 de dezembro de 1946.

¹⁵ Este terminal portuário, localizado na cidade de São Luís, no Maranhão, é o líder nacional em movimentação de carga. Possui 600 mil m² de área e movimenta mais de 110 milhões de toneladas de minério por ano. Com as modernizações que estão sendo realizadas a Vale espera que em 2018 este seja o maior porto do mundo.

Terminal da Ilha Guaíba, ambos no Rio de Janeiro. Além disso, opera terminais portuários em Omã (Porto de Sohar), Malásia (Terminal Teluk Rubiah), Indonésia (Balintang Special Port e Tanjung Mangkasa) e Argentina (Porto de San Nicolas).

Na frota de navios e rebocadores próprios e afretados, ganham destaque os navios do tipo Valemax¹⁶, os maiores mineraleiros do mundo.

3. Energia: a Vale realiza pesquisas sobre fontes de energias renováveis, como biodiesel, hidrelétricas e energia eólica. Além disso, desenvolve tecnologias para reduzir o consumo de energia nas operações. A empresa opera pequenas centrais hidrelétricas (PCH) no Brasil, Canadá e Indonésia para atender a demanda de energia nas suas operações.

4. Siderurgia: atua no mercado siderúrgico por meio de *joint ventures* e empresas coligadas.

De acordo com informações divulgadas pela Vale no Relatório Form 20-F¹⁷, no ano de 2016, a empresa produziu 348 milhões de toneladas métricas de minério de ferro (sendo 148,1 milhões de toneladas métricas somente nas minas de Carajás) e 311 mil toneladas de níquel. O lucro líquido atribuível aos acionistas do ano corrente correspondeu ao valor de US\$3,982 bilhões.

Durante toda sua história, a Vale teve grande relevância no cenário econômico brasileiro, sendo parte das políticas estratégicas do País. A empresa foi criada em 1942, durante o governo de Getúlio Vargas, com o nome de Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), integrando as políticas desenvolvimentistas da época. Durante os governos militares, a partir da década de 1960, a empresa realizou grandes incrementos de infraestrutura, diversificação do portfólio de produtos e parceria com empresas estrangeiras. Na década de 90, a empresa foi inserida no Plano Nacional de Desestatização, no cenário da política econômica neoliberal do Brasil da época, e foi privatizada em 1997. Nos anos 2000, atuou como uma das principais empresas no processo de internacionalização das companhias brasileiras, no contexto da política externa do governo de Luís Inácio Lula da Silva (2003 – 2011)¹⁸.

De acordo com Tavares (1997), as características de sua dimensão econômica, sua capacidade de inserção competitiva no mercado global e sua importância como vetor de dinamização econômica e integração produtiva nacional tornaram a Vale uma ferramenta fundamental para o planejamento estratégico do desenvolvimento brasileiro.

A presença da Vale definiu a trajetória de desenvolvimento das regiões onde operou. Isso se deve ao papel exercido pelas empresas estatais, quando atuam como auxiliares do Estado, na realização de ações de desenvolvimento regional.

Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/initiatives/innovation/30-years-marine-terminal/Paginas/default.aspx> Acesso em mar. 2017.

¹⁶ Possui capacidade de transportar 400 mil toneladas de minério. Sua operação reduziu o número de viagens entre o Brasil e a Ásia, principal destino do minério comercializado pela Vale, reduzindo também os custos, as emissões de gases na atmosfera e os riscos ambientais. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/business/logistics/shipping/Paginas/default.aspx> Acesso em mar. 2017.

¹⁷ O Form 20-F é um relatório padronizado pela SEC - *Securities and Exchange Commission* (Comissão de Título e Câmbio dos Estados Unidos) que deve ser apresentado anualmente por todas as empresas estrangeiras com ações negociadas nas bolsas de valores nos EUA. Traz um panorama de cada um das áreas de negócios, apresentando os resultados financeiros e operacionais, fatores de risco e o andamento dos investimentos e projetos da empresa (VALE, 2015).

¹⁸ No capítulo 1, será apresentada a história da Vale, desde sua criação até o momento atual.

No estatuto de criação da companhia já havia dispositivos que determinavam a criação de fundos voltados para o desenvolvimento das regiões onde a Vale iria operar. A empresa criou ainda fundações que apoiaram a realização da atuação social, como a Fundação Vale do Rio Doce de Habitação em 1968, transformada em Fundação Vale do Rio Doce em 1998¹⁹.

A Vale desenvolveu uma estrutura de governança corporativa, que de acordo com a empresa, “garante a transparência necessária para que tenham a clareza nos posicionamentos e decisões” (VALE, 2015, p. 17). Esta estrutura é pautada por políticas e diretrizes como: 1) Política Global de Mitigação e Adaptação às Mudanças Climáticas; 2) Política de Sustentabilidade; 3) Política Global Anticorrupção; 4) Política de Direitos Humanos; 5) Código de Ética e Conduta dos Fornecedores²⁰.

A Vale também participa de vários fóruns e entidades empresariais, e aderiu a acordos internacionais como forma de se manter alinhada às tendências mundiais relacionadas ao desenvolvimento sustentável, e à temas políticos e institucionais de seu interesse no setor de mineração. A empresa entende que esta estratégia facilita o conhecimento de boas práticas e a troca de experiências com outras empresas. Entre as participações da Vale, destacamos: Business for Social Responsibility (BSR); Comitê Consultivo de Empresas e Indústria da OCDE (Biac); Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD); Fundo Global para o Combate a Aids, Tuberculose e Malária (Global Fund); Global Business Coalition on HIV/Aids, Tuberculosis and Malaria (GBC); Pacto Global da Organização das Nações Unidas (Global Compact); Rede de Soluções de Desenvolvimento Sustentável (SDSN); Reputation Institute.

Desde 2006, a Vale publica, anualmente, o Relatório de Sustentabilidade, elaborado de acordo com a metodologia da Global Reporting Initiative (GRI), que encoraja as empresas a reportar o processo de implantação dos princípios, estabelecer metas, identificar as melhorias alcançadas nos diversos aspectos, reportar se os objetivos foram ou não atingidos, e avaliar internamente a consistência entre a política de sustentabilidade corporativa e sua efetiva realização.

No ano de 2009, a empresa lançou sua Política de Desenvolvimento Sustentável, que estabeleceu diretrizes e princípios para a atuação quanto ao desenvolvimento sustentável de projetos e operações da empresa, com ênfase na responsabilidade social, econômica e ambiental nas regiões em que atua, na cadeia de valor e no posicionamento sobre temas globais de sustentabilidade (VALE, 2009).

Como desdobramento, a Vale desenvolveu o Modelo de Gestão de Integrada²¹, para gerenciar a relação entre ações de mitigação de impactos e ações de investimento social (VALE, 2015, p. 55). A atuação social da empresa engloba ainda processos como diálogo social, gestão de demandas da comunidade, planejamento e gestão dos dispêndios sociais, voluntariado e ações estruturadas ligadas a temas como direitos humanos e remoção involuntária, com especial atenção para povos indígenas e comunidades tradicionais.

A Vale também se destacou pela participação em eventos como as conferências Rio 92 e Rio+20, buscando se envolver nos assuntos de sustentabilidade em diversos aspectos, associando a imagem da eficiência com o respeito ao meio ambiente e às comunidades.

¹⁹ Mais informações serão apresentadas ao longo do capítulo 3.

²⁰ Disponível em <http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/our-commitments/Paginas/default.aspx>. Acesso em fev.2017.

²¹ Este modelo de gestão contempla a gestão de *stakeholders*, *issues*, investimentos sociais e demandas das comunidades.

No entanto, ainda é frequentemente alvo de críticas de movimentos sociais e ambientalistas, que acusam a empresa de negligenciar a preservação do meio ambiente e a garantia dos direitos humanos nos seus projetos.

O acontecimento de maior proporção aconteceu no ano de 2012, quando a Vale recebeu o prêmio de Pior Empresa do Mundo no Public Eye Awards²², conhecido como o “Nobel” da vergonha corporativa mundial. A indicação da Vale para o prêmio foi feita por movimentos sociais, como a Articulação Internacional dos Atingidos pela Vale (International Network of People Affected by Vale), representada pela organização brasileira Rede Justiça nos Trilhos, e as ONGs Amazon Watch e International Rivers. O principal fato motivador para a indicação foi a entrada da empresa, em 2010, no Consórcio Norte Energia S.A., empreendimento responsável pela construção de Belo Monte, no Pará.

Por trás do discurso empresarial em torno do desenvolvimento e do legado positivo da mineração, há a concorrência capitalista globalizada, que estabelece novos padrões de eficiência e produtividade. A partir dos anos 2000, período pós-privatização, a Vale buscava aumentar sua participação nos mercados internacionais, seja pela ampliação da carteira de clientes, seja pelas aquisições de ativos ou pela atração de novos investidores. Essa conquista de novos horizontes não se define apenas pela função entre preço e produto.

A imagem corporativa tem grande importância, ainda mais em setores mais expostos às críticas, como o da mineração. A atenção para os assuntos da sustentabilidade mais do que nunca se tornou um elemento importante para a estratégia empresarial, dada a crescente relevância e pressão de governos e sociedades para a incorporação das agendas ambientais e sociais aos negócios²³.

Diante disso, cabe perguntar: como a Vale constrói a sua estratégia de sustentabilidade? Esta estratégia está inserida em um contexto de prevenção de impactos ou apenas a reboque das crises de reputação a que está, com frequência, submetida? Como as ações sociais e ambientais realizadas estão inseridas nesta estratégia? A presença constante da marca da empresa nos acordos e compromissos empresariais internacionais se traduz em ações efetivas nas operações? Quais os avanços e as limitações da estratégia de sustentabilidade da Vale?

Estratégia e estrutura na gestão da sustentabilidade

Dada a popularização do tema nos meios empresariais, muitas companhias se apropriaram da ideia da sustentabilidade para promover seus negócios como socialmente responsáveis, ecologicamente sustentáveis, ou ecoeficientes, embora, na maior parte dos casos, realizam ações ou programas que pouca ou nenhuma ligação tem com o foco dos negócios e com a estratégia empresarial.

²² Criado em 2000, o Public Eye Award é concedido anualmente à empresa vencedora, escolhida por voto popular em função de problemas ambientais, sociais e trabalhistas, durante o Fórum Econômico Mundial, na cidade suíça de Davos. Disponível em: <http://www.xinguvivo.org.br/2012/01/26/vale-vence-o-public-eye-awards-premio-de-pior-empresa-do-mundo/>. Acesso em abr. 2017.

²³ Os boatos, os boicotes, as fraudes podem desempenhar papel fundamental na cristalização da imagem negativa de uma corporação. Assim, também, os acidentes, especialmente os ecológicos. Tais acidentes, além dos prejuízos ao ambiente, à sociedade e aos indivíduos, podem repercutir desfavoravelmente nos custos e na imagem das corporações por eles responsáveis. Exemplos conhecidos ocorreram com a Union Carbide, em Bhopal, na Índia e com o navio Exxon Valdez, no Alasca (GOMES e SAPIRO, 1993, p. 87).

Assim sendo, há um vasto campo de investigação sobre como as empresas têm administrado a introdução dos novos conceitos de atuação empresarial, e como as estratégias são capazes de alterar a forma de operar e de fazer negócios.

Para isso, este trabalho tem em Chandler (1962) a referência principal para analisar as estratégias e as estruturas organizacionais, e a relação entre elas. Para Chandler (1962), estratégia significa “a determinação de objetivos e metas básicas no longo prazo, a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”. Já a estrutura é definida como “o projeto de organização por meio do qual a empresa é administrada”.

De acordo com Vinha (2000, p. 193):

quando a adoção de uma nova estratégia adiciona novo tipo de pessoal e meios, e altera o horizonte dos negócios, isto pode ter um profundo efeito sobre a forma da organização. Deduz-se disso que a estrutura acompanha a estratégia, isto é, quando a estratégia é mudada, a estrutura também deve sofrer modificações.

Chandler atenta, ainda, para o fato de haver uma demora na adaptação das estruturas às estratégias, seja porque as estratégias ainda não foram internalizadas na organização, não evidenciando a necessidade de adaptação ou criação de novas estruturas; ou pela falta de visão das oportunidades por parte do corpo gerencial, que não prevê as alterações como requisito para implantação das novas estratégias, tornando-as assim, ineficientes.

Muitas organizações modificam seus tratados externos, mas não modificam suas estruturas e iniciativas. Também não fazem revisão na cadeia de valor, e não reestruturam os processos e competências internas de modo a estarem habilitadas a alcançar aquilo que declaram nos quadros de missão, visão e valores que costumam aparecer com destaque em suas páginas na internet ou na entrada dos escritórios e lojas.

Sob a ótica de Chandler, analisaremos o caso da Vale S.A, empresa que assumiu discurso engajado e proativo sobre o desenvolvimento sustentável, e realizou alterações internas para executar os processos exigidos pelas novas estratégias e posicionamento público da companhia, mas continuou sendo alvo de críticas e denúncias sobre sua forma de atuar, seja nas questões relacionadas à proteção ambiental, ao respeito às comunidades e aos direitos humanos, seja nas suas estratégias de negócios.

OBJETIVOS

Objetivo geral

Avaliar as estratégias de sustentabilidade, as políticas e as adaptações estruturais adotadas pela empresa Vale S.A., em diferentes momentos de sua trajetória, em face de diferentes objetivos estratégicos dos negócios.

Objetivos específicos

- Analisar a trajetória da Vale, desde como empresa pública até o contexto atual de empresa privada, e as mudanças estratégicas e estruturais realizadas.
- Descrever a trajetória da convenção do desenvolvimento sustentável e a sua inserção nas agendas empresariais.
- Avaliar a relação entre estratégia e estrutura na história da Vale S.A.
- Avaliar as respostas da empresa aos desafios colocados pela convenção da sustentabilidade ao setor de mineração.

METODOLOGIA

Este estudo foi realizado a partir de duas abordagens de pesquisa: empírica e teórica. A pesquisa empírica é composta pelo estudo de caso envolvendo a empresa Vale S.A. Os dados foram obtidos a partir de pesquisa bibliográfica e da realização de entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de informações e dados disponíveis em publicações acadêmicas – livros, monografias, artigos –, leitura especializada – sites de instituições, sites especializados – e jornalísticas - jornais e revistas, sites de notícias. Sobre os dados da empresa foram utilizados apenas documentos públicos, como os relatórios Form 20F, Relatórios de Sustentabilidade, entre outras publicações feitas pela empresa. Não foram consultados documentos internos da Vale. A partir da análise da bibliografia foi realizada a descrição do processo histórico de criação, expansão, privatização e internacionalização da companhia, bem como a criação e adequação dos processos aos paradigmas da sustentabilidade na agenda empresarial.

Já as entrevistas semiestruturadas, integraram a abordagem qualitativa da pesquisa. As entrevistas foram realizadas com profissionais que tiveram atuação na empresa como empregados e consultores, com convergência de períodos entre eles, compreendendo o período de 1992 a 2011. Os entrevistados não estão identificados, por opção da pesquisadora, para que haja mais liberdade na escrita e preservação da imagem dos entrevistados. A seleção dos entrevistados aconteceu por indicação dos orientadores e por indicação dos próprios entrevistados. Como referência, consideraremos os entrevistados como:

- E1, mulher, até 50 anos, comunicóloga, atuou nos departamentos de comunicação e desenvolvimento sustentável nas operações de Vitória e na sede no Rio de Janeiro de 1992 a 2008.
- E2, homem, mais de 50 anos, engenheiro, atuou na Fundação Vale, departamentos de desenvolvimento sustentável e secretaria geral de 2002 a 2008.
- E3, mulher, até 50 anos, formação em negócios, atuou como consultora na Vale de 2010 a 2011 no departamento de meio ambiente.

As entrevistas aconteceram entre os dias 12 e 20 de julho de 2017, na cidade do Rio de Janeiro, e o roteiro utilizado está disponível no Anexo A.

A pesquisa teórica tem como principal referência o livro *Strategy and Structure*, de Chandler, a partir do qual são realizadas as análises referentes à trajetória empresarial da Vale S.A.

ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente Dissertação de Mestrado foi construída a partir da estrutura de narrativa em capítulos, sendo composta por Introdução; Capítulos 1, 2 e 3; Conclusões e Considerações Finais.

Capítulo 1

A história da empresa Vale S.A será apresentada, dando destaque aos principais momentos da companhia, passando pela sua criação, expansão, privatização, internacionalização até a crise das *commodities* dos dias atuais. A proposta é avaliar as diferentes estratégias adotadas pela Vale ao longo de sua trajetória e como adaptou suas estruturas organizacionais para tal.

Capítulo 2

Neste capítulo, será apresentado o processo de incorporação do desenvolvimento sustentável nas agendas empresariais, a criação de regulamentações e estratégias de implantação de sustentabilidade, com destaque para o setor de mineração.

Capítulo 3

Será apresentado o processo de incorporação das estratégias de sustentabilidade nos negócios e processos da Vale S.A; como criou e adequou estruturas de sustentabilidade, e como atuou diante de desafios do ambiente de negócios.

CAPÍTULO I

MARCOS HISTÓRICOS DOS NEGÓCIOS DA VALE

1.1. A Era Vargas e a criação da Companhia Vale do Rio Doce

Na década de 1930, a economia brasileira passou por grandes transformações com o amadurecimento do ideário industrialista no país, buscando a superação do passado de uma economia fundamentalmente agrária. O setor industrial acumulou capital enquanto proprietários e investidores ganharam peso econômico e político.

Neste período, o Brasil era governado pelo Presidente Getúlio Vargas, que esteve no poder entre os anos de 1930 e 1945, e depois de 1951 a 1954²⁴. Vargas foi o construtor do Estado moderno brasileiro, conduzindo a transformação de uma economia agrária exportadora para uma economia industrializada e voltada para o mercado interno (SAVIANI FILHO, 2013).

A intervenção estatal no desenvolvimento econômico foi um elemento marcante desse período histórico e político do Brasil, sob o argumento de que o País superaria os obstáculos da industrialização tardia por meio do fortalecimento dos poderes decisórios e materiais do Estado nacional.

Durante o governo de Vargas, uma influência importante foi exercida pelas forças militares, especialmente nas questões econômicas. De acordo com Silva (2012, p. 340), o posicionamento a respeito da economia era considerado parte da estratégia de defesa nacional, incorporando às instituições militares o propósito de atuar como instrumento de uma doutrina global de defesa nacional, tanto no plano interno como externo. Levavam-se em conta todos os dados da vida econômica, social, política e cultural do país.

Sobre o tema, Silva (2012, p. 342) aponta que:

O clima tenso do cenário internacional e a certeza de que outro conflito mundial se desenhava no horizonte trouxeram mudanças no pensamento estratégico brasileiro. Até essa época todos os planos de defesa do Brasil estavam centrados na eventualidade de uma agressão argentina e os aumentos nas despesas desse país com seu aparelhamento estratégico eram acompanhados com extrema preocupação. Mas as mudanças características dos anos 1930, o indisfarçável militarismo que dominava a política mundial, levaram os militares brasileiros a reformular sua estratégia. [...] As potenciais fontes de agressão estavam agora no mundo todo. Da Europa vinha a ameaça das políticas de anexações territoriais da Itália e Alemanha; da Ásia, a política agressiva do Japão; da América do Sul, havia desconfiança quanto aos vizinhos Peru, Bolívia e Argentina; e da América do Norte temia-se a satelização econômica.

Com isso, o pensamento dominante era de que a capacidade de defesa do Estado estaria diretamente relacionada com a infraestrutura do mundo moderno, por meio do desenvolvimento industrial e de estruturas para exploração da riqueza nacional, para assim

²⁴ Getúlio Vargas assumiu o poder em outubro de 1930, onde permaneceu por 15 anos, sucessivamente, como chefe de um governo provisório, presidente eleito pelo voto indireto e ditador. Deposto em 1945, voltou à presidência pelo voto popular em 1950, não chegando a completar o mandato por se suicidar em 1954 (FAUSTO, 1994, p. 329).

tornar o Brasil cada vez mais autossuficiente num mundo pouco amigável e competitivo, como na época.

As lideranças militares também apoiaram diversas iniciativas de Getúlio Vargas, da política trabalhista à cambial, influenciando diretamente a indústria. Na criação de órgãos burocráticos estatais²⁵, os militares estiveram ao lado de Vargas, com o objetivo de dar mais eficiência ao intervencionismo estatal.

Em 1938, foram definidas as linhas gerais do programa econômico do Estado Novo, dando ênfase à questão siderúrgica, com a industrialização pesada e à infraestrutura de base, uma vez que os estrangulamentos na oferta de energia e insumos básicos ameaçavam a continuidade da expansão econômica e da diversificação industrial. Para desenvolver-se, era necessário diminuir a dependência de importações de insumos industriais e energéticos. A questão do aço era considerada essencial para a emancipação e o desenvolvimento econômico do país (BASTOS, 2012, p. 256).

O governo varguista ampliou a intervenção do Estado, atuando desde a regulação do mercado até a criação de empresas estatais. Nesse período, sancionou a Consolidação das Leis do Trabalho, que foi o marco da regulação das relações trabalhistas no Brasil. O governo também ampliou o crédito agrícola e industrial via programas federais e de carteiras do Banco do Brasil²⁶, e criou as companhias Vale do Rio Doce e Siderúrgica Nacional, ambas em 1942.

Há uma forte defesa do argumento de que o clima da época era marcado pelo nacionalismo²⁷. Mas, a despeito disso, Getúlio Vargas não deixou de atrair investidores estrangeiros para superar os obstáculos ao desenvolvimento nacional, até porque o governo não tinha recursos suficientes para subsidiar o investimento necessário à ampliação do parque industrial brasileiro. Assim, Bastos (2012, p.270) afirma que “o nacionalismo de Vargas mostrou-se politicamente realista, flexível e paciente a ponto de procurar explorar várias possibilidades de atração de filiais estrangeiras”.

Na análise sobre as relações do Governo Vargas com o capital estrangeiro no desenvolvimento econômico do Brasil, Bastos (2012, p. 294) afirma que as ações não foram

²⁵ Silva (2012, p. 345) indica que durante a década de 1930 e a primeira metade da década de 1940 foram criados órgãos de planejamento ligado ao governo central. Entre eles: Conselho Federal de Comércio Exterior (CFCE – 1934); Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE – 1934); Conselho Nacional de Política Industrial e Comercial (CNPIC – 1944). Também foram criados órgãos setoriais com o objetivo de regulamentar o aproveitamento de recursos naturais, como o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM – 1934), Conselho Nacional do Petróleo (CNP – 1938) e Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica (CNAEE – 1939).

²⁶ Em 1936 foi criada a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial, tendo como uns dos objetivos principais dar assistência creditícia à atividade agrícola ou agroindustrial do país no período de entressafra, em que mais necessária se fazia a assistência financeira e bancária para dar ao agricultor recursos em condições satisfatórias de juros e de prazo. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/banco-do-brasil-1>. Acesso em set. 2017.

²⁷ Poucos duvidam que Vargas associava o interesse nacional ao desenvolvimento de novas atividades econômicas, especialmente as industriais, fazendo o Brasil superar, assim, a dependência primário exportadora. Porém, alguns o percebem como defensor radical da autonomia nacional, chegando à xenofobia contra o capital estrangeiro. Outros já o classificam como “entreguista”, capaz de manipular a população com o discurso desenvolvimentista, quando na verdade permitia a entrada dos trustes internacionais, impedindo que o desenvolvimento se efetuassem (BASTOS, 2012). Dentre as várias visões sobre a condução do processo de industrialização pelo governo getulista, este trabalho considera o nacionalismo econômico realista e moderado de Vargas o que parece mais coerente, tendo em vista a participação do capital estrangeiro na criação das grandes empresas estatais brasileiras.

nem xenóforas nem entreguistas, mas marcadas por características permanentes do nacional-desenvolvimentismo, como:

- (a) antiliberalismo, ou seja, [...] necessitava-se de regulação pública do individualismo econômico, orientação política de decisões de investimento e formas de concentração de recursos (empresas estatais e bancos públicos) para apoiar empreendimentos necessários; (b) pelo oportunismo nacionalista, ou seja, a identificação de oportunidades de realizar barganhas externas que atendessem à finalidades desenvolvimentistas e fossem orientadas para maximizar interesses nacionais.

Outro fator que colaborou para o processo de industrialização do Brasil foi a Segunda Guerra Mundial, já que nesse período (1938-1945) houve a reconversão dos países centrais para a economia de guerra, gerando queda na produção industrial, além de uma grande demanda de matéria-prima, principalmente por parte dos Estados Unidos e da Inglaterra.

Para que estes países pudessem manter seu fornecimento de matéria-prima foram firmados, em 03 de março de 1942, os Acordos de Washington pelos governos do Brasil, Inglaterra e EUA, que estabeleceram as bases para a organização de uma companhia de exportação de minério de ferro (DALLA COSTA, 2009).

Conforme estabelecido no acordo, a Inglaterra repassou ao governo brasileiro as jazidas de minério de ferro da Itabira Iron Ore Company, fundada por investidores britânicos no final do século XIX. Já o governo americano se comprometeu a financiar um montante de US\$ 14 milhões para compra de equipamentos, máquinas e serviços para as obras da Estrada de Ferro Vitória Minas, que garantiria o escoamento da produção do interior de Minas Gerais até o porto em Vitória, quando seria embarcado para exportação. Este acordo também garantia que toda a produção, equivalente a 1,5 milhão de toneladas/ano de minério de ferro, seria comprada em partes iguais pelos dois países por três anos, a um preço bastante inferior ao de mercado (DALLA COSTA, 2009).

Dessa forma, por meio de uma política externa bastante arguta, levando em conta o contexto mundial da Segunda Guerra, o governo de Getúlio Vargas conseguiu ajuda do capital estrangeiro para formar uma empresa de minério, fundamental para a continuidade do processo de industrialização do Brasil.

Assim foi criada a Companhia Vale do Rio Doce - CVRD, no dia 1º de junho de 1942, a partir do decreto-lei nº. 4352²⁸. As operações da empresa estavam concentradas nas minas da região central do Estado de Minas Gerais, na Estrada de Ferro Vitória Minas e no porto de Vitória, no Estado do Espírito Santo, para escoamento da produção. Este decreto também estabeleceu a cidade do Rio de Janeiro como sede da companhia.

No processo de criação de empresas nacionais, Getúlio Vargas manteve a preferência pelas companhias de economia mista. Defendia o nacionalismo econômico moderado, mas eficiente, sem recusas ao capital internacional, mas com o papel regulador estatal, preservando o controle nacional dos recursos naturais, que deveriam ser explorados por brasileiros com organizações predominantemente brasileiras (BASTOS, 2012, p. 272). A Vale foi uma empresa de economia mista, listada na Bolsa de Valores desde janeiro de 1943, sendo o governo federal o maior acionista até 1997, ano em que foi privatizada.

²⁸ Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4352-1-junho-1942-414669-republicacao-68227-pe.html>> Acesso em set. 2017.

Na composição dos Estados desenvolvimentistas²⁹, as grandes empresas estatais ocupam posição central. Ao longo do tempo, estas empresas desenvolveram poderes significativos nas regiões onde operam. E, assim, passaram a participar da formulação de políticas, e suportaram a implantação de políticas advindas de outras esferas governamentais³⁰.

A Vale do Rio Doce, desde sua criação, se destacou como agente de desenvolvimento dos territórios onde opera. Em janeiro de 1943, na assembleia de constituição definitiva da Companhia Vale do Rio Doce, foi estabelecido no estatuto, dentre outras disposições, a criação de um fundo de melhoramento e desenvolvimento da região do Vale do Rio Doce, que atraiu novos investimentos para a localidade (TOMÁS, 2006). No plano social, a CVRD promoveu o saneamento da região, concentrando suas iniciativas no combate à malária e na melhoria das condições sanitárias em geral (COMPANHIA, 1992).

Já no plano econômico, nos três primeiros anos de existência, a Vale vendeu 100% da produção para a Inglaterra. Terminada a Segunda Guerra Mundial, o contrato de exclusividade de venda não foi renovado e o volume comercializado teve redução significativa, de 101.694 em 1945, para 40.962 em 1946. Isso fez com que a Vale buscasse novos parceiros comerciais. Em 1948, a Vale já realizava exportações para Canadá, Bélgica e Holanda, mas sendo os Estados Unidos destino de quase 60% do total exportado (DALLA COSTA, 2009).

Neste momento, a Vale tinha como desafio conquistar novos parceiros comerciais, além de adequar sua estratégia ao novo contexto nacional e internacional, já que a guerra havia ficado no passado e o cenário indicava a prosperidade econômica para os próximos anos.

1.2 A expansão da Companhia Vale do Rio Doce

A partir de 1950, a empresa investiu na diversificação e se consolidou no mercado mundial, com foco nos países que se refaziam da guerra, como os da Europa Ocidental, leste europeu e Japão. Neste cenário de expansão para o mercado externo, a demanda estava baseada em produtos como o aço, necessário para a reconstrução destes países.

Na década de 1950, a CVRD aumentou substancialmente o volume de exportações de minério de ferro, conforme apresentado na figura 1, o que proporcionou um lucro significativo, capaz de contrabalançar o déficit acumulado nos anos anteriores. A empresa estava consolidando gradualmente sua posição de empresa exportadora no mercado internacional.

²⁹ Através do nacional-desenvolvimentismo – expressão que se consolidou para denominar a estratégia de desenvolvimento – a sociedade brasileira estava superando com êxito o estado patrimonialista que caracterizara a política brasileira até 1930. Outros países da América Latina, em particular o México, e países asiáticos, como Coreia do Sul, Taiwan e Singapura, também cresciam adotando uma estratégia que combinava intervenção do Estado com um setor privado dinâmico, tomando como modelo o Japão (PEREIRA, 2016, p. 1).

³⁰ O Estado desenvolvimentista brasileiro fez e continua fazendo uso intensivo de empresas estatais como estratégia de desenvolvimento econômico. Adicionalmente, no Brasil, vários casos de sucesso do Estado desenvolvimentista estão associados a empresas estatais, como a Petrobras, o BNDES, o Banco do Brasil, a Embraer, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), e a antiga Companhia Vale do Rio Doce – CVRD. (IPEA, 2013, p. 10).

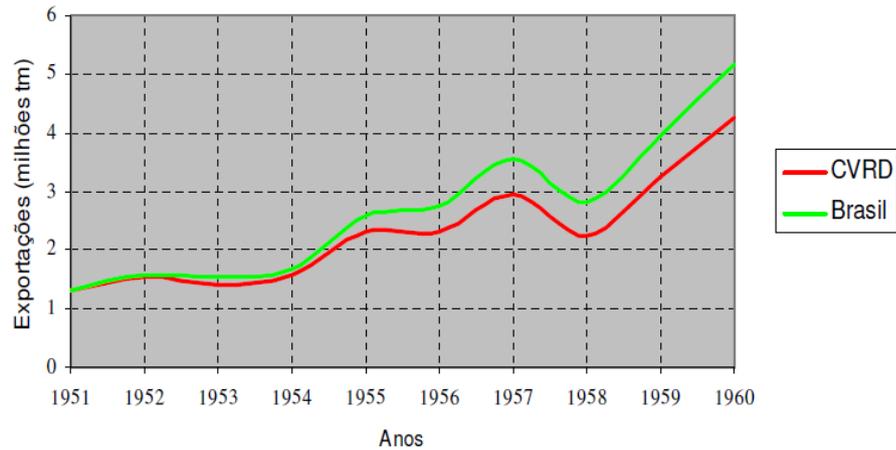


Figura 1: Desempenho da CVRD na década de 1950. Fonte: Tomas (2006, p. 40).

No entanto, com o objetivo de ficar menos sujeita às oscilações da economia mundial, a Vale procurou também participar da expansão da siderurgia brasileira. Em 1959, era acionista de quatro empresas siderúrgicas: a Usiminas, a Companhia Siderúrgica Nacional, a Companhia Siderúrgica Paulista (Cosipa) e a Ferro e Aço de Vitória (TOMÁS, 2006, p. 39).

A década de 1960, marcada pela instabilidade política após a renúncia de Jânio Quadros e o golpe civil-militar³¹, também foi caracterizada pela instabilidade nas contas públicas e a excessiva dívida externa. Ao mesmo tempo, outros países despontaram como exportadores de minério, como por exemplo, a Austrália, o que provocou queda nos preços internacionais.

Em 1964, a política adotada pelo recém-instalado regime militar relativa às atividades de mineração introduziu importantes modificações na legislação³², removendo alguns obstáculos que dificultavam o ingresso do capital estrangeiro no setor. Com isso, houve expressivo crescimento da exploração mineral nesse período, estimulado pelos investimentos de empresas multinacionais, que proporcionaram a realização de projetos de grande porte (COMPANHIA, 1992).

A estratégia da Vale na década de 1960 estava baseada no aumento das exportações de minério de ferro, que passaram de 6,1 milhões no ano de 1961, para 11 milhões de toneladas em 1967, o que fazia da Vale uma das maiores exportadoras do mundo.

³¹ De acordo com Daniel Aarão Reis, os diversos setores da sociedade civil apoiaram o golpe, juntamente com os militares. Mais informações em “A ditadura civil-militar”, disponível em: <<http://blogs.oglobo.globo.com/prosa/post/a-ditadura-civil-militar-438355.html>> Acesso em fev. 2017.

³² O Código de Minas, de 1940, foi substituído pelo Decreto-Lei n.º 227, de 28 de fevereiro de 1967, que passaria a ser chamado de Código de Mineração. Seus princípios gerais eram os seguintes: estimular o descobrimento e ampliar o conhecimento de recursos minerais do país; utilizar a produção mineral como instrumento para acelerar o desenvolvimento econômico e social mediante o aproveitamento intenso dos recursos minerais conhecidos, quer para consumo interno, quer para exportação; promover o aproveitamento econômico e aumentar a produtividade das atividades de extração, distribuição e consumo dos recursos minerais; assegurar o abastecimento do mercado nacional de produtos minerais; incentivar os investimentos privados na pesquisa e no aproveitamento dos recursos minerais; criar condições de segurança jurídica dos direitos minerais, de modo a evitar embaraços ao aproveitamento dos recursos minerais e estimular investimentos privados na mineração (VALE, 2012, p.126).

Para cumprir compromissos comerciais cada vez maiores, a Vale precisava reorganizar o setor de transportes. Para isso, criou, em 1962, a Vale do Rio Doce Navegação S.A – Docenave, empresa subsidiária que tornou possível à Companhia fazer o transporte do minério de ferro, verticalizando o processo produtivo, desde a mina até o porto de destino.

Em 1966, a CVRD construiu o Porto de Tubarão, em Vitória, modernizando sua estrutura portuária, uma vez que com o aumento do volume de exportação, eram necessários navios de maior calado. O expressivo desempenho comercial da Vale do Rio Doce no mercado externo no período 1968-1978 pode ser atribuído ao esforço da Companhia na adequação de sua infraestrutura de transporte marítimo às metas de exportação, cada vez mais ambiciosas (VALE, 2012, p. 104).

Dessa forma, percebe-se o esforço da empresa em adequar a sua estrutura logística, principalmente a portuária, o que permitiu o êxito da estratégia de consolidar a Vale como uma empresa exportadora.

No final dos anos 1960, a Vale era um dos principais fornecedores mundiais de minério de ferro. Além da expansão nos sistemas logísticos, a companhia investia para aumentar a produção, ampliando as reservas, e estendendo a área de atuação para a produção de outros minerais. Também investia na verticalização das atividades, se associando com diversos grupos nacionais e, principalmente, estrangeiros. Após a construção do Porto de Tubarão e a conquista dos mercados europeu e japonês, a Vale havia se tornado uma companhia mundial e um grande conglomerado empresarial estatal.

No entanto, a empresa ainda precisava firmar sua posição internacional e se consolidar como uma das líderes na formação de preços no exterior, condição que distingue as grandes mineradoras transnacionais das companhias meramente regionais (FARO *et al*, 2005, p. 124).

Além disso, entre os anos de 1970 e 1978, a participação relativa da Vale na produção nacional de minério de ferro sofreu uma queda, passando de 56,8% para 43,3%, o que indicava um aumento da diversificação das fontes de minério de ferro no País.

Uma questão premente na época era a preocupação acerca da quantidade e da qualidade do minério extraído nas operações de Minas Gerais. Itabira, por exemplo, via a degradação da qualidade de seu minério devido ao aprofundamento da mineração. Alternativas eram urgentes, e recusar a possibilidade de expansão regional seria optar pelo declínio enquanto produtores de minério de ferro. Assim, para atender a estratégia de posicionamento da empresa era necessário ampliar sua estrutura e atuação geográfica.

Na década de 1970, com o apoio direto do governo brasileiro, a Vale criou uma *joint venture* com a americana U.S. Steel, que havia descoberto a reserva de minério de ferro na Reserva de Carajás, no Estado do Pará, até hoje a maior reserva de minério do mundo. Essa associação respondia ao interesse da empresa em ampliar suas fontes de fornecimento de minério.

A U.S. Steel detinha legalmente o direito preferencial para pesquisas nas jazidas descobertas, mas suas pretensões de explorar sozinha as riquezas minerais de Carajás não foram bem vistas pelo governo brasileiro. Amparando-se nas restrições estabelecidas pelo Código de Mineração quanto ao número de autorizações de pesquisas permitidas a uma mesma empresa, o DNPM manteve paralisado, até meados de 1969, o processo de concessão de alvarás na região. Foi quando o governo conseguiu negociar com a companhia norte-americana a participação da CVRD, na condição de sócia majoritária, em um projeto unificado de pesquisa mineral abrangendo uma área de 160 milhões de hectares. O acordo foi selado em abril de 1970, com a constituição da *joint venture* Amazônia Mineração S. A.

(AMZA), integrada por capitais da CVRD (51%) e da Companhia Meridional de Mineração (49%). A AMZA implantaria o Projeto Ferro Carajás.

No entanto, desentendimentos em relação à logística necessária para o escoamento da produção levaram a um impasse que durou quase toda a década de 1970. Enquanto os americanos estavam interessados em suprir as necessidades das usinas siderúrgicas da costa leste dos Estados Unidos, o Brasil já vislumbrava os mercados europeus e japoneses, cujo consumo de minério de ferro era crescente.

Para a U.S Steel a alternativa seria a construção de um porto em Espadarte, na costa do Pará, onde só poderia receber navios pequenos. Já a Vale, precisaria de um porto capaz de receber navios de grande porte, como em Tubarão. Assim, para a Vale todos os critérios de viabilidade econômica indicavam a Baía de São Marcos, em São Luís, como a localização ideal para a construção do porto que atenderia o sistema norte. Esses desentendimentos levaram os americanos a desistir da participação na Amazônia Mineração, e em 1981 suas ações foram vendidas para a Vale por US\$ 50 milhões (FARO *et al*, 2005; VALE, 2012).

Para o escoamento do minério do Projeto Ferro Carajás até o litoral, foi construída a Estrada de Ferro Carajás (EFC)³³, uma linha férrea de duas vias, de 870 quilômetros de extensão, ligando Marabá (Pará) ao Terminal Portuário da Ponta da Madeira, na Baía de São Marcos, no município de Itaqui (Maranhão), próxima a São Luís.

Em fevereiro de 1985, foi inaugurada a Estrada de Ferro Carajás (EFC)³⁴, com 892 km, ligando o complexo de Carajás ao Terminal Portuário da Ponta da Madeira, em São Luís, inaugurado no ano seguinte. Em dezembro de 1985, iniciaram as operações de lavra e beneficiamento (britagem, peneiramento e moagem) de minério de ferro na mina N4E, com capacidade de produção de 15 milhões de toneladas por ano. Dessa forma, a Vale concluía a implantação do complexo logístico mina-ferrovia-porto, e a partir de então as operações da Vale no Brasil se dividiam em Sistema Norte, voltado principalmente para exportação, e Sistema Sul, voltado para o mercado doméstico³⁵.

As operações de Carajás deram outras proporções para a Vale. Ao mesmo tempo em que salvava a companhia da perda de posições no mercado devido à saturação do Sistema Sul, se consolidava como uma das maiores empresas exportadoras do mundo e formadora de preços no mercado internacional. Além disso, a estrutura criada na região viabilizou projetos de manganês (Mina do Azul), cobre (Salobo e Sossego) e níquel (Onça Puma).

O presidente da Vale na época, Eliezer Batista, avaliou a importância de Carajás para a empresa:

O que é uma catedral sem uma abóbada? Por mais majestosa que seja, ainda estará mais próxima da terra do que do firmamento. Assim era a Vale do Rio Doce até o

³³ A EFC foi inaugurada em 1985, tendo um importante papel de integração, transportando, além de minérios, produtos agrícolas, remédios e passageiros (VALE, 2012, p. 183).

³⁴ Apesar do papel que exerce como dinamizadora de setores da economia, a operação da EFC e a presença da Vale representam também uma ameaça para as comunidades ali instaladas, principalmente as tradicionais, como indígenas e quilombolas, além de denúncias de violações de direitos humanos. Isso motivou a criação do “Movimento Justiça nos Trilhos”, criado em 2007, que reúne representantes das comunidades afetadas pela EFC, sindicatos, acadêmicos, ex-empregados da mineração entre diversos outros grupos. Para ver mais: <http://justicanostrilhos.org/>. Acesso em fev. 2017.

³⁵ Sistema Sul compreende as minas do Estado de Minas Gerais, a Estrada de Ferro Vitória-Minas e o Porto de Tubarão, no Estado do Espírito Santo. O Sistema Norte compreende as minas do Estado do Pará, a Estrada de Ferro Carajás e o Terminal Portuário Ponta da Madeira, na cidade de São Luís, no Maranhão.

fim da década de 1970. Uma igreja descoberta. A construção de Carajás deu à Catedral do Rio Doce seu suntuoso domo (FARO *et al*, 2005, p. 135).

Em 1986, porém, com o início das exportações do minério produzido em Carajás, as operações da CVRD no Sistema Sul foram significativamente reduzidas. A orientação da Companhia foi manter na região a produção para o abastecimento das indústrias siderúrgica e guseira³⁶ nacionais e das coligadas de pelotização³⁷. Com exceção dos mercados argentino e japonês, os demais clientes externos deveriam ser progressivamente supridos pelo minério produzido no Sistema Norte. O acesso a uma nova fonte de recursos expandiu a estratégia de exportação da empresa e impactou, profundamente, a estrutura da mesma.

No decorrer dos anos 80, como resultado da estratégia de diversificação de atividades implantada desde a década de 1960, a Companhia Vale do Rio Doce consolidou um novo perfil empresarial. Havia incorporado diversas atividades da cadeia produtiva como pelotizadoras, transporte de cargas, investimentos na concessão e ampliação das estradas de ferro, extração de bauxita, refino de alumínio e extração de ouro. Além de assegurar a posição de maior exportador mundial de minério de ferro, o sistema CVRD, abarcando suas empresas controladas e coligadas, transformou-se num dos maiores conglomerados empresariais do País, que extraía, transportava e comercializava, sobretudo, o minério de ferro, além de exportar e industrializar outras matérias-primas de origem mineral e vegetal (CVRD, 1992).

1.3 Privatização da Companhia Vale do Rio Doce

O capitalismo vivenciou uma longa fase de prosperidade no período do pós-guerra, apresentando o crescimento mais rápido da história, durante as décadas de 50 e 60. Em 1973, com a eclosão da grande crise do modelo econômico, todo o mundo capitalista caiu numa longa e profunda recessão, combinando, pela primeira vez, baixas taxas de crescimento com altas taxas de inflação. Com a eleição do governo de Margareth Thatcher na Inglaterra, em 1979, Ronald Regan nos Estados Unidos, em 1980, e vitórias dos partidos de direita na Europa no mesmo período, as ideias neoliberais passaram a ganhar terreno, promovendo um movimento que tinha um fundo político para além da crise econômica do período (ANDERSON, 1995).

Os países em desenvolvimento também foram afetados pelo cenário econômico conturbado. De acordo com Marangoni (2012):

Os anos 1980, na América Latina, ficaram conhecidos como “a década perdida”, no âmbito da economia. Das taxas de crescimento do PIB à aceleração da inflação, passando pela produção industrial, poder de compra dos salários, nível de emprego, balanço de pagamentos e inúmeros outros indicadores, o resultado do período é medíocre. No Brasil, a desaceleração representou uma queda vertiginosa nas médias históricas de crescimento dos cinquenta anos anteriores.

³⁶ Guseiros é como são denominados os produtores independentes de ferro-gusa. As empresas guseiras têm por finalidade produzir e comercializar ferro-gusa para terceiros (ou ferro-gusa de mercado, *merchant pig iron*), ao invés de fabricá-lo para consumo no seu próprio processo produtivo, como é o caso de usinas siderúrgicas integradas (DE PAULA, 2014).

³⁷ Pelotização é o processo aplicado para aglutinar as partículas de um minério que facilita as operações metalúrgicas posteriores.

No cenário econômico brasileiro do início da década de 1990, somava-se a ruptura com o protecionismo econômico do regime militar, a abertura comercial e financeira para o capital estrangeiro e uma profunda recessão. Todas as mudanças de moedas, a superinflação e as políticas salariais e de congelamento de preços, resultaram em uma forte redução da atividade comercial e da produção industrial.

A interrupção dos fluxos de capitais externos para o Brasil suprimiu a principal fonte de financiamento das empresas estatais que tinham grandes projetos de investimentos, como era o caso da Vale, prorrogando os cronogramas físicos dos projetos, aumentando os custos e adiando a entrada das receitas esperadas nos fluxos de caixa. Houve um esgotamento da poupança pública, interrompendo a capacidade de autofinanciamento do principal controlador da empresa, que era o governo (VALE, 2012, p. 216).

Como resposta à crise econômica, o Brasil seguiu a tendência mundial com a implantação de um programa de desenvolvimento pautado em políticas neoliberais, flexibilizando e reposicionando a participação do Estado na economia, a partir de uma nova pauta política, baseada na abertura comercial e desregulamentação do setor financeiro, e principalmente na adoção da política de privatizações.

No aspecto conjuntural, as privatizações tiveram como objetivo a redução do déficit público e a tentativa de controlar a inflação aumentando a credibilidade do governo nos âmbitos nacional e internacional, uma vez que o Brasil precisou recorrer ao Fundo Monetário Internacional - FMI para sanar parte de seus problemas econômicos. Além disso, se acreditava que a implantação de políticas liberalizantes fortaleceria a confiança do mercado (RUSSO, 2002, p. 7)³⁸.

Assim, em abril de 1990, foi lançado o Programa Nacional de Desestatização, que atingiria o seu ápice em 1997, com a privatização de setores das telecomunicações e da Companhia Vale do Rio Doce.

Em 1º de junho de 1995, a Vale foi incluída no Programa Nacional de Desestatização (PND), por meio do Decreto n.º 1.510, assinado por Fernando Henrique Cardoso, Presidente da República na época. De acordo com o previsto no inciso VI, do art. 84, da Constituição Federal, e também na Lei 8.031/90, estabelece-se a desestatização como o meio adequado de reduzir a presença do Estado na economia, nos termos constitucionais.

Os questionamentos sobre a legitimidade da privatização da companhia foram marcantes durante todo o processo, desde a inclusão no PND até sua efetivação. Segundo Tomás (2006, p.65):

À dessemelhança de outros setores econômicos cuja real situação mostrava ser, de fato, inevitável a sua privatização, como foi o caso da Rede Ferroviária Federal, em que a imagem de sua ineficiência, seus déficits operacionais e a deterioração de seus níveis de serviços encaminharam-nas à privatização, a CVRD foi privatizada quando estava caminhando rumo ao seu apogeu, à sua consolidação como a maior empresa

³⁸As políticas neoliberais determinam uma perda relativa de autonomia do Estado na condução de políticas nacionais de desenvolvimento econômico e social, na medida em que este se torna subordinado aos ditames da globalização e das políticas liberalizantes. Neste processo, o Estado não administra a política e os fluxos financeiros, alimentando a convicção neoliberal de esgotamento da função dos Estados Nacionais. Sendo assim, a estes caberia tão somente a aplicação de políticas de ajuste macroeconômico, vislumbrando especialmente os interesses de valorização do capital, devendo o Estado proporcionar credibilidade aos mercados financeiros em detrimento da alavancagem do desenvolvimento, do pleno emprego e do bem-estar social (VERISSIMO, 2011, p. 9).

estatal de economia mista, produtora e exportadora de minério de ferro, em nível mundial.

Desde o ano de 1995, a empresa vinha registrando recordes no volume de vendas de minério de ferro e pelotas³⁹, garantindo a posição de maior exportadora brasileira e maior do mundo no segmento de minério de ferro. Este fato reforçava o argumento dos que se posicionavam contrários ao processo de privatização, já que a empresa não demonstrava sinais de ineficiência.

A empresa acumulava uma lista de bons resultados, como o aumento da produtividade no Quadrilátero Ferrífero, em Minas Gerais, e na Mina de Carajás, no Pará; a descoberta de novas jazidas de ouro, também no Pará; as parcerias internacionais para exploração do ouro; o desenvolvimento tecnológico e a verticalização da produção de minério de ferro mediante participação acionária em empresas siderúrgicas (CST, Usiminas e CSN); e, por fim, a política de gerenciamento ambiental de todo o sistema CVRD, dentro das normas e parâmetros estabelecidos pela ISO 14001⁴⁰ – Sistema de Gestão Ambiental. Por conta disso, no ano de 1996, a Vale ganhou pela terceira vez o prêmio “Empresa do Ano do Setor Mineral”, oferecido pela revista especializada *Brasil Mineral*. (VALE, 2012, p. 252).

Na época da privatização, o valor de mercado da Vale era de US\$ 8,6 bilhões e a empresa estava classificada em 25º lugar na relação de companhias emergentes mais valiosas do mundo, conforme trabalho publicado na revista *Business Week* (RUSSO, 2002, p. 45).

Assim, segundo Tavares (2007), “de todos os argumentos do Governo para justificar a venda da Companhia Vale do Rio Doce, não existiu um só que tivesse um mínimo de consistência técnica, econômica ou social.” Os argumentos de defesa da privatização da companhia eram sustentados basicamente pelo discurso neoliberal, como de que a diminuição da presença do Estado na economia atrai investidores; que o Estado precisava se reformar; ou que a receita gerada ajudaria no abatimento da enorme dívida pública⁴¹ e do déficit fiscal.

Um forte aliado do governo no período das privatizações foram os meios de comunicação, que durante todo o processo atuaram demonstrando apoio editorial a esta estratégia econômica. A campanha de desmoralização das estatais sustentava o argumento do esgotamento dos recursos do Estado.

O levantamento realizado por Pupim (2011, p.11) aponta que, em maio de 1997, os quatro grandes jornais brasileiros à época - Folha de S. Paulo, O Estado de S. Paulo, o Jornal do Brasil e O Globo - publicaram diversos editoriais sobre o assunto. Os textos opinativos manifestaram a posição favorável dos jornais quanto à venda da CVRD, o que ajudou a

³⁹ Em 1995, foram 106 milhões de toneladas de minério de ferro e pelotas comercializadas. Além disso, a empresa havia batido recordes na produção de manganês, potássio e ouro. No ano de 1996 a empresa novamente atingiu esses patamares no volume comercializado (TOMAS, 2006, p. 65).

⁴⁰ A ABNT NBR ISO 14000 especifica os requisitos de um Sistema de Gestão Ambiental e permite a uma organização desenvolver e praticar políticas e metas ambientalmente sustentáveis. A norma leva em conta aspectos ambientais influenciados pela organização e outros passíveis de serem controlados por ela. A implantação dessa norma deve ser buscada por empresas que desejam estabelecer ou aprimorar um Sistema de Gestão Ambiental, estar seguras sobre políticas ambientais praticadas ou demonstrar estar de acordo com práticas sustentáveis a clientes e a organizações externas.

⁴¹ Em 1995, ano que o Presidente Fernando Henrique Cardoso tomou posse, a dívida externa brasileira era de 1995 US\$ 159,2 bilhões, correspondendo a 19,9% do PIB nacional. Em 2002, ano em que FHC deixou o governo, a dívida já atingia o valor de US\$ 210,7 bilhões, o que correspondia 41,8% do PIB brasileiro (BRAGA, 2008). O que invalida o argumento de que as privatizações seriam essenciais para a eliminação da dívida pública e do déficit fiscal.

construir imagens positivas em torno da opção governamental de vender a empresa. Ao mesmo tempo desqualificaram as pessoas, movimentos e frentes políticas contrárias à privatização e até mesmo os juízes supostamente discordantes com a venda da companhia.

Pupim (2011, p. 95) afirma que:

Era forte a corrente em defesa dos argumentos do governo FHC no que diz respeito à necessidade de justificar, perante a opinião pública, a razão para a venda das estatais. Enquanto o governo apresentava as empresas públicas como órgãos permissíveis à ingerência política e suscetíveis a cabides de empregos sem qualquer critério técnico, os grandes jornais ecoavam este mesmo discurso, utilizando, no entanto, outros termos ou expressões semânticas, tais como entulho, atraso, anacronismo, baderna, entre outros.

Isso colaborou para que a grande parte da sociedade assistisse com indiferença todo o processo, reforçando o discurso da entrega dos bens estatais em prol da oxigenação financeira que o País precisava para retomar o crescimento⁴².

No entanto, a privatização da Companhia Vale do Rio Doce foi objeto de resistência de setores importantes da própria elite brasileira que conseguiam, até então, frear o processo em curso, considerado indecoroso pela opinião técnica relevante e por diversos setores organizados da sociedade. O BNDES precisou enfrentar diversos contratempos para concluir os preparativos para o leilão de privatização. Surgiram duas Ações Diretas de Inconstitucionalidade - ADINs, que correram no Supremo Tribunal Federal - STF, e outras 58 ações ligadas à privatização da Vale por problemas diversos.

De acordo com Russo (2002, p. 44), nestas ADINs, a OAB considerou que a Lei 8.031, que rege as privatizações, é inconstitucional, porque o artigo 37, inciso 19 da Constituição, determina que somente uma lei específica pode criar empresas públicas e sociedades de economia mista. As ADINs alegaram que a Vale foi incluída no PND por meio de decreto, quando deveria ser por lei.

Outro forte questionamento sobre o processo de privatização da Vale do Rio Doce era em relação ao valor inicial de venda anunciado para o leilão. De acordo com Dalla Costa (2009):

A empresa Merrill Lynch, encarregada de preparar o processo de privatização, ao invés de avaliar o patrimônio e os ativos da Vale, baseou-se no valor das ações, que na época estavam em R\$ 26,00. Multiplicado pelo total das ações, o valor foi calculado em US\$ 10 bilhões e a transação, envolvendo 41% das ações, foi efetuada por cerca de US\$ 3,4 bilhões⁴³.

Isso acrescentou elementos aos discursos contrários à privatização, reforçando o argumento de que o Brasil estaria entregando um bem nacional por um valor irrisório que não solucionaria os problemas econômicos, e ainda, garantiria muitos anos de lucros extraordinários para grupos privados que viessem a vencer o leilão.

⁴² Para análise dos editoriais abordados, ver Pupim (2011).

⁴³ Após a privatização, várias pessoas e entidades de diversos estados entraram com ações populares, questionando alguns aspectos do processo. Em 2002, as mais de 100 ações foram reunidas e encaminhadas pelo Supremo Tribunal de Justiça ao Tribunal de Belém-PA, considerado o foro competente por atender a região onde está situada a Vale. O juiz encarregado decidiu extinguir o processo.

No dia 6 de maio de 1997, no prédio da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, contando com intensa manifestação⁴⁴ de pessoas contrárias ao ato, aconteceu a primeira etapa do leilão de privatização da Companhia Vale do Rio Doce, após adiamentos causados pelas ações na Justiça (VALE, 2012, p. 250).

Dois consórcios participaram do leilão de privatização: o Consórcio Brasil e o Consórcio do grupo Votorantin. O Consórcio Brasil, liderado pela Companhia Siderúrgica Nacional- CSN, venceu o leilão da Companhia Vale do Rio Doce, arrematando 41,73% das ações ordinárias do Governo Federal por US\$ 3,338 bilhões, correspondendo a um ágio de 19,99 % sobre o preço mínimo. Além da CSN, integram o Consórcio Brasil os fundos de pensão do Banco do Brasil - Previ, da Petrobrás - Petros, da Fundação Cesp e da Caixa Econômica Federal - Funcef, o Banco Opportunity e o Nations Bank. Posteriormente ao leilão, esse Consórcio veio a se transformar na empresa Valepar, que exerce o controle acionário da Companhia até os dias atuais.

A segunda etapa consistiu na venda, aos empregados, de parte do capital da Companhia, e ocorreu concomitantemente à venda do controle acionário ao setor privado, também em 1997. A terceira etapa, no ano de 2002, completou o procedimento de alienação das ações que eram detidas pela União – permitindo que pessoas utilizassem parte dos recursos do FGTS para adquirir ações da Vale (TOMÁS, 2006, p. 71).

No decorrer dos dois primeiros anos, as vendas de ações da CVRD detidas pela Valepar seriam permitidas somente para o grupo controlador. O Governo Federal manteria, ao mesmo tempo e por prazo indeterminado, uma classe especial de ação preferencial (*golden share*). Com isso, estaria garantido ao Presidente da República o poder de veto sobre questões específicas relacionadas aos objetivos da Companhia, tais como a alteração da denominação social, a mudança do objeto social no que se refere à exploração mineral, quaisquer modificações nos direitos atribuídos às ações que compõem o capital social ou sua própria liquidação.

1.4 Novas estratégias após a privatização

Seja pelos suportes protecionistas das políticas econômicas do Estado, ou pelas próprias conjunturas de mercado, a Companhia Vale do Rio Doce sempre foi uma empresa eficiente, rentável e detentora de bons resultados. Em mensagem direcionada aos acionistas no fim de 1997, Benjamin Steinbruch, presidente do Conselho Administrativo da empresa afirmou:

Por ter sido uma Companhia vitoriosa na gestão do governo, a tarefa de conduzir a nova CVRD sob o controle privado nos impôs o dever de não perder dinamismo nem rentabilidade, mesmo tendo de realizar mudanças profundas para agregar-lhe mais ciência e produtividade (VALE, 2012, p. 252).

Após a privatização a empresa iniciou uma série de modificações em sua estrutura para se adequar às novas estratégias. No organograma estabelecido após a privatização, a presidência passou a ser exercida por um Conselho de Administração que contava com atuação e influência dos sócios controladores. Também foram nomeados diretores-presidentes

⁴⁴ Houve um confronto entre 600 policiais militares e cerca de cinco mil manifestantes nas proximidades da praça XV, onde ficava a sede da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro (BVRJ), local do leilão da privatização. O confronto terminou com 33 pessoas feridas.

responsáveis pelas recém-criadas áreas de negócios (celulose e papel, minério de ferro e alumínio). Além disso, foi criado o Centro Corporativo, reunindo as diretorias de Finanças, Recursos Humanos e Administração, Jurídica, Planejamento e Controle, que tinham o objetivo de apoiar cada área na viabilização dos negócios, nos investimentos, nos desinvestimentos e na reestruturação de cada setor.

O objetivo dessa reestruturação era direcionar o foco da Vale para a otimização do negócio, levando cada área a buscar formas de inserção no mercado global. Cabe ressaltar que o minério de ferro continuava sendo o foco dos negócios da empresa. (VALE, 2012, p.253).

A Vale criou o Programa de Demissão Incentivada e colocou em prática uma nova política de distribuição de pessoal, reduzindo em quase 30% o efetivo de empregados, passando de 15.483 em 1996, para 10.865 em 1997. Segundo a empresa, foram eliminadas antigas funções exigidas pela condição anterior de estatal⁴⁵ (VALE, 2012, p. 253).

Nos negócios, a prioridade da empresa era consolidar sua posição no mercado nacional, visto que nesse período havia uma crise econômica na América Latina e muitas multinacionais estavam abrindo mão de seus investimentos na região, inclusive no Brasil. Dessa forma, era relativamente barato adquirir ativos dessas empresas (RAMSEY e ALMEIDA, 2009).

Nesse período, a Vale fez importantes aquisições de ativos de minério de ferro, caulim, bauxita e alumínio no Brasil, com destaque para as aquisições da Samitri, Samarco⁴⁶ e Ferteco⁴⁷, nos anos de 2000 e 2001, pois a partir dessas aquisições, a empresa passou a ter um desempenho acelerado, que foi aumentando conforme outras aquisições realizadas nos anos

⁴⁵ O presidente do Centro Corporativo e de Relações com o Mercado da Vale, Gabriel Stoliar, afirmou em entrevista para o Jornal Folha de São Paulo da época que o programa era necessário devido a algumas transformações ocorridas na empresa. A primeira transformação, segundo ele, foi a reestruturação da empresa, dividida agora por áreas de negócios e centro corporativo, o que resultou em várias superposições de cargos e tarefas. A segunda fonte de redução de pessoal foi a eliminação de uma série de controles aos quais a Vale era submetida por ser estatal, como por exemplo, produzir relatórios para o TCU (Tribunal de Contas da União) nem fazer demoradas licitações antes de cada contrato a ser assinado. A terceira fonte de cortes foi "a busca de instrumentos de gestão mais modernos para a empresa sob a ótica privada". Ele ressaltou que a Vale já era eficiente como estatal. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi050102.htm>>. Acesso em fev. 2017.

⁴⁶ A Vale adquiriu o controle da Samitri (Sociedade Anônima Mineração da Trindade), terceira maior do ranking brasileiro, por R\$ 970,82 milhões (US\$ 525 milhões), no dia 30 de maio de 2000. A Samitri pertencia ao grupo Arbed, de Luxemburgo, controlador da siderúrgica Belgo Mineira e um dos interessados na compra de parte do controle da CSN (Companhia Siderúrgica Nacional). No mesmo pacote, a Vale adquiriu 51% do capital da Samarco (que pertencia à Samitri), empresa especializada na produção de pelotas de minério de ferro. Simultaneamente, a Vale vendeu, por cerca de US\$ 8 milhões, 1% do capital da Samarco ao grupo australiano BHP, que já detinha 49% da empresa. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi3105200026.htm>> Acesso em nov. 2016.

⁴⁷ A Vale concluiu negociações com a ThyssenKrupp Stahl AG (TKS), um dos maiores grupos siderúrgicos da Europa, para a aquisição de 100% do capital da Ferteco Mineração S. A. (Ferteco) por US\$ 566 milhões em abril de 2001. A Ferteco era uma empresa brasileira, cuja atividade principal era a mineração e o processamento de minério de ferro, sendo na época a terceira maior produtora de minério de ferro do Brasil. A Ferteco detinha ainda 10,5% do capital total da MRS Logística S.A. (MRS), uma empresa ferroviária. Com a aquisição, a Vale incorporou ainda um terminal marítimo no Porto de Itaguaí, no Rio de Janeiro, através de uma subsidiária integral, a Companhia Portuária Baía de Sepetiba S.A. (CPBS). Com a incorporação deste novo terminal portuário, o minério oriundo das minas da região Sul de Minas Gerais passariam a ser exportados via Rio de Janeiro. Já o minério das minas da região Sudeste de Minas Gerais continuaria a ter como destino o Porto de Tubarão, em Vitória. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/investors/information-market/press-releases/Paginas/cvrd-compra-ferteco.aspx> Acesso em nov. 2016.

subsequentes. Entre os anos de 2000 e 2007, foram incorporadas 19 concorrentes, totalizando um investimento de US\$ 24,5 bilhões, conforme dados na tabela 2 abaixo:

Tabela 2: Aquisições da Vale entre 2000 e 2007

Empresa	Área	Data	Valor pago (US\$ milhões)
Socoimex	Minério de Ferro	Mai/2000	48
Samitri / Samarco	Minério de Ferro e pelotas	Mai/2000	710
GIIC	Pelotas	Out/2000	91
Ferteco	Minério de Ferro e pelotas	Abr/2001	566
Sossego	Cobre	Out/2001	43
Caemi	Minério de Ferro e Caulim	Dez/2001 - Mar/2003	705
Caemi 2	Minério de Ferro e Caulim	Mai/2006	2.552
Salobo	Cobre	Mai/2002	51
Alunorte	Alumina	Jun/2002	42
MVC	Bauxita	Jun/2002	2
Rana	Ferroligas	Fev/2003	18
CST	Aço	Mar/2003	60
FCA	Ferrovia	Set/2003	67
Canico	Níquel	Dez/2005	800
Rio Verde	Minério de Ferro	Jan/2006	47
Valesul	Alumínio	Jul/2006	28
Inco	Níquel	Nov/2006	18.243
AMCI HÁ	Carvão	Abr/2007	656
EBM / MBR	Minério de Ferro	Mai/2007	231
TOTAL			US\$ 24,5 bilhões

Fonte: VALE. Disponível em: < <http://www.vale.com/brasil/PT/investors/information-market/acquisitions-divestments/Paginas/default.aspx> > Acesso em Nov. 2016.

No período após a privatização, a companhia buscava associar a sua marca aos padrões de eficiência e qualidade em sua produção, além do desempenho nos investimentos e estratégias. No ano seguinte à privatização, a Vale apresentou crescimento no lucro, como se pode observar pela tabela 3, com destaque para a receita bruta, o lucro líquido e os investimentos.

Tabela 3: Principais indicadores financeiros da Vale – 1997-2007

Itens/Anos	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Receita operacional Bruta (R\$ Milhões)	5,153	5,317	7,162	9,048	11,015	15,267	20,895	29,02	35,35	46,746	66,4
Exportações brutas (US\$ Milhões)		1,751	1,483	3,016	3,297	3,173	4,229	5,534	7,021	9,656	
Lucro Líquido (R\$ Milhões)	756	1,029	1,251	2,133	3,051	2,043	4,509	6,46	10,443	13,431	20
Lucro líquido por ação (em R\$)	1,95	2,67	3,25	3,3	4,61	5,32	1,96	2,81	4,54	5,56	6,53
Investimentos (US\$ Milhões)	469	465	343	1,602	1,537	1,804	1,988	2,092	4,998	26,324	11,004
Investimentos (ex-aquisições)							1,486	1,949	4,198	4,824	7,625

Fonte: Relatórios Anuais Vale, 1997-2006 apud DALLA COSTA (2009).

Não é possível afirmar que a privatização foi o elemento determinante para o crescimento da empresa nesse período, uma vez que além dos investimentos realizados, outros fatores influenciaram os altos lucros da empresa, como a forte valorização do minério de ferro⁴⁸ no mercado internacional puxado, sobretudo, pela demanda dos países asiáticos, especialmente a China; o efeito da desvalorização média do real frente ao dólar no período (7,7%); e o aumento da receita de vendas de serviços ferroviários e portuários⁴⁹ (15,9%).

O bom desempenho no mercado seria fundamental para garantir a expansão da Vale naquele período, que de acordo com Ramsey e Almeida (2009), “surgia como grande multinacional emergente, investindo bilhões em operações de exploração, iniciando diversos projetos *greenfield* e *brownfield*⁵⁰, além das diversas aquisições”. A Vale vendeu ativos considerados não essenciais e não estratégicos, como os de celulose, papel, produtos florestais e fertilizantes, com a finalidade de se concentrar nas competências-foco, que eram mineração e logística.

⁴⁸ Aumento médio de 2,82% para os finos e 2,80% para as pelotas (VALE, 2012, p. 256).

⁴⁹ Detentora da concessão da mais extensa malha ferroviária do Brasil, com cerca de 1.800 quilômetros – dos quais 892 quilômetros pertencentes à Estrada de Ferro Carajás e 905 quilômetros à Estrada de Ferro Vitória a Minas – no fim da década de 1990, a Vale era a maior operadora de logística do país. Em 1998, o faturamento com o transporte ferroviário e as operações portuárias para outras empresas, chegou a R\$ 750 milhões, um aumento de 15,9% em relação a 1997 (VALE, 2012, p. 256).

⁵⁰ Investimentos *greenfield* envolvem projetos sem estrutura física prévia. Nesses casos, o investidor injeta seus recursos na construção da estrutura necessária para a operação, não utilizando, por conseguinte, instalação ou marca de empresa já existente no mercado receptor dos recursos. Já os investimentos *brownfield* são o oposto. Ocorrem quando os recursos são destinados à aquisição de estrutura pré-existente.

1.5 A internacionalização da Companhia Vale do Rio Doce

Desde sua fundação, a Vale foi uma empresa voltada para o mercado externo, considerando seu capital inicial, os recursos para sua constituição e o crescimento alcançado. Assim, a Vale foi uma empresa criada por interesses internacionais acoplados aos nacionais, para vender no mercado internacional um produto específico do qual o Brasil é um grande produtor (DALLA COSTA, 2009).

Durante toda sua trajetória a Vale realizou parcerias, fusões e aquisições com empresas estrangeiras, desde a sua fundação pela incorporação da Itabira Iron Ore Company, passando por *joint ventures* com grandes empresas internacionais, além dos processos de expansão do portfólio de produtos.

Nos anos 2000, houve um avanço na internacionalização e na inserção das empresas brasileiras no mercado externo⁵¹. De acordo com Alem e Cavalcanti (2005), alguns elementos do cenário macroeconômico facilitaram esse processo, como:

- A melhoria significativa nas condições financeiras das empresas nacionais, com o aumento do retorno do capital próprio e a diminuição do grau de endividamento.
- A valorização da moeda nacional, o que facilitou a aquisição de empresas no exterior.
- O apoio do governo brasileiro através das políticas industriais, e de operações de empréstimo e capitalização feitas pelo BNDES.

Além disso, o crescimento econômico da China tornava o ambiente favorável para a expansão dos negócios da Vale no exterior. A crescente demanda chinesa na área de siderurgia foi determinante para a expansão internacional da empresa com o objetivo de ampliar a base de recursos naturais, sobretudo aqueles que o país não possui grandes reservas, como o carvão e o níquel. A Vale pretendia também expandir a participação no segmento mundial de minerais, tornando-se forte concorrente global integrada no setor diversificado de mineração (RAMSEY e ALMEIDA, 2009).

Um elemento importante para a expansão internacional da Vale foi o fato de ter sido a primeira empresa brasileira a obter a classificação de *Investment Grade*⁵² em julho de 2005, o que lhe garantiu acesso ao capital externo em condições bastante competitivas (ALEM e CAVALCANTI, 2005, p. 60).

No ano de 2005, dando seguimento à estratégia de ampliação geográfica, a Vale já tinha escritórios comerciais nos EUA, Bélgica, Japão e China, além de investimentos fixos nos EUA (California Steel Industry), França (RDME), Noruega (RDMN) e Bahrein (GIIC), além de realizar operações de pesquisa mineral ou exploração na Argentina (Rio Colorado e Porto Sán Nicolás), Chile (Tres Valles), Peru (Bayóvar), Venezuela, Angola, Gabão, Moçambique e Mongólia, normalmente conduzidas sob a forma de projetos *greenfield*.

⁵¹ No entanto, a evolução no processo de internacionalização das empresas brasileiras esteve concentrada em poucos setores, principalmente de bens de consumo não duráveis, *commodities* e alguns serviços.

⁵² Em 08 de julho de 2005 a agência Moody's concedeu o *upgrade* na classificação de risco da Vale, passando de Ba1 para Baa3, o que significa risco moderado, sem elementos especulativos, correspondendo ao grau de investimento. Em outubro do mesmo ano, a agência Standard & Poor's concedeu a classificação "BBB" para o risco de crédito corporativo da Vale em moeda local e estrangeira. Na escala de classificação da S&P, a atribuição do *rating* BBB significa a qualificação de crédito com risco moderado, sem elementos especulativos, correspondendo ao grau de investimento. Foi a primeira vez que a S&P concedeu a uma empresa brasileira uma classificação de risco superior a do risco soberano do país. Disponível em: < <http://www.vale.com/brasil/PT/old-investors/information-market/press-releases/Paginas/cvrd-obtem-investment-grade-da-standard-e-poops.aspx>> Acesso em nov. 2016.

Apesar da expansão geográfica e das aquisições realizadas, no ano de 2005, a Vale ainda mantinha cerca de 90% de seus ativos localizados no Brasil, e dois terços da cadeia de valor relacionavam-se com o minério de ferro. Era preciso diversificar o alcance geográfico e a proporção do portfólio de produtos, já que o minério de ferro oferecia menos oportunidades de crescimento. Sem isso, a Vale corria o risco de tornar-se alvo de aquisição de um gigante do setor que quisesse expandir suas atividades em minério de ferro, ou para uma siderúrgica com integração para trás⁵³, tornando-a simples fornecedora de baixo custo.

Por isso, de acordo com Ramsey e Almeida (2009), a empresa adotou a estratégia de tornar-se uma fornecedora completa para o segmento mundial do aço⁵⁴. Temos aqui um momento importante da história da Vale, quando, em virtude de um cenário do mercado, somada a sua capacidade de gestão e solidez financeira, ela adota a estratégia de investir no “negócio do aço”, o que determinaria a trajetória da empresa nos próximos anos. Vale ressaltar que esse tipo de pressão do mercado sobre as estratégias da empresa está diretamente vinculado ao fato de ser uma empresa privada.

Essa decisão considerava, sobretudo, a China, que se destacava como principal alvo dos negócios comerciais da Vale, sendo a economia emergente que mais crescia no mundo – a expansão do Produto Interno Bruto (PIB) chinês atingiu 13% em 2007, mais que o dobro da economia global naquele período, que foi de 5,2% (VALE, 2012, p.279).

A China se tornou a maior importadora de minério de ferro do mundo, graças à demanda crescente por automóveis, bens de capital, construção, infraestruturas e estradas de ferro. A demanda chinesa por *commodities* beneficiou os exportadores desses produtos, entre os quais o Brasil – e, conseqüentemente, a Vale. Em 2001, a empresa assinou um acordo para fornecer seis milhões de toneladas de minério de ferro anualmente, ao longo de um período de 20 anos, para a maior produtora de aço da China, a Shanghai Baosteel Group Corporation.

Devido à forte demanda a porcentagem das receitas brutas totais da Vale atribuíveis a clientes da China ficou em 15%, em 2005, subindo para 16,7%, em 2006 (VALE, 2012, p.280). Visando o aquecido mercado siderúrgico chinês, a Vale seguiu a estratégia de controle de recursos naturais no âmbito da expansão da cadeia produtiva do aço, direcionando suas aquisições no segmento de carvão e níquel.

O carvão mineral⁵⁵ se configurava como minério estratégico para o futuro da empresa, em função dos novos projetos orientados para expansão do setor siderúrgico no Brasil e na China. O carvão serve como combustível nos fornos siderúrgicos e também como auxiliar no processo de preparação do ferro para a produção de ligas de aço. Em 2004, a Vale concluiu o

⁵³ No mundo competitivo dos negócios, as empresas fazem o que for preciso para garantir uma posição de destaque no mercado. Para garantir competitividade nos negócios, as empresas podem optar pelo processo chamado de integração vertical, que assume duas formas: integração para frente e integração para trás. A integração para frente centra-se na forma em que uma empresa supervisiona a distribuição de seus produtos ou serviços. Por outro lado, a integração para trás se concentra em como uma empresa controla o fornecimento de seus bens (ativos e materiais). Disponível em: <http://www.manutencaoesuprimentos.com.br/conteudo/7210-diferenca-entre-integracao-para-frente-e-integracao-para-tras/> Acesso em nov. 2016.

⁵⁴ O aço é uma liga de ferro e carbono.

⁵⁵ Na siderurgia, usa-se carvão mineral, e em alguns casos, o carvão vegetal. O carvão exerce duplo papel na fabricação do aço. Como combustível, permite alcançar altas temperaturas (cerca de 1.500° Celsius) necessárias à fusão do minério. Como redutor, associa-se ao oxigênio que se desprende do minério com a alta temperatura, deixando livre o ferro. O processo de remoção do oxigênio do ferro para ligar-se ao carbono chama-se redução e ocorre dentro de um equipamento chamado alto forno. Disponível em: < <http://www.acobrasil.org.br/site/portugues/aco/processo--introducao.asp>> Acesso em nov. 2016.

processo de aquisição de concessão para exploração mineral e operações em Moçambique, no continente africano, onde se localiza uma das maiores reservas de carvão do mundo.

No ano de 2005, a Vale foi uma das primeiras empresas brasileiras a entrar na China, ao formar uma *joint venture* com o Yankuang Group, com a participação da japonesa Itochu, para a produção de carvão. Além disso, também adquiriu, em 2007, a participação de 51% na *joint venture* de exploração de carvão Belvedere, em Queensland, na Austrália.

Outro mineral essencial à siderurgia é o níquel⁵⁶, utilizado na indústria para fabricação do aço inoxidável e ligas de aço. No Canadá, a Vale realizou a vultosa compra da Inco Ltd., a segunda maior produtora de níquel do mundo.

Dessa forma, tornava-se uma fornecedora completa para o segmento do aço.

1.5.1 O início das operações na África: Moçambique

As relações com a África se fortaleceram durante o mandato de Lula da Silva na Presidência do Brasil. Foram frequentes as visitas do presidente brasileiro ao continente africano, assim como dos líderes deste continente ao Brasil.

A África era considerada para a Vale uma das últimas fronteiras para as empresas de mineração e fonte de competitividade global, disputando diretamente com as mineradoras chinesas já instaladas no continente.

Os contatos da Companhia com o governo de Moçambique iniciaram em 1987 com os estudos de pré-viabilidade, mas só em 2004 a empresa venceu a concessão para a exploração da reserva de Moatize, considerada a maior província carbonífera não explorada do mundo. Em março de 2008, a Vale lançou a pedra fundamental do Projeto Moatize. Pouco mais de dois anos depois, em setembro de 2010, comprou participação de 51% na Sociedade de Desenvolvimento do Corredor do Norte S. A. (SDCN), que controla dois sistemas ferroviários na costa leste da África (VALE, 2012, p. 341).

A aquisição, a maior da Vale no segmento de carvão, tinha a finalidade de permitir a expansão de Moatize e a criação de uma infraestrutura de logística, como apoio às operações na África Central e do Leste. Ainda era necessária a construção de alguns trechos da ferrovia e de um novo porto na região de Nacala.

A ferrovia Linha do Sena, já em operação, possui 575 km e conecta Moatize ao porto de Beira, no sul de Moçambique, com capacidade de escoamento de seis milhões de toneladas por ano. Já o Projeto Corredor Nacala⁵⁷, ainda em andamento, prevê conectar Moatize ao porto de Nacala, que terá capacidade para movimentar 18 milhões de toneladas de carvão por ano. A linha inclui um trecho de 237 quilômetros passando pelo Malawi, país vizinho a

⁵⁶ O níquel participa do processo siderúrgico aumentando a resistência de aços recozidos e aumentando a tenacidade de aços ferríticos-perlíticos, entre outras utilizações (CHIAVERINI, 1977). Nos países industrializados o níquel tem aproximadamente 70% de utilização na siderurgia, sendo os restantes 30% divididos em ligas não-ferrosas, galvanoplastia etc. Tal utilização se dá seguindo uma categorização de classes. Na classe I, classificam-se os derivados de alta pureza, com no mínimo 99% de níquel contido, tendo assim larga utilização em qualquer aplicação metalúrgica. A classe II é composta pelos seus derivados com conteúdo entre 20% e 96% de níquel (ferroníquel, matte, óxidos e sinter de níquel), com grande utilização na fabricação de aço inoxidável e ligas de aço. Outra forma de utilização é o níquel secundário ou sucata de níquel que é largamente utilizado na siderurgia. Disponível em: < <http://www.dnpm.gov.br/dnpm/paginas/balanco-mineral/arquivos/balanco-mineral-brasileiro-2001-niquel>> Acesso em nov. 2016.

⁵⁷ Ver mais em: <http://www.vale.com/brasil/PT/business/mining/coal/Paginas/default.aspx> Acesso em nov. 2016.

Moçambique, e terá, no total, 912 quilômetros. Após a construção dos novos trechos, os dois sistemas se interligarão em um ponto próximo à província mineral de Moatize.



Figura 2: Operações da Vale em Moçambique

A primeira exportação de carvão oriundo da mina de Moatize foi realizada em setembro de 2011, tendo como destino o Líbano. Foram 35 mil toneladas de carvão térmico, que percorreram os 575 quilômetros de extensão da linha Sena-Beira. A linha estava interrompida havia 28 anos devido à guerra civil (VALE, 2012, p. 341). As atividades na mina começaram em maio de 2011 e sua implantação contribuiu para dinamizar a economia moçambicana, gerando emprego e renda. Cerca de 85% dos empregados da Vale no país são moçambicanos (VALE, 2014).

No entanto, diversos impactos sociais e culturais também são decorrentes do início das operações da Vale neste país. Foi realizado o reassentamento de mais de mil famílias para abrir caminho para sua mina de carvão. A maioria foi transferida para uma aldeia nova em Cateme, a 40 km de Moatize. Moradores descontentes dizem que o custo de vida aumentou por causa da despesa adicional para se chegar até a capital da província. Segundo os moradores, o solo é menos fértil e a água menos abundante no novo local, e as casas fornecidas pela Vale foram mal construídas. Em protesto, moradores irritados já bloquearam uma linha de trem próxima à comunidade (EMPRESAS, 2012).

1.5.2 A Vale no Canadá

Na estratégia da empresa para o setor do níquel, destaca-se a maior aquisição já realizada por uma empresa latino-americana, que foi a compra de 75,6% da mineradora canadense Inco Ltd., realizada em 24 de outubro de 2006. A Inco era a segunda maior produtora de níquel do mundo, logo atrás da russa Norilsk Nickel. Essa foi a maior transação que uma empresa latino-americana já realizou, num total de US\$ 18 bilhões. Com esta aquisição, a Vale tornou-se a segunda maior produtora global de níquel, além de ampliar seu espaço geográfico e seu portfólio de produtos. Passou também da quarta para a segunda maior mineradora do mundo, atrás apenas da australiana BHP Billiton. Este fato a fez constar entre

as 20 empresas mais valiosas do mundo, à frente de Apple e da Coca-Cola (DALLA COSTA, 2009).

A Inco, em razão de sua carteira de projetos, possuía o maior potencial de crescimento entre os seus concorrentes, e sua compra representou a incorporação de três grandes complexos operacionais localizados na Bacia de Sudbury, na cidade de Thompson e na Baía de Voisey⁵⁸. Todos abrigam depósitos com grande potencial para futuras atividades (ALEM e CAVALCANTI, 2005).



Figura 3: Operações da Vale no Canadá

A aquisição da Inco significou ainda trazer para a Companhia a subsidiária PT Inco, que opera na Indonésia, e o Projeto Goro, de níquel-cobalto na Nova Caledônia, um arquipélago na Melanésia (Oceania). Os ativos da PT International Nickel Indonesia Tbk (PTI) se constituem em minas a céu aberto e numa usina de processamento em Sorowako, na Ilha de Sulawesi, que embarcam níquel em matte⁵⁹ para a refinaria da Vale no Japão. Na Nova Caledônia, a subsidiária da Inco, hoje Vale Nouvelle-Calédonie SAS (VNC), tem capacidade de produção anual estimada em 60 mil toneladas de níquel (VALE, 2012).

A aquisição da Inco pela Vale reposicionou o Brasil no ranking de aquisições. Em 2006, um total de US\$ 28 bilhões foi investido por empresas brasileiras, sendo a Vale responsável por mais de 50% dos valores apurados. Em 2007, a ONU divulgou seu relatório

⁵⁸ Sudbury é a maior cidade do norte da província canadense de Ontário. Abriga a sede de uma das principais unidades em operação da Vale no mundo. O complexo de mineração possui seis minas subterrâneas. Thompson é uma cidade da província de Manitoba. Essa unidade é constituída por duas minas, um moinho, uma fundidora e uma refinaria. A Baía de Voisey está localizada na província de Newfoundland e Labrador. Além da mina de Ovoid, a céu aberto, o complexo também possui uma usina que produz concentrado de níquel e de cobre.

⁵⁹ O níquel matte é um minério com teor médio de 78% de níquel, de 1% de cobalto e 20% de enxofre, entre outros metais. Disponível em: < <http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/news/Paginas/vale-maior-produtora-niquel-indonesia.aspx> > Acesso em Nov. 2016.

anual, no qual a *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) apontou o Brasil como o 12º maior investidor do mundo no ano de 2006. Ficaram para trás no ranking países como Austrália, China e Rússia. (VALE, 2012).

Após a aquisição da Inco, a Vale passou a ser a segunda maior empresa privada do Canadá. Porém, apesar dos bons resultados nos rankings mundiais e da promessa de prosperidade nos negócios, a chegada da Vale no Canadá não foi motivo de comemoração para os trabalhadores, governos locais e sindicatos. Sua atuação em terras canadenses foi razão de inúmeros protestos, que culminaram numa greve que se iniciou em julho de 2009, envolvendo cerca de 3,3 mil trabalhadores das operações localizadas no Canadá. A principal reclamação era sobre o anúncio feito pela empresa que desejava eliminar o sistema canadense de participação nos lucros e terceirizar parte da produção. Também havia demitido 250 funcionários e questionado o direito ao *seniority* – aumento de benefícios proporcionalmente ao tempo de trabalho. Desacostumados a esse tipo de tratamento, os trabalhadores canadenses paralisaram imediatamente todas as atividades (UCHOAS, 2009, p.5).

1.6 O reposicionamento da marca Vale

No ano de 2007, após a aquisição da Inco, a Vale obteve lucro líquido de R\$ 20 bilhões, 49% a mais que no ano anterior, com recordes em todos os segmentos. A receita acima de R\$66 bilhões era até então a maior da história da companhia. Os bons resultados se mantiveram também no ano seguinte, conforme a tabela 4 abaixo.

Tabela 4: Resultados Financeiros 2003 – 2008 (em milhões de reais)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Receita Bruta	20.985	29.020	35.350	46.746 ⁶⁰	66.385	72.766
Exportações (US\$ milhões)	4.229	5.534	7.021	9.656	12.492	17.606
Exportações líquidas (US\$ milhões)	3.672	4.618	6.339	8.784	11.533	16.203
EBIT ⁶¹	6.665	10.306	14.556	20.089	29.315	29.847
Margem EBIT (%)	33,1	37,4	42,8	44,4	45,3	42,3
EBITDA ⁶²	8.100	12.249	16.701	22.759	33.619	35.022
Lucro líquido	4.509	6.460	10.443	13.431	20.006	21.279
Lucro por ações (R\$)	0,98	1,40	2,27	2,78	4,14	4,08
Dividendos pagos	1.930	2.271	3.090	2.779	3.574	5.558
Investimentos (US\$ milhões)	1.988	2.092	4.998	20.628	11.004	nd
Investimentos (ex-aquisições) (US\$ milhões)	1.486	1.949	4.198	4.824	7.625	nd

Fonte: Relatório BR GAAP Vale 2008.

⁶⁰ Cabe ressaltar que os números de 2006 refletem a consolidação da Vale Inco apenas no quarto trimestre de 2006 (BR GAAP Vale 2007).

⁶¹ Earnings Before Interest and Taxes – Lucro antes de juros e impostos (ROSS, 2009).

⁶² Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (ROSS, 2009).

Nesse período, a empresa já estava presente em mais de 30 países, entre operações de mineração, escritórios e projetos. Desenvolvia também um extenso programa de pesquisa mineral em 21 países do mundo.

A economia brasileira também vivia tempos prósperos, após períodos de estagnação nas décadas de 1980 e 1990. O País passou a crescer a uma taxa média anual de 4%, chegando a 6,1% em 2007, frente aos 1,7% de média da década anterior. No ano de 2007, a Vale foi responsável por 32,5% do volume total negociado pelo país no mercado transoceânico, confirmando sua vocação de propulsora do desenvolvimento econômico brasileiro.

De acordo com o Relatório BR GAAP do ano de 2007, a empresa obteve receita proveniente do níquel⁶³ no valor de R\$19,69 bilhões, representando 29,7% da receita total da empresa naquele ano. No ano anterior, a participação deste produto na receita total foi de apenas 10,9%. Isso reforçava a escolha acertada da Vale sobre a aquisição da Inco e consolidava sua imagem de empresa global e lucrativa (VALE, 2007).

Assim, dez anos após a privatização, a Vale mantinha no mercado a imagem de empresa sólida, globalmente competitiva e rentável. Para o público, queria reforçar o orgulho de ser brasileira, representante dos valores e da cultura nacional.

Em meio a isto, no dia 29 de novembro de 2007, no Forte de Copacabana, Rio de Janeiro, o então diretor-presidente da Vale, Roger Agnelli, reuniu cerca de 500 empregados para anunciar uma das maiores mudanças da história da empresa. A companhia decidiu alterar o nome comercial e a logomarca⁶⁴, que deixava de ser a Companhia Vale do Rio Doce – CVRD, para ser apenas Vale, como afinal já era popularmente conhecida pelos brasileiros, empregados e parceiros ao longo de seus então 65 anos de história. As razões para a modificação estavam no processo de globalização, pois Vale é uma palavra facilmente lida no mundo inteiro, o que reforçava a imagem da empresa global.



Figura 4: Logomarca antiga e logomarca atual da Vale

⁶³ O carvão ainda não contribuía de forma significativa, pois as operações em Moçambique ainda não haviam iniciado. No ano de 2007 o carvão representou apenas 0,5% da receita operacional da empresa (VALE, 2007).

⁶⁴ Em análise apresentada por Chiabi e Gonçalves (2010), a nova marca da Vale ajuda a interpretar os fatos e passa mensagem e conceitos do que é a organização. Sua criação intencional foi para despertar atitudes e sentimentos positivos nas pessoas e comunidades em que a empresa atua diretamente, reforçar a motivação em seus funcionários e facilitar a extensão de seus negócios, principalmente no exterior. A forma da marca remete à letra “V” de Vale (valley), vitória (victory) e valor (value). O design possui significado global - um coração. O coração da Vale, empresa mundial de origem brasileira, representa a paixão com que seus empregados trabalham. A cor verde representa a natureza e os Vales, o amarelo representa a riqueza mineral que são transformados em ingredientes essenciais para nossa vida diária (slogan da campanha da mudança de marca e posicionamento da empresa). Como percepção subliminar, a logomarca também possui o símbolo infinito que demonstra a melhoria contínua preservada e planejada pela empresa.

A mudança no nome e na identidade visual da marca Vale fazia parte do projeto de Gestão da Marca, criado pela empresa, envolvendo inúmeras áreas da organização. O projeto iniciou em 2004, e a partir dele a empresa redefiniu sua missão, visão e valores, para orientar as ações no relacionamento com os *stakeholders* e na gestão dos impactos de suas atividades no âmbito social.

Na visão definida pelo Projeto Gestão da Marca, no caso da Vale, a marca possui função econômica, como: obter licença social para operar; entrada no mercado mundial; atuar em novos setores como franquias; alinhar objetivos e metas nas várias unidades de negócios; recrutar e reter talentos humanos de qualidade; ampliar participação no mercado, ser o fornecedor preferido para os clientes e comunicar maior desempenho, contribuindo na valorização do mercado de capital aberto. O projeto de marca da Vale traz, como principal desafio, o desligamento da marca antiga e o posicionamento da identidade da empresa principalmente para o público interno (CHIABI e GONÇALVES, 2010).

Ainda de acordo com os especialistas em marcas e gestão de mudança organizacional Chiabi e Gonçalves (2010):

A indústria da mineração tem mudado com a globalização, a sua consolidação cria poucos clientes com forte poder de compra. Nesse contexto, empresas de mineração com marcas fortes terão a oportunidade de se diferenciarem, dirigirem a preferência do mercado, e cobrar mais por seus produtos e serviços. A consolidação da indústria de mineração pressiona as poucas empresas do setor que estão lutando pelos mesmos clientes, recursos e capital humano. Devido a essa realidade a Vale investe na expansão e valorização de sua marca, como estratégia de marketing e mercado, a Vale mudou seu nome impulsionando ativos que agregam valor e posicionamento no mercado mundial.

Portanto, o processo de internacionalização foi determinante para o posicionamento da Vale nos relacionamentos com seus diversos *stakeholders*. A mudança no nome comercial e marca foi o sinal externo dessa revisão da estratégia empresarial.

Essas motivações que levaram à mudança no nome e marca da empresa também promoveram alterações importantes nas estratégias de sustentabilidade, demandadas nesse novo contexto de empresa global. Para isso, estruturas internas, como departamentos, processos e políticas tiveram que ser criadas para implantar e executar estas estratégias.

Um destaque nesse cenário diz respeito à adesão da companhia aos compromissos de transparência e sustentabilidade, integrando a Vale ao bloco de empresas globais que buscam na reputação moral a legitimidade para suas operações, a despeito de todo potencial impacto que sua existência cause no ambiente e nas comunidades. Cabe destaque ainda o ano de 2007, quando a Vale publicou pela primeira vez o Relatório de Sustentabilidade, de acordo com as diretrizes da GRI.

1.7 A crise das *commodities*

O Brasil, como muitos mercados emergentes, passou pela crise financeira que atingiu os países ricos a partir de 2007 sem grandes abalos. Depois de uma pequena retração em 2009, a economia brasileira cresceu 7,5% em 2010, graças à alta nos preços das *commodities*, a descoberta das grandes reservas marítimas de petróleo do Pré-Sal e ao perfil keynesiano de gestão dos gastos públicos e subsídios ao crédito. Porém, o grande equívoco foi considerar que o *boom* das *commodities* seria sustentável (IP, 2016).

A China manteve o ritmo do crescimento em patamares elevados até 2014. Com uma política agressiva de investimentos em infraestrutura, construção civil e exportação de manufaturados, o país asiático teve uma participação grande no *boom* das *commodities* e se tornou o maior comprador de matérias-primas do mundo, o que levou os preços às alturas.

Assim, a China passou os últimos anos comprando matéria prima de países como o Brasil e transformando com custo baixo, graças à abundante mão de obra barata, e exportando os produtos industrializados para o mundo todo. Porém, o país mudou a estratégia e tenta se voltar para o gigantesco mercado interno. A abundante mão de obra barata que deu competitividade aos produtos chineses no exterior está sendo convertida em um mercado consumidor (CASTRO, 2016).

Com a desaceleração, a China tenta mudar as diretrizes de sua economia, diminuindo a participação dos investimentos no PIB. Essa mudança de rumos também ajuda a diminuir o preço de algumas matérias-primas, principalmente do minério de ferro, que está diretamente ligado à área de infraestrutura. Para o governo chinês, essas mudanças tem o objetivo de proporcionar um crescimento sustentável para a economia do país.

No ano de 2015 a China obteve um crescimento de apenas 6,9%, o menor desde 1990 (ALVARENGA, 2016). Com o crescimento menor que o esperado, a demanda por *commodities* no mundo caiu e afetou todos os países, especialmente o Brasil, que tem o país asiático como principal destino de suas mercadorias, para os segmentos de siderurgia, mineração e petróleo (CACIOLI e FORDELONE, 2015). Em 2015, 18% das exportações do Brasil tinham a China como destino.

Com uma pauta baseada, principalmente, em minério de ferro, soja e petróleo, as exportações brasileiras tiveram um baque em termos de valores negociados. De acordo com Cacioli e Fordelone (2015), “mesmo com o dólar elevado e o aumento da quantidade vendida, o valor dos produtos exportados para a China caiu 19,4% em um ano - quando comparados os dados de janeiro a julho de 2014 e 2015”.

A despeito de todo o contexto econômico brasileiro e a desaceleração dos últimos anos, a Vale reconhece que depende dos mercados externos para realizar a maior parte de suas transações. De acordo com dados apresentados no Relatório Form 20-F do ano de 2015, a empresa diz que “A China tem sido o principal *driver* da demanda global por minerais e metais nos últimos anos”. Em 2015, a demanda chinesa representou 69% da demanda global transoceânica por minério de ferro, 51% da demanda global por níquel e 46% da demanda global por cobre. A porcentagem da receita operacional líquida atribuível às vendas a consumidores na China foi de 35,5% em 2015”. No entanto, só em 2015, o preço do minério de ferro teve uma redução de 46%.

A empresa, assim como as demais do ramo das *commodities*, tem seus resultados vulneráveis a qualquer mudança ou retração no crescimento econômico da China, o que pode levar a alterações nos padrões de demanda, ocasionando uma redução na receita, fluxo de caixa e lucratividade. O desempenho fraco no setor imobiliário chinês, o maior consumidor de aço carbono na China, causou um impacto negativo nos resultados da Vale (VALE, 2016).

A Vale precisou realizar diversos ajustes na sua estratégia de atuação, como redução de custos, revisão de sua estrutura interna de modo a torná-la mais enxuta e, principalmente, em relação à aquisição de ativos e diversificação do portfólio de produtos. No Relatório Form 20-F do ano de 2015, a empresa informou que “mantém o objetivo de garantir a posição competitiva no mercado global de minério de ferro, além de incluir o níquel na classe dos principais produtos da companhia, com vistas ao mercado do aço. Enquanto isso, a empresa trabalha para maximizar o valor dos negócios do cobre, carvão e fertilizantes” (VALE, 2016).

A Vale mantém o direcionamento de sua estratégia de negócios para ativos e projetos de classe mundial⁶⁵, que são caracterizados por baixo custo, reservas abundantes, grande escala e maior capacidade de atravessar a volatilidade dos ciclos econômicos.

Por isso, a política de aquisições foi revista e a empresa adotou a estratégia de alienar os ativos considerados não estratégicos, buscando assim, aperfeiçoar a estrutura da carteira de negócios. O desinvestimento de ativos melhora a alocação de capital e disponibiliza fundos para financiar a execução de projetos de maior prioridade. Entre os anos de 2011 e 2016, a Vale liquidou o equivalente a US\$12,5 bilhões em vendas de ativos, conforme tabela 5 abaixo:

Tabela 5: Desinvestimentos da Vale 2011 - 2016

Área de Negócio	Preço pago (US\$ milhões)	Ativos
Alumínio	2.314	Alunorte, Albras, CAP e Paragominas e Norsk Hydro
Carvão térmico	407	Ativos de carvão na Colômbia
Caulim	30	CADAM
Energia	233	Concessões de óleo & gás, Reestruturação de Ativos de Energia e Belo Monte
Fertilizantes	332	Araucária e Fosbrasil
Fluxos de ouro	1.900	Salobo e Sudbury
Pelotas	125	Oman (30%)
Carga Geral	2.057	VLI
Cobre	1.748	Salobo e Tres Valles
Florestas	90	Vale Florestar
Logística	1.996	10 Navios Large Ore Carriers, 11 VLOCs e Log-in Logística, Navios Capesize
Manganês	160	Manganese Ferroalloys Europe
Minério de Ferro	1.072	Ações preferenciais da MBR

Fonte: Disponível em:< <http://www.vale.com/brasil/PT/investors/information-market/acquisitions-divestments/Paginas/default.aspx>> Acesso em Nov. 2016.

Enquanto isso, no mesmo período a empresa realizou aquisições no valor de US\$3.66 bilhões, o que corresponde a menos de 30% do valor dos desinvestimentos.

⁶⁵ Classe mundial é como são chamadas as empresas ou os ativos que apresentam alto grau de competitividade, em seus negócios. Isso envolve eficiência na gestão de sua cadeia produtiva, relacionamento com clientes, relação custo x benefício favorável entre outros fatores (CHIAVENATO, 2004, p. 119).

Tabela 6: Aquisições da Vale 2011 – 2016

Negócio	Preço Pago (US\$ milhões)	Ativos
Carvão	225	Belvedere e Carborough Downs
Energia	1.686	Capim Branco I e II, Norte Energia S.A, Biopalma
Fertilizantes	1.217	Vale Fertilizantes
Logística	95	Terminal Ultrafertil - TUF,
Minério de Ferro e Pelotas	437	EBM

Fonte: Disponível em: < <http://www.vale.com/brasil/PT/investors/information-market/acquisitions-divestments/Paginas/default.aspx> > Acesso em Nov. 2016.

Em seus canais oficiais de comunicação com o público, como o Relatório de Sustentabilidade e o Form 20-F, ao informar as medidas tomadas para driblar o cenário de austeridade, a empresa procura afirmar o compromisso em não comprometer a segurança dos empregados, com respeito e transparência na relação com as partes interessadas e adotando práticas sustentáveis ao longo de sua cadeia de valor.

Nos capítulos seguintes, ao avaliarmos a sustentabilidade na gestão da estratégia da Vale, debateremos com detalhes os impactos que esse momento tem para seus diversos *stakeholders*.

1.8 Estratégia e estrutura na trajetória da Vale

Chandler demonstrou que mudanças nas estratégias demandam alterações na estrutura organizacional, que serão implantadas sob a orientação das gerências. Assim, apontou “três componentes básicos do funcionamento das firmas, sendo a administração, a estratégia e a estrutura organizacional” (VINHA, 2000, p. 193).

De Almeida *et al* (2006) explica que “há a influência determinante de um terceiro fator no processo de definição do binômio estrutura-estratégia, que é o ambiente no qual a organização está inserida”. Assim, o ambiente econômico e social onde a empresa opera é influenciado pelas suas estratégias e estruturas, da mesma forma que o contrário também acontece.

As estratégias definem os negócios nos quais uma empresa competirá, preferencialmente, de forma que focalize recursos para converter a competência distintiva em vantagem competitiva⁶⁶. A dinâmica está relacionada à capacidade de renovar as competências sempre que o ambiente sofrer alterações relevantes. Isso envolve a capacidade de ter respostas inovadoras em tempo hábil. Capacidades se referem ao conjunto interno de gestão capaz de adequar todos os recursos para que as exigências externas sejam atendidas.

Neste capítulo, vimos que durante toda sua trajetória a Vale teve grande relevância no cenário brasileiro, sendo peça fundamental para a realização das estratégias econômicas dos

⁶⁶ As capacidades dinâmicas dão às empresas a possibilidade de alcançar novas formas de vantagens competitivas. Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmam que as capacidades dinâmicas podem cooperar para a vantagem competitiva em ambientes de mudança. Essas capacidades seriam as combinações de competências e recursos que podem ser desenvolvidas, implantadas e protegidas, com o objetivo de explorar as competências internas e externas existentes na firma.

governos, desde sua criação no passado nacional desenvolvimentista de Vargas, até a expansão internacional nos anos 2000.

As estratégias governamentais, tanto as do período desenvolvimentista quanto as presentes no período neoliberal, tiveram impactos significativos nas estratégias e estruturas da empresa. Como a Vale era uma empresa majoritariamente estatal, o dínamo da sua trajetória estava atrelado às estratégias de desenvolvimento do governo.

Em vários momentos, precisou rever suas estratégias de comercialização, de exploração mineral, logística, pessoal entre outras. Os êxitos obtidos ao longo de sua história se devem, sobretudo, às estratégias definidas a partir de um contexto de mercado, aproveitando oportunidades de crescimento e expansão dos negócios. Aqui, no entanto, não estamos avaliando as consequências de suas decisões para o ambiente externo à companhia.

Seja visando as demandas internacionais, ou o mercado doméstico. Investindo na diversificação do portfólio de produtos ou concentrando o foco no minério de ferro. Realizando aquisições ou desinvestimentos. Os contextos econômicos e comerciais se modificaram e a empresa respondeu definindo estratégias que foram eficazes nos cenários que os mercados delimitavam.

Os pontos apresentados a seguir destacam a relação entre a estratégia e a estrutura e como esta é essencial para que os objetivos sejam alcançados:

- 1) A Companhia Vale do Rio Doce foi criada sob a configuração de uma empresa de economia mista, favorecendo o investimento do capital estrangeiro, mas mantendo o papel regulador do Estado.
- 2) Anos 1950, o mundo se refazia da guerra e era alta a demanda dos países europeus e do Japão por produtos como o aço. A empresa expandiu e se consolidou como exportadora de minério de ferro e participou da expansão da siderurgia brasileira, se tornando acionista de grandes companhias no Brasil.
- 3) Na década de 1960, para garantir a eficiência logística e aumentar o desempenho comercial, a Vale criou empresas como a Vale do Rio Doce Navegação, a Docenave, verticalizando o processo produtivo desde a mina até o porto.
- 4) Para concretizar a estratégia de diversificação das atividades desde os anos 1960 a Vale passou a incorporar empresas coligadas e controladas a sua estrutura, permitindo que já na década de 80 a empresa fosse um dos maiores conglomerados empresariais do Brasil, controlando os processos de extração, transporte e comercialização de seus produtos.
- 5) A sociedade e depois incorporação dos ativos da U.S Steel, que garantiram a realização do Projeto Ferro Carajás, o que reconfigurou o perfil da empresa no mercado internacional.
- 6) Após a privatização, a empresa sofreu as alterações mais significativas em sua estrutura. O organograma foi modificado, houve criação, extinção e fusão de novas áreas na empresa, isso para otimizar a inserção da empresa no mercado global.
- 7) Neste mesmo período a empresa investiu na estratégia de diversificação do portfólio de produtos e adquiriu ativos de diversas empresas.
- 8) O ambiente político e econômico do Brasil nos anos 2000 favoreceu a estratégia de internacionalização da companhia, que tinha por objetivo se tornar fornecedora completa do segmento mundial do aço e atender a grande demanda do mercado chinês.

Para isso, a Vale adquiriu ativos de níquel no Canadá, e de carvão em Moçambique e na Austrália.

- 9) Com a crise das *commodities*, nesta década, a estratégia da Vale é manter o foco nos ativos e projetos de classe mundial, passando a liquidar ativos não estratégicos.

Dessa forma, tanto é possível uma empresa alterar sua estrutura em razão de novas estratégias, como, também, por fatores e inovações advindos do ambiente. No caso de empresas líderes de mercado, uma alteração em suas estratégias de atuação pode influenciar pela alteração em todo o segmento. A inserção destas empresas em outro cenário de atuação também pressiona por alterações em paradigmas e, conseqüentemente, em estratégias e estruturas.

CAPÍTULO II

A INCORPORAÇÃO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NAS AGENDAS EMPRESARIAIS E NO SETOR DE MINERAÇÃO

Este capítulo apresentará a influência das questões relacionadas ao ambientalismo e à responsabilidade social na atuação empresarial. E, também, veremos como as legislações, os movimentos sociais, o engajamento de empresários e organizações empresariais geraram as pressões para a consolidação dos conceitos de sustentabilidade aplicados ao cenário produtivo.

Na discussão sobre os impactos sociais e ambientais, se destacam aquelas empresas com potencial de impacto evidente, como das empresas que exploram recursos naturais, caso da mineração.

2.1 As legislações ambientais no Brasil

As regras ou normas do Direito não nascem ao acaso, mas, sim, da própria realidade de uma sociedade, refletindo o seu sistema de valores e tendo por finalidade estabelecer para os cidadãos a ordem, o equilíbrio e a harmonia. De acordo com Ferreira (2016):

O Direito não é produto arbitrário da vontade do legislador, mas uma criação que se lastreia no querer social. É a sociedade como centro de relações de vida, como sede de acontecimentos que envolvem o homem, quem fornece ao legislador os elementos necessários à formação dos estatutos jurídicos.

No Brasil, até a década de 1920, sob o aspecto jurídico não havia dispositivos importantes de preocupação com o meio ambiente, apenas acerca de alguns poucos recursos, como por exemplo, o corte de árvores frutíferas (FARIAS, 2007).

No início da década de 1930, algum controle legal foi aplicado sobre atividades exploratórias, mas somente tutelando recursos que tivessem valor econômico. Ainda nesta década o governo federal passou a exercer controle sobre o uso e ocupação do território e de seus recursos naturais. Isso de dava no contexto do governo desenvolvimentista de Vargas, que tinha nos recursos naturais elementos fundamentais para as bases econômicas da época. No entanto, os recursos eram geridos de forma fragmentada, não havendo políticas articuladas que vislumbrassem o meio ambiente como todo o sistema.

Na década de 1960, foram editados textos legislativos importantes, como o Estatuto da Terra ou Lei nº 4.504/64, o Código Florestal ou Lei nº 4.771/65, a Lei de Proteção à Fauna ou Lei nº 5.197/67, o Código de Pesca ou Decreto-lei nº 221/67 e o Código de Mineração ou Decreto-lei nº 227/67. No entanto, a ênfase dada ao direito de propriedade e à proteção dos recursos, ainda mantinha o caráter utilitarista como nos códigos anteriores.

Nessa fase, o Estado passou a regulamentar o uso dos recursos ambientais por meio de outorgas e concessões a particulares, que, assim, poderiam explorar a fauna, a flora, os minérios, os recursos hídricos, os recursos pesqueiros e o solo. Foi criada uma estrutura administrativa centralizada na União para desempenhar as políticas relativas a cada um dos

tipos de recursos ambientais⁶⁷, já apresentando influências derivadas do debate ambiental interno e internacional, que se firmava e expandia. No entanto, cada um desses órgãos federais passou a desempenhar suas atribuições e competências em todo o território nacional independentemente da atuação dos demais, o que conduziu a ações descoordenadas e conflitantes (FARIAS, 2007; SILVA e LIMA, 2013).

Até esse momento, apesar de insuficiente e conflitante, a legislação ambiental brasileira estava em compasso com a legislação internacional, evidenciando a falta de conscientização ambiental da época. Com o crescimento populacional e a aceleração da produção agrícola e industrial depois da 2ª Guerra Mundial, o esgotamento dos recursos naturais ficou evidente. A divulgação de dados relativos ao aquecimento global do planeta e ao crescimento do buraco na camada de ozônio na atmosfera, e com a ocorrência de catástrofes ambientais, a sociedade civil começou a, gradualmente, construir uma consciência ambiental.

A partir da Conferência de Estocolmo em 1972, os países começam a criar legislações mais efetivas a respeito dos padrões de proteção do meio ambiente, respondendo ao anseio social que já se manifestava, oriundo das reivindicações dos movimentos ambientalistas e da expressão da sociedade.

A Declaração Universal do Meio Ambiente, aprovada ao fim da Conferência de Estocolmo, em 1972, declarava que os recursos naturais, como a água, o ar, o solo, a flora e a fauna, devem ser conservados em benefício das gerações futuras, cabendo a cada país regulamentar esse princípio em sua legislação de modo que esses bens sejam devidamente tutelados. Essa declaração abriu caminho para que a legislação brasileira, e as demais legislações ao redor do planeta, perfilassem a doutrina protetiva com a promulgação de normas ambientais mais amplas e efetivas (FARIAS, 2007).

No Brasil, somente a partir da década de 80, a legislação começou a tutelar o meio ambiente de uma forma global e integrada. Na tabela 7 vemos os principais marcos referentes à legislação ambiental no Brasil a partir da década de 1980:

Tabela 7: Marcos da legislação ambiental brasileira recente

1981	A Lei nº 6.938/81, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, é o primeiro grande marco em termos de norma de proteção ambiental no Brasil. Essa legislação definiu de forma avançada e inovadora os conceitos, princípios, objetivos e instrumentos para a defesa do meio ambiente, reconhecer ainda a importância deste para a vida e para a qualidade de vida. Tal Lei institucionalizou o Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA) e o Licenciamento Ambiental. Desse modo, essa Lei representa, portanto, um importante marco histórico no que diz respeito à questão ambiental.
1985	A Lei da Ação Civil Pública ou Lei nº 7.347/85, que disciplinou a ação civil pública como instrumento de defesa do meio ambiente e dos demais direitos difusos e coletivos e fez com que os danos ao meio ambiente pudessem efetivamente chegar ao Poder Judiciário.
1988	A Constituição Federal de 1988 foi o terceiro grande marco da legislação ambiental ao encampar tais elementos em um capítulo dedicado inteiramente ao meio ambiente e em diversos outros artigos em que também trata do assunto, fazendo com que o meio ambiente alçasse à categoria de bem protegido constitucionalmente.

⁶⁷ Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE), Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal (IBDF), Departamento Nacional de Prospecção Mineral (DNPM), Superintendência do Desenvolvimento da Pesca (SUDEPE) e Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN).

1998	O quarto marco é a edição da Lei de Crimes Ambientais ou Lei nº 9.605/98, que dispõe sobre as sanções penais e administrativas aplicáveis às condutas e atividades lesivas ao meio ambiente. Essa lei regulamentou instrumentos importantes da legislação ambiental como a desconsideração da personalidade da pessoa jurídica e a responsabilização penal da pessoa jurídica.
------	--

Fonte: Adaptado de Farias (2007) e Silva e Lima (2013)

A Constituição Federal de 1988 ampliou as garantias legais das políticas de proteção ambiental no Brasil, não só por estar no topo da hierarquia jurídica, mas por estabelecer os seguintes princípios relacionados ao meio ambiente: supremacia do interesse público sobre o privado; indisponibilidade do interesse público na proteção ambiental; intervenção estatal obrigatória; participação popular; garantia do desenvolvimento econômico; função social e ecológica da propriedade; avaliação prévia dos impactos ambientais; prevenção de danos e proteção contra degradação ambiental; precaução face às incertezas técnico-científicas; responsabilização por condutas e atividades lesivas; respeito à identidade, cultura e interesses das comunidades minoritárias; e cooperação internacional (ANTUNES, 1998 *apud* BARRETO, 2001).

A partir do estabelecimento desses marcos, forma-se a concepção de intercomunicação e interdependência entre cada um dos elementos que formam o meio ambiente, devendo esses elementos ser tratados de forma harmônica e integrada. Foi estabelecido um sistema governamental de agências ambientais que se institucionalizou progressivamente através da criação da Secretaria Especial de Meio Ambiente – SEMA, em 1973, do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA, em 1989, do Ministério do Meio Ambiente em 1993, da Agência Nacional de Águas – ANA, em 2001 e do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio, em 2007 (SILVA e LIMA, 2013, p.339).

A década de 90 pode ser entendida como uma fase de institucionalização da temática ambiental em um intenso processo de discussão, debate e participação dos diversos segmentos envolvidos. A realização da Rio-92 e a definição da Agenda 21 foram determinantes para as mudanças que deveriam ser feitas. O entendimento de que os problemas ambientais eram resultantes da relação entre desenvolvimento e meio ambiente reuniu no mesmo debate chefes de estado, representantes da sociedade civil de todo o mundo e o setor produtivo.

Nesse contexto, a noção de desenvolvimento sustentável se afirma na agenda mundial como eixo prioritário dos debates e princípio primordial das relações entre sociedade e ambiente. A legislação ambiental brasileira editada nos últimos tempos, principalmente após a vigência da Constituição Federal de 1988, criou um modelo descentralizado de gestão ambiental, atribuindo responsabilidade compartilhada entre governo, sociedade e empresas. Com isso, as empresas tornam-se aliadas na construção da gestão participativa, por meio da cooperação com o poder público e com a sociedade civil organizada, pela gradual perda da centralidade estatal e pela busca da qualidade de vida.

2.1.1 As legislações ambientais aplicáveis ao setor mineral no Brasil

Ao contrário de alguns países com grande tradição minerária, como os Estados Unidos e o Canadá, onde os bens minerais pertencem ao proprietário do solo – no Brasil, a Constituição Federal, fixa como bens da União, os recursos minerais, inclusive os do subsolo (art. 20, inciso IX). No § 1º do mesmo artigo, é assegurado aos estados, ao Distrito Federal, aos municípios e aos órgãos da administração direta da União a participação no resultado da

exploração de petróleo, gás natural e outros recursos minerais, ou compensação por essa exploração (BRASIL, 1988). No caso da mineração, trata-se da Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais (CFEM), também conhecida como *royalties* da mineração.

Os impactos ambientais produzidos pela mineração são considerados pela Constituição Federal, que estabeleceu no § 2º do art. 225, que “aquele que explorar recursos minerais fica obrigado a recuperar o meio ambiente degradado, de acordo com solução técnica exigida pelo órgão público competente, na forma da lei”. Quanto às obras ou atividades potencialmente causadoras de significativa degradação do meio ambiente, incluindo a mineração, a Constituição Federal exige para a sua instalação, no inciso IV do § 1º do art. 225, o estudo prévio de impacto ambiental e respectivo relatório (BRASIL, 1988).

O Estudo de Impacto Ambiental (EIA) é exigido para o licenciamento ambiental de qualquer atividade de aproveitamento de recursos minerais, conforme estabelecido pela Resolução do CONAMA n.º 1/86. O EIA, a ser elaborado obrigatoriamente por técnicos habilitados, deve ser incluído no Relatório de Impacto Ambiental (RIMA), o qual é submetido ao órgão de meio ambiente estadual competente, integrante do Sistema Nacional de Meio Ambiente (SISNAMA), para análise e aprovação. Nesta fase, o RIMA deve ser tornado público para que a sociedade, ou qualquer outro interessado tenha acesso ao projeto e a seus eventuais impactos ambientais e possa conhecê-los e discuti-los livremente, inclusive em audiência pública (FARIAS, 2002, p. 7).

Para empreendimentos de mineração com significativo impacto ambiental de âmbito nacional ou regional, como é o caso das operações realizadas pela Vale S.A, a competência para efetuar o licenciamento ambiental é do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Renováveis (IBAMA), órgão federal vinculado ao Ministério do Meio Ambiente.

O setor de mineração dispõe ainda de outros instrumentos específicos, tais como a já mencionada CFEM, e o Plano de Recuperação de Áreas Degradadas (PRAD)⁶⁸, regulado pelo Decreto 97.632/1989, em cumprimento ao dispositivo previsto no art. 225, § 2º, da Constituição, que reforça a responsabilidade civil objetiva por parte do degradador (VIANA, 2012, p. 82).

2.2. A responsabilidade social e a sustentabilidade na agenda empresarial

Até pouco mais da metade do século XX, a intervenção social das empresas limitava-se às eventuais ações filantrópicas sem envolvimento com o negócio. Geralmente estavam vinculadas às iniciativas particulares dos proprietários ou fundações criadas por eles, não sendo alvo de propaganda por parte da empresa, e muito menos permeando a estratégia dos negócios. A capacidade de impactar os negócios era baixa, uma vez que a filantropia não traz garantias de respeito ao meio ambiente, ambientes adequados para seus empregados ou a gestão dos impactos que suas operações geram para a sociedade. Muito menos, torna estas empresas isentas de cumprirem suas obrigações com os diversos públicos com os quais se relacionam (TENÓRIO, 2015).

⁶⁸ O PRAD vem sendo considerado, atualmente, como um plano de fechamento de mina, em semelhança com a norma ABNT - NBR 13030, que versa exatamente sobre a elaboração e apresentação de projeto de reabilitação de áreas degradadas pela mineração. Porém, de acordo com Viana (2012), este instrumento não estaria cumprindo o seu papel, se limitando muitas vezes a meros projetos de reconformação topográfica e de revegetação da área degradada, estando muito longe de constituir um plano de fechamento de mina, que deveria conter, entre outros elementos, o próprio PRAD e o plano de descomissionamento.

A ausência de mais estímulos às ações sociais empresariais se respaldava na teoria neoclássica, que tem como máxima a lógica estritamente econômica difundida por Friedman (1970), quando diz que “a responsabilidade das empresas é lucrar o máximo possível, pagar seus impostos e respeitar as leis”.

Em linha oposta, Keynes (1926, *apud* Alves, 2001), em época bem anterior já afirmava que “o gradual crescimento da empresa tem como correlata a diversificação de suas funções”. Assim, à medida que a empresa cresce, a maximização do lucro para os acionistas passa a ocupar papel quase secundário. O destaque ficaria com a estabilidade da empresa, sua imagem perante o público e sua capacidade de satisfazer os seus clientes.

Nas décadas de 60 e 70, as influências promovidas pelas correntes de pensamento e de protesto, como os movimentos ambientalistas, hippie e a contracultura, propunham modelos críticos e alternativos ao capitalismo avançado e à sua instituição fundamental: a empresa. Surgia, assim, a concepção de uma empresa social, comprometida com objetivos além da geração de riqueza material. (ALVES, 2001, p. 80).

Ao longo da década de 1980, fatores do ambiente econômico e político influenciaram a reconfiguração do papel das empresas na sociedade. A crise econômica - motivada em grande parte pelo endividamento externo, pela falência do modelo econômico vigente e pelas altas inflações do período - e as condições impostas pelo capitalismo neoliberal sustentaram uma reconfiguração do papel do Estado vis a vis o fortalecimento das grandes corporações. Isso levou a uma expansão de mercados oligopolizados, mas não necessariamente competitivos. Assim, o neoliberalismo dessa época, conformou um ambiente para o fortalecimento e a expansão das grandes empresas e seus oligopólios, que em nada favorecem níveis de competição mais justos.

Os planos desenvolvimentistas implantados por países como o Brasil foram desacreditados, dando espaço a uma economia conservadora, com menos participação do Estado nas questões de provimento do bem-estar social. A partir desta concepção, o Estado não atua mais como único provedor de serviços públicos, mas “como promotor e regulador, devendo estabelecer suas funções de acordo com sua capacidade, buscando na iniciativa privada a complementaridade necessária para a execução de suas responsabilidades” (SIMIONATTO e PFEIFER, 2006, p.4).

Cabe ressaltar, que desde a década de 1970 já havia pressões e críticas a respeito do enorme aparato burocrático estatal, no caso do Brasil, diretamente ligado ao controle dos governos militares e suas estratégias de estatização da economia. Além disso, as reformas neoliberais implantadas nas décadas de 1980 e 1990 favoreceram a construção do ideário popular acerca da ineficiência do Estado e de sua incapacidade de garantir os direitos fundamentais. É importante ressaltar que esse ideário tem provas claras na ineficiência de muitos dos serviços oferecidos pelo Estado. Porém, o neoliberalismo, ao menos em sua fase inicial, tornou essa questão algo essencialista: o Estado é sempre incompetente.

Enquanto isso, as empresas vinham respondendo às pressões, tornando-se menos hierarquizadas, com modelos de gestão mais eficientes, incorporando ideias de autonomia, criatividade, flexibilidade e leveza organizacional. Dessa forma, em linha oposta ao modelo de atuação estatal, e em consonância com o direcionamento neoliberal vigente, buscavam se firmar como os agentes mais aptos a promover o bem-estar social (DUARTE, 2013, p. 182).

Ao mesmo tempo, a década de 1980 foi época de efervescência popular no Brasil, em grande parte devido ao movimento de redemocratização do país, as demandas por liberdade de expressão, a participação popular, e o combate à exclusão social agravada pela profunda crise econômica que o país enfrentava. As reivindicações dos movimentos sociais, que no

início da década de 1980 militavam no campo político-econômico, ao final da década incorporavam questões complexas, relativas ao plano da moral e da ética. Há que se considerar também a força institucional adicionada aos movimentos sociais a partir da Constituição de 1988, que legitimava juridicamente este tipo de mobilização popular (GOHN, 1997, p. 285).

O resultado para o meio empresarial foi o aumento da pressão exercida pelos movimentos sociais, principalmente em relação às questões sobre violações de direitos humanos, trabalho infantil, proteção do meio ambiente, questões de igualdade racial e de gênero, temas que também ganharam força a partir da Constituição de 1988. O ideário da incapacidade estatal de exercer as pressões sobre o setor empresarial era outro fator que também embasava o direcionamento das ações dos movimentos sociais.

Paralelamente, ainda na década de 1980, cresceu a pressão no cenário internacional de movimentos e entidades ambientalistas, como Greenpeace e WWF, devido aos diversos desastres ambientais de grandes proporções ocorridos no período (apresentados na Tabela 1, na introdução). Em consonância, as legislações relativas às questões ambientais, inclusive no Brasil, adicionavam às técnicas de produção os requisitos referentes à proteção ambiental e a mitigação de impactos.

A década de 1980 foi marcada ainda por um importante marco, que foi a definição de desenvolvimento sustentável, conforme apresentado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMD), em seu relatório “Nosso Futuro Comum” em 1987⁶⁹. Ainda que as ações integradas voltadas para o desenvolvimento sustentável não fossem imediatamente adotadas, este conceito serviria de base para os anos futuros, inclusive nas práticas empresariais.

Na década de 1990 a disseminação da ideia de responsabilidade social empresarial avançou, frente aos desafios da globalização, do acirramento da concorrência internacional, da crise do Estado e da crescente mobilização social.

Em 1992, foi realizada a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), a “Rio-92”, considerada um marco para as ações para o desenvolvimento sustentável, deixando evidente que a causa ambiental não se restringe a questões ecológicas, mas, também, e inevitavelmente, à erradicação da pobreza, à garantia dos direitos humanos e à paz entre os povos.

A conferência Rio-92 também foi um marco na história da inserção das agendas sociais nas empresas. Isso porque, para que o resultado direto da conferência não fosse apenas o aumento do discurso, e para assegurar a realização dos compromissos assumidos, os participantes prepararam uma agenda de trabalho para o próximo século, a chamada Agenda 21, que de acordo com Vinha (2010):

Constituiu-se no documento mais abrangente dessa conferência e selou um compromisso entre as nações participantes. Apresentou-se, tanto para o poder público como para a sociedade civil e os setores econômicos, como um guia, um conjunto de diretrizes, para a promoção de ações que estimulassem a integração entre o crescimento econômico, a justiça social e a proteção ambiental.

Um aspecto importante a ser observado na Agenda 21 é que ela não responsabiliza apenas os governos pelo trabalho de implantação dos compromissos assumidos, que exigem

⁶⁹ Apresentado na Introdução deste trabalho.

mudanças dos valores, dos modelos produtivos e a revisão dos padrões de consumo, envolvendo assim todos os setores da sociedade. O atendimento das demandas e necessidades da sociedade desloca-se em parte das iniciativas estatais, compartilhando sua responsabilidade com a sociedade civil e com o mercado, reconfigurando as articulações entre a esfera pública e a privada, e destacando a legitimidade do modelo proposto de desenvolvimento sustentável no campo empresarial.

O envolvimento do setor empresarial começava a se dar de maneira mais proativa, como que compreendendo que este era um caminho do qual não poderia se desviar. Líderes de grandes corporações emergiam no cenário internacional e também no brasileiro, se apropriando das questões ambientais e sociais, incluindo-as no contexto da atuação empresarial.

No cenário internacional, o industrial suíço Stephan Schmidheiny, conselheiro em indústria e comércio do Secretário Geral da Rio-92, Maurice Strong, apoiado por 48 executivos de empresas multinacionais, fundou o Business Council for Sustainable Development (BCSD), que, em 1991, publicou o documento *Changing Course* (Mudando o rumo: uma perspectiva global sobre o desenvolvimento sustentável e meio ambiente), que trazia a visão empresarial sobre as questões do desenvolvimento sustentável. De acordo com Duarte (2013, p. 188):

Esta publicação e os resultados dos debates ocorridos na Rio-92 marcaram a inserção mais concreta da questão ambiental no campo empresarial, fato este que pode ser verificado pelo processo de institucionalização do BCSD, que passou a chamar-se World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) e a ter filiais em 39 países, inclusive no Brasil. O Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) foi fundado em 1997.

No Brasil, merece destaque a atuação do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) e do Instituto Ethos de Responsabilidade Social. O Ibase é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, criada em 1981 após anistia política de Herbert de Souza, o Betinho, e os companheiros de exílio Carlos Afonso e Marcos Arruda. A história do Ibase está profundamente ligada à democratização do Brasil, em particular às lutas associadas à emergência da cidadania e a constituição da diversificada sociedade civil brasileira das três últimas décadas⁷⁰.

Se, na década de 1980, o Ibase teve atuação focada em campanhas que iam de encontro ao interesse dos grandes grupos empresariais no Brasil, como a luta pela reforma agrária, na década seguinte, o instituto começou a se aliar aos setores mais progressistas do campo empresarial no âmbito de campanhas em prol do combate à corrupção (Movimento Ética na Política) e pela erradicação da fome (Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida)⁷¹. A aproximação entre movimentos da sociedade civil e as empresas ajudou a difundir a ideia de que o empresariado tem um importante papel a desempenhar no desenvolvimento social do País. (DUARTE, 2013, p. 190).

O Instituto Ethos foi criado, em 1998, por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada, sendo um polo de organização de conhecimento, troca de experiências e

⁷⁰ Disponível em: < <http://ibase.br/pt/sobre-o-ibase/>> Acesso em out. 2017.

⁷¹ Em 1997, o Ibase realizou um seminário no Rio de Janeiro, em parceria com empresas públicas e privadas, para discutir a importância da realização do balanço social e da responsabilidade social. Em 1998 a organização lançou o “Selo Balanço Social”, que era fornecido às empresas que publicavam o balanço social anualmente.

desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável⁷². Com a realização de fóruns de discussão, reuniões, palestras e debates, o instituto engajou um crescente número de empresas em torno do assunto, fomentando a implantação de práticas de responsabilidade social⁷³.

A formação do movimento de responsabilidade social empresarial se deu a partir da conjunção de vários fatores, e apesar da pró-atividade de alguns líderes representantes, não foi uma iniciativa tão espontânea como muitas vezes sugere a literatura empresarial. Mas, foi sim, uma resposta do setor a inúmeros eventos ocorridos na sociedade, tanto no cenário brasileiro quanto no internacional. Duarte (2013, p. 18) argumenta que a formação do movimento de responsabilidade social empresarial foi possibilitada por três processos distintos, ocorridos a partir das últimas décadas do século XX:

- O primeiro deles foi a pluralização das organizações de representação do empresariado brasileiro, ocorrida a partir de meados da década de 1980, se caracterizando pelo engajamento na discussão de questões sociais e ambientais. Entre essas organizações destacam-se o Instituto Ethos, o Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE)⁷⁴, e a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente⁷⁵.
- O segundo processo foi a formação do movimento de sustentabilidade no plano internacional – a partir do ambientalismo surgido na década de 1970. O debate sobre o desenvolvimento sustentável que se consolida no cenário empresarial, dá origem ao ambientalismo empresarial, central para a formação do movimento de responsabilidade social empresarial. A consolidação dos debates ambientais no meio empresarial se deu a partir da fundação do Business Council for Sustainable Development (BCSD).
- O terceiro processo refere-se à busca por um novo modelo de desenvolvimento, também chamado de “terceira via”⁷⁶, que tinha como prerrogativa a construção de um capitalismo mais humano, ao aliar crescimento econômico com justiça social.

⁷² Adaptado de < <https://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.WeZlYmhSzIU>>. Acesso em out. 2017.

⁷³ De acordo com Duarte (2013, p. 18), em 2013 o Instituto Ethos contava com 1504 empresas associadas. Atualmente são 500 empresas, sendo 41% classificada como grande empresa. A maioria com sede no Estado de São Paulo (50% do total), seguida de Rio de Janeiro (14,6%) e Minas Gerais (7,4%). De acordo com o Instituto, possuem juntas o faturamento anual correspondente a 35% do PIB brasileiro, e empregam mais de dois milhões de pessoas. Disponível em: <https://www3.ethos.org.br/conteudo/associados-ethos/#.Weauz2hSzIV>. Acesso em out. 2017.

⁷⁴ Movimento de empresários, formada em 1987, empreendeu ações voltadas para a construção de cidadania, combate à inflação e corrupção estatal, reformas estruturais para o país, além de causas ambientais e sociais. Disponível em: < <http://www.pnbe.org.br/historico.html>>. Acesso em out. 2017.

⁷⁵ Dentre as ações de proteção à segurança social de crianças no Brasil, a Fundação Abrinq desenvolveu o selo “Empresa Amiga da Criança”, que engaja o empresariado na defesa dos direitos da criança e do adolescente, mobilizando e reconhecendo empresas que realizam ações sociais para a promoção e defesa dos direitos das crianças e adolescentes. Disponível em: < <https://www.fadc.org.br/programas-institucionais/protexcao-empresa-amiga-da-crianca>>. Acesso em out. 2017.

⁷⁶ De acordo com Giddens (2007, p. 18), há um reconhecimento de que as duas vias de pensamento político predominantes desde a Segunda Guerra Mundial fracassaram ou perderam a pujança. De um lado, se dissolviam as ideias socialistas e comunistas do Oriente, e o keynesianismo no Ocidente. Do outro, o neoliberalismo se revelava instável e desestabilizador, o que ficou mais evidente após a crise do leste asiático em 1997 – 98. No fim da década de 1990, com o retorno dos partidos de esquerda ou de centro aos governos, iniciou-se a implantação da “democracia social modernizadora” ou “esquerda modernizadora”, também conhecida como

A partir desses processos, as empresas - consideradas corresponsáveis pelos desastres ambientais, pela violação de direitos humanos, por impactos sociais, principalmente em regiões socialmente vulneráveis – teriam que atuar como mobilizadoras mundiais em prol da preservação dos recursos naturais, da justiça social e do combate à pobreza. Para dar conta deste novo cenário, são desenvolvidas as tecnologias gerenciais como a responsabilidade socioambiental, cidadania corporativa, ambientalismo empresarial, geração de valor compartilhado etc.

A responsabilidade social empresarial amplia-se em relação à filantropia na medida em que esta se configura como uma estratégia de atuação, e passa a fazer parte de seu gerenciamento operacional, com planejamento definido e alteração da estrutura organizacional, com a criação de departamentos específicos dentro das empresas para desenvolver os projetos, implementá-los e controlar os resultados (COSTA e BORIN, 2006, p. 03).

Até meados da década de 2000, as temáticas ambientais e sociais não estavam necessariamente associadas uma à outra, no âmbito do conceito de responsabilidade social empresarial, o que denota que ainda não havia sido incorporada a lógica do desenvolvimento sustentável, que prevê o equilíbrio entre as forças econômicas, sociais e ambientais. O que não significa que as empresas já não realizassem ações ambientais, mas ainda funcionavam como duas propostas desvinculadas: o ambientalismo empresarial, motivado pelas pressões coletivas sobre o uso da biosfera e da necessidade de manutenção dos recursos (materiais e humanos) necessários à produção; e a responsabilidade social empresarial, que visava responder às pressões sobre temas como justiça social, direitos humanos e ética nos negócios.

Sobre essa dissociação dos temas, Carrieri *et al* (2009, p.5) aponta que os contextos social, político e econômico influenciam diretamente as políticas ambientais de um país. Dessa forma:

Em países centrais o desenvolvimento sustentável é uma proposta voltada à melhoria da qualidade de vida e da proteção ambiental. Em países periféricos, sem condições básicas, como a segurança alimentar e empregos, a sustentabilidade envolve, além do bem-estar social, as soluções para problemas dos meios de produção.

No Brasil, algumas instituições, como o Instituto Ethos estavam mais voltadas para as questões sociais, enquanto outras, como o CEBDS, tendiam para o ambientalismo empresarial. Isso evidencia como a ideia do desenvolvimento sustentável ainda era apropriada de maneiras diferentes, de acordo com o foco de cada entidade, não havendo uma sinergia entre os dois campos de atuação (DUARTE, 2013, p. 246).

A intensificação dos debates sobre a questão do aquecimento global, a partir de 2006, teve grande repercussão nas práticas de responsabilidade social empresarial, tornando evidentes os impactos que as comunidades sofrerão em decorrência das alterações climáticas e ambientais. No Brasil, teve grande contribuição o papel do Instituto Ethos, que, em 2008, a partir de uma redefinição de sua estratégia de atuação, começou a construir um “projeto de desenvolvimento que abrange todo o campo econômico” (DUARTE, 2013, p. 247). Dessa forma, a ideia da responsabilidade social empresarial se inseria no conceito de

“terceira via”. A política de terceira via considera três transformações: a globalização, a emergência da cultura do conhecimento, e as profundas mudanças na vida das pessoas.

desenvolvimento sustentável, abrangendo outros aspectos, como o regulatório, ambiental e econômico.

A inserção da temática do desenvolvimento sustentável como um ativo organizacional trouxe a necessidade da criação de instrumentos e ferramentas gerenciais, que foram incorporados aos sistemas de gestão, permitindo mensurar e tornar público o esforço realizado pelo setor privado diante das novas configurações de mercado. Podemos destacar as normas de certificação para o gerenciamento social, como a Social Accountability 8000 (SA 8000) que incentiva o bem-estar e as boas condições de trabalho, enfocando os direitos humanos e trabalhistas; a BS 8000, relativa aos direitos trabalhistas, como saúde e segurança no trabalho; a AccountAbility 1000 (AA 1000), que avalia a empresa em termos de relações com a comunidade de entorno, e a ISO 14000 privilegia a preservação do meio ambiente no processo produtivo (MELO NETO e FROES, 2001); além da ISO 26000 que apresenta diretrizes sobre responsabilidade social.

Além disso, é preciso comunicar ao mercado e à sociedade o compromisso da empresa com a sustentabilidade, e o que está sendo feito para que seja efetiva em suas operações. Ao longo do tempo, algumas plataformas e metodologias foram criadas, contemplando as principais abordagens de acordo com o avanço da discussão sobre o assunto, sendo, atualmente, a mais utilizada pelas empresas do mundo o modelo de relatório de sustentabilidade proposto pela GRI. É o que será apresentado na próxima seção.

2.3 Os Indicadores de Sustentabilidade

A adesão ao movimento de responsabilidade social e ao ambientalismo empresarial criou a necessidade de avaliação e publicidade das ações que as empresas realizavam, de modo que pudessem informar à sociedade como estavam atuando e quais os resultados obtidos. As informações deveriam responder os questionamentos de múltiplos *stakeholders*. A essa altura, os movimentos sociais e ambientalistas cobravam das empresas a mitigação de seus impactos e investimentos: a responsabilidade socioambiental já era apontada como fator de atração e retenção de empregados⁷⁷, e principalmente se configurava a tendência de influência na análise dos investidores a segurança institucional das empresas socialmente responsáveis. Diante desse cenário, as ferramentas de comunicação tiveram que se desenvolver, se tornando mais complexas, tanto quanto os requisitos sobre a atuação empresarial amadureciam na sociedade.

O objetivo dos primeiros modelos de indicadores de responsabilidade social era avaliar o nível de envolvimento das empresas com questões sociais e ambientais. Atualmente, além disso, as empresas precisam responder sobre seus sistemas de governança corporativa, formas de combate à corrupção, gestão de contratos, atendimento regulatório e construção de legados.

O primeiro relato de comunicação sobre atuação social no mundo data de 1972, na França, quando a empresa Singer, uma manufatura americana fabricante de máquinas de costura, publicou o primeiro balanço social. Em 12 de julho de 1977, a França aprovou a Lei 77.769, que tornava obrigatória a realização de Balanços Sociais periódicos para todas as empresas com mais de 700 funcionários naquele país (NEVES, 2001, p.49).

⁷⁷ Em entrevista à Revista Exame, em 2012, o presidente da GRI, Ernst Ligteringen, afirmou que de acordo com pesquisa realizada em 2009, 75% da força de trabalho americana via responsabilidade social e compromisso ambiental como critérios importantes na escolha dos empregadores. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/mundo/qual-e-a-importancia-dos-relatorios-de-sustentabilidade/> Acesso em out. 2017.

Nos anos 1980, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) elaborou um modelo de Balanço Social no Brasil. A Nitrofértil, empresa estatal da Bahia, foi a primeira companhia a publicar o documento no País, em 1984, seguida do Sistema Telebrás. O Banco Banespa publicou seu balanço social em 1992, compondo a lista das empresas precursoras do Balanço Social no Brasil.

Na década de 1990, diversas organizações surgiram e se institucionalizaram para a promoção da responsabilidade social empresarial. Diversos fatores influenciaram no amadurecimento da ideia da RSE e da necessidade de publicações sistemáticas dos balanços sociais. Entre esses fatores, se destacavam: a pressão por parte das agências internacionais; as campanhas de várias instituições de preservação da natureza para que as empresas privadas e públicas reduzissem o impacto ambiental; a Constituição de 1988 – que representou um grande avanço tanto em questões sociais como ambientais –; o exemplo de programas educacionais, esportivos e de apoio cultural realizados por grandes empresas multinacionais; e, por último, mas não menos importante, a atuação de grandes empresas públicas nacionais (TORRES e MANSUR, 2008, p. 17).

Outro fator também considerado nessa análise, apesar de menos explícito, é a grande disputa por novos modelos de desenvolvimento, produção e consumo; a pressão pela saída do Estado de setores tradicionais de atuação e regulação; e a reafirmação dos valores liberais e de mercado. O crescente número de empresas que aderiu às publicações sobre o desempenho social e ambiental tinha como motivador o efeito do marketing positivo que gerava para elas. De acordo com Neves (2001, p. 50), o instituto norte-americano Yankelovich & Partners revelou em pesquisa realizada no início dos anos 2000 que 75% dos analistas financeiros liam todos ou a maior parte dos relatórios apresentados, considerados por eles o mais importante documento produzido pela empresa, fundamental para aquelas que possuem ações em bolsas de valores.

Dessa forma, diversas empresas passaram a divulgar os balanços sociais anuais, muitas vezes contendo descrições puramente meritórias sobre as ações realizadas para a comunidade, meio ambiente e em relação aos empregados. De acordo com Torres e Mansur (2008, p. 17), “inicialmente, os relatórios aparecem sob a forma de documentos internos e, em um segundo momento, são divulgados nos meios de comunicação e na própria publicidade corporativa”. Porém, ainda não existia nenhuma forma de padronização adotada pelas empresas.

Em 1997, o Ibase lançou um modelo de Balanço Social, que foi amplamente difundido no meio empresarial, promovendo a adesão de algumas empresas, que começaram a divulgar sistematicamente as ações realizadas com as comunidades, o meio ambiente e os empregados. A campanha pelo balanço social contou com o apoio e a recomendação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), por meio de uma instrução normativa, segundo a qual as empresas de capital aberto deveriam realizar anualmente o balanço social no modelo sugerido pelo Ibase.

As parcerias realizadas com instituições como a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan), o Serviço Social da Indústria – Sesi Nacional, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides), a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec), o jornal Gazeta Mercantil, além de algumas universidades, foram importantes e estratégicas para a divulgação do modelo entre as empresas brasileiras. A partir dessas parcerias e eventos, a publicação anual de relatórios sociais e ambientais passou a ter grande aceitação, regularidade e disseminação no empresariado nacional (TORRES e MANSUR, 2008, p. 20).

A Vale S.A publicou Balanços Sociais de 1998 até 2007, o substituindo pela publicação dos Relatórios de Sustentabilidade, de acordo com a metodologia da GRI⁷⁸.

O Instituto Ethos, com o objetivo de orientar o comportamento das empresas em relação ao enfrentamento das questões socioambientais, produziu diversos materiais didáticos, como cartilhas, manuais, diretrizes e relatórios que continham um conjunto de práticas de gestão socialmente responsáveis bem-sucedidas que serviria como modelo para formulação de novas ações.

O Instituto Ethos também desenvolveu um conjunto de indicadores de responsabilidade social empresarial, com o objetivo de apresentar o estágio no qual as empresas estavam em relação ao assunto, indo além da divulgação de informações sobre as ações socioambientais, como proposto pelo modelo de balanço social. Os Indicadores Ethos foram organizados em sete temas: valores; transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; governo e sociedade⁷⁹.

No início dos anos 2000, o Ethos também desenvolveu um modelo de balanço social, que conjugava os Indicadores Ethos de RSE com elementos do balanço social do Ibase. No entanto, a partir de 2002 o instituto se envolveu com a produção do modelo de relatório de sustentabilidade da GRI, e, em 2006, deixou o seu modelo próprio e passou a trabalhar na disseminação deste, que viria a ser o modelo mais utilizado por empresas em todo o mundo.

A GRI, organização *multistakeholder* - formada por indivíduos, empresas, ONGs e organizações governamentais de diversas regiões do mundo - desenvolveu uma metodologia para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, e desde 2002 se tornou líder entre os modelos de relato voluntário sobre o desempenho em práticas de sustentabilidade corporativa.

A ideia de estabelecer um padrão global para relatórios não-exclusivamente financeiros surgiu em 1997 a partir de uma parceria entre a CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economy)⁸⁰ e o Tellus Institute⁸¹. O Pnuma também participou da implantação da GRI⁸². O comitê estabelecido para desenvolver a orientação da organização tinha como mandamento ir além do ambiental, e, por isso, o escopo da metodologia de relato foi ampliado para incluir também questões sociais, econômicas e de governança.

Em 2000, foi lançada a primeira versão das diretrizes GRI (G1), contando com a participação de um grupo de 31 empresas nos testes sobre a metodologia desenvolvida (SZEJNWALD *et al*, 2008). Em 2001, a GRI se emancipou do CERES, passando a ser uma organização independente sem fins lucrativos e, em 2002 estabeleceu sede em Amsterdã, na Holanda. Neste mesmo ano, lançou a segunda versão (G2) das Diretrizes GRI, durante a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, Rio+10, em Johannesburgo, África do

⁷⁸ No endereço < <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>> é possível acessar todos os balanços publicados pela empresa. Buscar pelo nome CVRD CONSOLIDADO. Acesso em out. 2017.

⁷⁹ Disponível em: < https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf>. Acesso em out. 2017.

⁸⁰ Instituição não governamental americana composta por organizações ambientais, de trabalhadores, religiosos, profissionais de investimento socialmente responsável e investidores institucionais.

⁸¹ O Instituto Tellus foi criado em 1976 como uma organização de pesquisa e política interdisciplinar, sem fins lucrativos. O objetivo da instituição é trazer rigor científico e visão sistêmica para questões ambientais e sociais críticas.

⁸² A história da instituição está disponível em: < <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>> Acesso em out. 2017.

Sul. Na ocasião, a GRI foi referenciada como um plano mundial de implantação (World Summit's Plan of Implementation) dos princípios defendidos pela conferência.

No ano de 2006, foi lançada a terceira versão (G3)⁸³ das Diretrizes GRI, desenvolvida a partir da participação de mais de três mil especialistas de negócios, sociedade civil e do movimento trabalhista, seguindo o princípio da abordagem *multistakeholder* da instituição. A essa altura, mais de mil empresas em todo o mundo já adotavam a metodologia da GRI para elaboração de seus relatórios de sustentabilidade.

Em 2007, foi estabelecido um ponto focal da GRI no Brasil, na cidade de São Paulo, o primeiro a ser implantado fora da sede de Amsterdã. Isso se deu devido ao crescente número de empresas brasileiras que aderiram à metodologia de relato. Atualmente, há pontos focais estabelecidos nos Estados Unidos, África do Sul, China, Colômbia e Índia.

No ano de 2013, foi lançada a quarta versão (G4) das Diretrizes GRI, em vigor atualmente, oferecendo Princípios de Relatório, Divulgações Padrão e um Manual de Implementação para a elaboração de relatórios de sustentabilidade por organizações de qualquer tamanho ou setor.

A metodologia de relato proposta pela GRI é composta pelas Diretrizes para Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade (G4), Suplementos Setoriais, Protocolos Técnicos e de Indicadores. A GRI oferece um conjunto de 91 indicadores organizados nas dimensões econômica, ambiental e social, subdivididos em categorias, aspectos e em indicadores quantitativos ou qualitativos, conforme Tabela 8. A escolha dos indicadores depende das características e prioridades de cada organização e de suas partes interessadas.

Tabela 8: Categorias e aspectos das Diretrizes GRI – Versão G4

Categoria	Econômica		Ambiental		
<i>Aspectos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho Econômico • Presença no Mercado • Impactos Econômicos Indiretos • Práticas de Compra 		<ul style="list-style-type: none"> • Materiais • Energia • Água • Biodiversidade • Emissões Efluentes e Resíduos • Produtos e Serviços • Conformidade 		<ul style="list-style-type: none"> • Transportes • Geral • Avaliação Ambiental de Fornecedores • Mecanismos de Queixas e Reclamações Relativas a Impactos Ambientais
Categoria	Social				
<i>Subcategorias</i>	<i>Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente</i>	<i>Direitos Humanos</i>	<i>Sociedade</i>	<i>Responsabilidade pelo produto</i>	
<i>Aspectos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Emprego • Relações Trabalhistas • Saúde e Segurança no Trabalho • Treinamento e Educação • Diversidade e Igualdade de 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos • Não discriminação • Liberdade de Associação e Negociação Coletiva • Trabalho Infantil • Trabalho Forçado ou Análogo ao 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades Locais • Combate à Corrupção • Políticas Públicas • Concorrência Desleal • Conformidade • Avaliação de 	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde e Segurança do Cliente • Rotulagem de Produtos e Serviços • Comunicações de Marketing • Privacidade do Cliente 	

⁸³ Em 2011 foi lançada a versão G3.1, uma versão expandida sobre o relatório de desempenho relacionado ao gênero, comunidades e direitos humanos.

<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades • Igualdade de Remuneração para Mulheres e Homens • Avaliação de Fornecedores em Práticas Trabalhistas • Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Práticas Trabalhistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Escravo • Práticas de Segurança • Direitos Indígenas • Avaliação • Avaliação de Fornecedores em Direitos Humanos • Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Direitos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores em Impactos na Sociedade • Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos na Sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformidade
--	---	---	--

Fonte: G4 – Diretrizes para Relato de Sustentabilidade – Manual de Implementação. Disponível em: < <https://www.globalreporting.org/resource/library/Brazilian-Portuguese-G4-Part-Two.pdf>> Acesso em: out. 2017.

A participação de empresas de diversos setores no Conselho de Stakeholders da GRI (*GRI Stakeholder Council*) tornou possível a elaboração de suplementos setoriais, que complementam o relato das empresas, contendo as questões mais relevantes, de acordo com o segmento em que atuam. Atualmente, a GRI possui suplementos para dez setores: operação de aeroportos, processamento de alimentos, construção civil, mídia, eletricidade, mineração e metais, organização de eventos, ONGs, serviços financeiros e óleo e gás.

De acordo com a GRI, o valor de um relatório de sustentabilidade está na capacidade que ele tem de oferecer a seus leitores a possibilidade de tomarem melhores decisões referentes à gestão, compras, emprego, investimento, participação em campanhas e outras decisões baseadas em melhores informações. Para isso, recomenda que as organizações produzam relatórios que contenham os Princípios de Relatórios da GRI, conforme apresentado na tabela 9 abaixo.

Tabela 9: Princípios de Relatórios da GRI

Materialidade	O relatório deve incluir informações pertinentes que possam afetar as decisões e comportamentos dos stakeholders.
Inclusão de stakeholders	A organização deverá engajar seus stakeholders na preparação e melhoria de seu relatório de sustentabilidade. O relatório deverá descrever como as expectativas, interesses e necessidades de informação dos stakeholders foram avaliados e abordados.
Contexto da sustentabilidade	A pergunta subjacente aos relatórios de sustentabilidade é como uma organização contribui, ou pretende contribuir, para a melhoria ou deterioração das condições, desdobramentos e tendências econômicas, ambientais e sociais em nível local, regional ou global.
Abrangência	Nos relatórios as organizações devem apresentar evidências de uma abordagem sistêmica, um compromisso com a melhoria contínua e ações que dão suporte às políticas. Caso contrário, as atividades serão aleatórias e o desempenho uma loteria.
Equilíbrio	Sem isso, um relatório de sustentabilidade é chamado de “ <i>greenwashing</i> ” ⁸⁴ , ou seja “marketing verde enganoso”.

⁸⁴ A tradução do termo *greenwashing* para português pode ser algo como “lavagem verde” ou “pintando de verde”. Consiste na estratégia de promover discursos, anúncios, ações, documentos, propagandas e campanhas publicitárias sobre ser ambientalmente/ecologicamente correto, *green*, sustentável, verde, *eco-friendly* etc. com a

Comparabilidade	A consistência contribui para a comparabilidade. Sistemas internos de medição consistentes asseguram comparações confiáveis de ano para ano. O uso de <i>benchmarks</i> e indicadores consistentes dentro do setor possibilita comparações com os concorrentes.
Precisão	As informações relatadas devem ser suficientemente detalhadas para que os stakeholders possam avaliar o desempenho da organização. A precisão das informações quantitativas pode depender dos métodos específicos para coletar, compilar e analisar os dados. Esses métodos devem ser declarados.
Periodicidade	A utilidade das informações está intimamente relacionada ao fato do relatório ser publicado a tempo para que os stakeholders possam integrá-lo eficazmente em seus processos de tomada de decisões.
Clareza	Pelo fato de um relatório de sustentabilidade ter um universo de leitores muito amplo, ele deve ser compreensível para o maior número possível de leitores, ao mesmo tempo em que mantém um nível apropriado de detalhes.
Confiabilidade	Uma verificação independente dos dados e afirmações do relatório oferece um nível de certeza de que o relatório é exato e justo. Busque uma declaração de verificação de um auditor e/ou de um grupo <i>multistakeholder</i> .

Fonte: Séries de aprendizagem da GRI. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Portuguese-Starting-Points-2-G3.1.pdf> Acesso em out. 2017.

As Diretrizes da GRI estão alinhadas com a Declaração Internacional dos Direitos Humanos, ao Pacto Global das Nações Unidas, aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, aos padrões ISO, a códigos de conduta e ética, e a outros índices de sustentabilidade empresarial. Também estão alinhadas com os índices de sustentabilidade da bolsa de Nova York (DJSI) e a de Londres (FJSE4good). No Brasil, há sintonia com os índices de sustentabilidade (ISE) da Bovespa, os indicadores Ethos e as melhores práticas propostas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Em pesquisa realizada no ano de 2008, pela GRI, foram coletados depoimentos de empresas que publicam relatórios de sustentabilidade periodicamente, com a finalidade de identificar o que as organizações descobriram após decidirem implementar um processo de relato e o que elas consideraram ser o “valor do processo de relato” durante e após sua implementação.

Os benefícios apresentados pelos entrevistados podem ser categorizados entre internos, relacionados às mudanças provocadas nas estratégias, cultura, processos e estruturas; e externos, relacionados às questões da reputação e da imagem da empresa no mercado e no setor em que atua.

intenção primordial de relacionar a imagem de quem divulga essas informações à defesa do ambiente, mas, na verdade, medidas reais que colaborem com a minimização ou solução dos problemas ambientais não são realmente adotadas e, muitas vezes, as ações tomadas geram impactos negativos ao meio ambiente. Disponível em: < <https://www.ecycle.com.br/component/content/article/35-atitude/2094-definicao-o-que-como-traducao-greenwashing-estrategias-marketing-propaganda-consumo-produtos-servicos-atitude-apelo-ambiental-enganosa-empresas-consciencia-ambiental-casos-exemplos-cuidados.html>>. Acesso em out. 2017.

Tabela 10: O “valor” descoberto durante o processo de relato

A. O Valor das Mudanças Internas (Benefícios internos)	B. O Valor do Reconhecimento (Benefícios externos)
a. Desenvolvimento de visão e estratégia b. Melhoria nos sistemas de gestão, aperfeiçoamento dos processos internos e estabelecimento de metas c. Identificação de pontos fortes e fracos d. Atração e retenção de funcionários e. Integração entre departamentos e estímulo à inovação f. Conscientização do Conselho de Administração g. Vantagem competitiva e liderança h. Atração de investidores	a. Fortalecimento da reputação, conquista de confiança e respeito b. Transparência e diálogo com stakeholders c. Demonstração de compromisso com a sustentabilidade d. Comparabilidade e benchmarking

Fonte: Séries de aprendizagem da GRI. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-Starting-Points-2-G3.1.pdf> Acesso em out. 2017.

De acordo com os entrevistados pela pesquisa da GRI, durante o processo de relato, algumas empresas reconheceram um vínculo entre a implantação do processo de relato e o desenvolvimento da estratégia da empresa. Com visão e estratégia claras, as organizações teriam um ponto de referência a que alinhar futuras políticas, atividades e tomadas de decisão.

Sob o ponto de vista da questão da estratégia e da estrutura, uma vez que pelo compromisso dos relatos sistemáticos a empresa precisa reavaliar e redefinir suas estratégias, precisará consequentemente alterar estruturas internas. Do contrário, corre o risco de operar baseada em *greenwashing*.

O reconhecimento do valor dos relatórios de sustentabilidade pelas empresas pode ser confirmado a partir de dados como da pesquisa realizada anualmente pela empresa KPMG (uma das líderes na prestação de serviços de auditoria, impostos e consultoria de gestão e estratégica), sobre os relatórios de sustentabilidade publicados nas 250 maiores empresas globais⁸⁵. Na pesquisa referente ao ano de 2017, foram avaliadas 4900 empresas, sendo as 100 maiores empresas em receita dos 49 países onde foram realizados os estudos. Foi constatado que, dessas 4900, aproximadamente 95% possuem algum tipo de relato de sustentabilidade. Em 1997, esse índice era de apenas 35%. Numa análise geográfica, empresas das Américas possuem um percentual de relato de 83%, contra 78% da Ásia-Pacífico, 77% da Europa e 52% do Oriente Médio e África (INTERNATIONAL, 2017).

A pesquisa verificou ainda um crescimento expressivo do número de relatórios publicados em países emergentes, incluindo os da América Latina, onde o percentual passou de 74%, em 2015, para 81%, em 2017. Para a KPMG, o crescimento na região tem explicação em diversos fatores. Entre eles:

- A região é rica em recursos naturais e as empresas precisam de uma licença social para operar para acessar esses recursos. Muitas dessas empresas criam infraestrutura como hospitais e escolas, a fim de melhorar suas relações com as comunidades locais, e isso,

⁸⁵ O G250 refere-se aos 250 maiores do mundo empresas por receita com base no Fortune 500 ranking de 2016.

por sua vez, levou a uma cultura de relatórios de sustentabilidade, onde as empresas procuram demonstrar suas contribuições para a sociedade.

- As empresas latino-americanas podem enfrentar barreiras às exportações, como exigências de governos estrangeiros e consumidores pela certificação ambiental ou de direitos humanos e, cada vez mais, certificação de comércio justo. O relatório ajuda a superar tais barreiras.
- Os relatórios de sustentabilidade na América Latina aumentaram em quantidade à medida que as empresas tentaram manter ou recuperar a confiança pública diante da sequência de escândalos corporativos que afetam a reputação, como o rompimento da barragem de Samarco em 2015 - o pior desastre ambiental da história brasileira.

Essas tendências se combinam com o desenvolvimento de novas regulações governamentais, requisitos das bolsas de valores e a pressão dos interessados para gerar níveis elevados de relatórios. A fim de atingir níveis ainda maiores em toda a região nos próximos anos, será necessário o incremento das legislações e os requisitos dos setores de negócio.

O Brasil manteve a taxa de 85% entre 2015 e 2017, índice condizente com o máximo obtido em países onde o relato de informações socioambientais não é obrigatório por lei. Índices próximos de 100% só são encontrados em locais onde existe algum tipo de obrigação (França e Dinamarca, com 99%, África do Sul com 98%).

Historicamente, novas regulamentações surgem de crises ou problemas emergentes. Os relatórios de sustentabilidade também tendem a evoluir para atender a novos problemas e aumentar a qualidade da implantação em questões existentes. De acordo com análises apresentadas na pesquisa da KPMG, serão necessários requisitos cada vez mais específicos para facilitar a implantação de instrumentos econômicos, como esquemas comerciais ou impostos sobre o carbono, obrigando as empresas a divulgar informações mais confiáveis e precisas. Podemos também ver requisitos para uma divulgação mais sofisticada relacionada à evasão fiscal, por exemplo, como a repartição país por país dos pagamentos de impostos. Esses são temas emergentes e futuramente deverão ser contemplados na análise sobre o quanto uma empresa pode ser considerada sustentável, dentro de um contexto abrangente (INTERNATIONAL, 2017).

Nos mercados emergentes, como América Latina e Brasil, há um interesse particular no impacto socioeconômico, o que poderá conduzir a uma maior regulamentação da divulgação em torno da avaliação de impacto. Os investidores entendem a lógica de negócios que sublinha o hábito de tratar questões ambientais, sociais e de governança como materiais. Mas, muitas empresas não conseguem relatar, efetivamente, a lógica comercial, a verdadeira criação de valor e a materialidade. Algumas das principais bolsas de valores, nomeadamente de mercados emergentes, estão começando a exigir a divulgação não apenas de números de relatórios, mas, também, uma melhor descrição da lógica de negócios e da sustentabilidade por trás dos números.

Países desenvolvidos e em desenvolvimento já adotaram legislação própria, regulamentando a publicação de informações socioambientais, como Dinamarca, Suécia, Malásia, Equador e Reino Unido. A África do Sul, por exemplo, exige que empresas listadas na bolsa reportem questões financeiras e socioambientais de forma integrada. Dessa forma, podemos considerar que é uma questão de tempo para que no Brasil leis sejam aprovadas no sentido de obrigar as empresas a publicar relatórios de sustentabilidade. Inclusive, já existem pressões setoriais nesse sentido, como na ocasião da Rio+20, quando representantes do CEBDS, da GRI e do WBCSD encaminharam um posicionamento ao secretário-geral da ONU, Ban Ki-moon, pedindo que este endossasse a recomendação das três

entidades de tornar a publicação dos relatórios de sustentabilidade uma obrigação para empresas no Brasil, em especiais para as grandes companhias públicas e privadas. No entendimento das três entidades, ao serem obrigadas a produzir os relatórios, as empresas seriam estimuladas a medir e avaliar suas iniciativas de sustentabilidade, contribuindo assim para a transição para uma economia mais verde (RIBEIRO, 2012).

Na próxima seção, veremos como o setor mineral se estruturou e incorporou os avanços da convenção da sustentabilidade em seu conjunto de práticas.

2.4 A mineração e o desenvolvimento sustentável

No Brasil, a mineração passou a ter domínio na economia a partir do século XVI, com a exploração de ouro e de diamantes em Goiás, Mato Grosso, e principalmente em Minas Gerais. A partir disso, estima-se que a população brasileira passou de 300 mil para três milhões num intervalo de tempo de cem anos (FURTADO, 1970)⁸⁶.

A tabela 11 apresenta marcos da história da mineração no Brasil, a partir da década de 1930, quando a atividade passou a fazer parte das estratégias políticas e econômicas do País:

Tabela 11: Marcos da mineração brasileira a partir da década de 1930

Ano	Evento
1934	O Decreto nº 23.979, de 08 de março, cria o Departamento Nacional da Produção Mineral – DNPM.
1940	Decreto-lei nº 1.985, de 29 de março, denominado Código de Minas, define os direitos sobre as jazidas e minas, estabelece o regime do seu aproveitamento e regula a intervenção do Estado na indústria de mineração, bem como a fiscalização das empresas que utilizam matéria prima mineral.
1941	Criada a Companhia Siderúrgica Nacional – CSN.
1942	Criada a Companhia Vale do Rio Doce – CVRD.
1960	Criado o Ministério das Minas e Energia, que incorporou o DNPM.
1967	Descoberta a maior jazida de minério de ferro do mundo, na Serra dos Carajás, no Estado do Pará.
1967	O Decreto-Lei nº 227, de 28 de fevereiro, denominado de Código da Mineração ⁸⁷ , regula os direitos sobre as massas individualizadas de substâncias minerais ou fósseis, encontradas na superfície ou no interior da terra formando os recursos minerais do País; o regime de seu aproveitamento; e a fiscalização pelo Governo Federal, da pesquisa, da lavra e de outros aspectos da indústria mineral.
1989	A Lei nº 7.990, de 28 de dezembro, definiu que a Compensação Financeira pela Exploração dos Recursos Minerais – CFEM, para fins de aproveitamento econômico, seria de até 3% (três por cento) sobre o valor do faturamento líquido resultante da venda

⁸⁶ De acordo com Furtado (1970, p. 238), “a crer nas informações disponíveis, a população do Brasil teria alcançado 100 mil habitantes. em 1600, um máximo de 300 mil em 1700 e ao redor de 3.250.000 em 1800”, sendo a maior parte desta população composta por imigrantes portugueses em busca de oportunidades econômicas a partir da exploração da mineração.

⁸⁷ A partir dos anos 1960, a mineração foi um dos setores econômicos escolhidos como estratégicos e uma das principais alavancas para dinamizar o crescimento nacional.

	do produto mineral.
2011	Lançado o Plano Nacional de Mineração 2030 – PNM 2030, um planejamento estratégico de longo prazo para o setor.

Fonte: Ministério de Minas e Energia. Disponível em: http://www.mme.gov.br/documents/10584/1594105/Linha_do_tempo.pdf/acb3a5a9-9f7d-4d18-9191-58b1ed375791>. Acesso em abr. 2017

O Brasil está entre as cinco maiores economias minerais do mundo, abrangendo uma produção de 72 diferentes substâncias minerais, das quais 23 são metálicas⁸⁸, 45 não-metálicas⁸⁹ e 4 energéticas⁹⁰. O destaque do País no cenário global de mineração se deve ao território com extensão continental e à notável diversidade geológica, propícia à existência de jazidas de vários minerais, alguns de classe mundial, tanto em reservas quanto em produção mineral, como é o caso do minério de ferro. De acordo com o Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM), em 2014, a produção mineral brasileira atingiu o valor de US\$ 40 bilhões, representando cerca de 5% do PIB Industrial do País. Neste mesmo ano, a indústria extrativa mineral contribuiu com mais de US\$ 34 bilhões em exportações de minérios, sendo o minério de ferro responsável por US\$ 25,8 bilhões deste valor⁹¹.

Segundo dados do IBRAM, existem no País 3.354 minas, das quais apenas 5% do total (159 minas) são de grande porte, 24% (837 minas) são de médio porte, e, a grande maioria (2.358 minas), correspondente a 71% do total, é de pequeno porte⁹².

Apesar da queda nos preços do minério de ferro nesta década, principal produto de mineração produzido e exportado pelo Brasil, a produção mineral no País não sofreu quedas, visto que a estratégia das empresas se concentrou em aumentar a produção para manter os patamares de receita dos anos anteriores. Tomando a Vale S/A como referência, por ser a maior empresa do setor no Brasil, avaliamos os dados referentes a 2011, 2013 e 2015, e constatamos que a queda na receita não significou diminuição da produção, pelo contrário. A empresa compensou a queda dos preços no mercado internacional com o aumento da produção do minério de ferro e com a diminuição da participação do produto na composição da receita, investindo em produtos mais rentáveis no período, como níquel, fertilizantes e cobre.

⁸⁸ Os minerais metálicos são a base da indústria mineradora brasileira, principalmente o minério de ferro. Destaque também para o manganês e a bauxita (minério de alumínio). Em menor escala, porém não menos importante, tem-se também o ouro, o cobre e o nióbio. Disponível em: < <http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/recursos-minerais-brasil.htm>> Acesso em abr. 2017.

⁸⁹ Os bens minerais não metálicos podem ser classificados em materiais de construção (areia, cascalho, brita, argila, rochas ornamentais, entre outros), matérias primas de fertilizantes (potássio, caulim e fosfatos) e minerais industriais (alumina, bauxita, cromita, entre outros) (MACEDO, 1998).

⁹⁰ Minérios que contém em sua composição elementos de origem orgânica. Exemplos: petróleo, gás natural e carvão. Disponível em: < <http://brasilecola.uol.com.br/geografia/a-classificacao-dos-minerais.htm>>. Acesso em abr. 2017.

⁹¹ Informações disponíveis em: < <http://www.ibram.org.br/sites/1300/1382/00005836.pdf>>. Acesso em abr. 2017.

⁹² Informações disponíveis em: http://www.ibram.org.br/150/15001002.asp?ttCD_CHAVE=183123. Acesso em abr. 2017.

Tabela 12: Minério de ferro (2011 – 2015)

Ano	2011	2013	2015
Volume (mil ton.)	311.785	310.682	345.879
Participação na receita bruta	71%	73%	62%
Receita Bruta (milhões de dólares)	61.107	47.820	27.111
Preço (em dólares) ⁹³	191,70	135,79	40,88

Fonte: Relatórios de Sustentabilidade Vale 2011 – 2013 – 2015

A volatilidade e vulnerabilidade do mercado de mineração agregam riscos às economias dependentes deste tipo de atividade. No contexto global, a mineração seria vista como mais sustentável se as taxas de exploração das reservas conhecidas fossem reduzidas, dando tempo para que a pesquisa científica e a tecnologia desenvolvessem materiais alternativos, aumentassem o reaproveitamento dos recursos e a reciclagem de materiais, e adotassem técnicas mais limpas de produção. Considerando os dados apresentados acima, verifica-se que, apesar do esforço regulatório, no Brasil, a prática tem sido oposta a este preceito.

Para Barreto (2011, p. 32), “embora sendo uma das primeiras atividades impulsionadas pela centelha do gênio humano, a mineração tem sido uma das menos aceitas dentro do novo arcabouço conceitual do desenvolvimento sustentável”. Numa primeira interpretação, de caráter puramente conservacionista, o foco é mais pontual e restritivo, excluindo as atividades antrópicas que possam provocar modificações, permanentes ou transitórias no meio físico, em especial aquelas intensivas em recursos não renováveis. No outro extremo, encontram-se as definições de caráter utilitário-desenvolvimentista - compatível com a inserção da mineração no âmbito da sustentabilidade do desenvolvimento - que admitem o desenvolvimento de atividades antrópicas que impactem o meio físico, sem, todavia, abrir mão das necessárias proteção e recuperação do meio ambiente degradado (BARRETO, 2011, p. 32).

Por ser a atividade de mineração econômica, social e ambientalmente impactante, qualquer concepção de mineração sustentável deve incluir a minimização e a compensação dos vários impactos negativos que produz, bem como a potencialização dos positivos.

Viana (2012, p. 93) aponta que ao contrário da expressão “desenvolvimento sustentável”, não há uma definição consensual para “mineração sustentável”, o que se dá principalmente pelo fato de a atividade envolver a extração de recursos não renováveis, o que, do ponto de vista estrito, contradiz a própria noção de sustentabilidade prolongada. No entanto, de acordo com o autor:

o que vem sendo reconhecido pela maioria dos autores como mineração sustentável corresponde a práticas acima das legalmente exigíveis, sob pena de ser só uma mineração em conformidade com as leis, incluindo ações mais incisivas voltadas ao desenvolvimento econômico local e regional, à melhoria das condições sociais das comunidades de entorno, à otimização do uso de materiais e energia (em respeito às gerações futuras) e à minimização e compensação dos impactos negativos. Assim,

⁹³ Preços referentes a fevereiro de 2011, dezembro de 2013 e dezembro de 2015. Disponível em: <http://www.indexmundi.com/pt/pre%E7os-de-mercado/?mercadoria=min%C3%A9rio-de-ferro&meses=60> e <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral/preco-do-minerio-cai-80-desde-2011-e-vale-perde-r-247-bilhoes-na-bolsa,10000004268>. Acesso em out. 2017.

como a atividade é – e sempre será – econômica, social e ambientalmente impactante, qualquer concepção de mineração sustentável deve incluir a minimização e a compensação dos vários impactos negativos que produz, bem como a potencialização dos positivos.

Para Barreto (2011, p. 32), tendo como finalidade o desenvolvimento sustentável, a mineração deve se comprometer, não só em buscar a maximização do uso dos recursos minerais sob o ponto de vista técnico e econômico, mas, sobretudo, contribuir para construção de um modelo de desenvolvimento econômico capaz de gerar condições de acumulação de capital e tecnologia e, ao mesmo tempo, de assegurar a salubridade ambiental, de forma que, após a desativação e o fechamento de minas, o uso das áreas mineradas permita a contínua agregação de valores econômicos e sociais às comunidades locais e à sociedade. Para isso, as atividades de mineração deverão prever: os riscos e a proteção, dos impactos ambientais; monitoramento e a recuperação das áreas degradadas, de forma progressiva e contínua; compartilhamento de benefícios econômicos com a sociedade nacional, em especial as comunidades locais; uso futuro da área minerada; a máxima integração do projeto mineiro com o desenvolvimento das comunidades vizinhas.

Garantias de que a atividade não compromete a integridade ambiental têm sido cada vez mais indispensáveis ao funcionamento das atividades econômicas extrativas minerais, tanto para os novos empreendimentos como para os que já estão em operação. São, também, cada vez mais intensas as pressões pela exigência legal de uma tríplice licença: título minerário⁹⁴, licença ambiental e licença social (FERNANDES *et al.*, 2007, p. 19).

Se antigamente apenas a viabilidade econômica e tecnológica oferecia garantias para o funcionamento de um empreendimento mineral, o advento do ambientalismo e da responsabilidade social alertou o setor para a necessidade de desenvolver ações socioambientais. No entanto, de acordo com Enríquez *et al* (2011), há pelo menos dez dimensões que configurariam a interface entre mineração e desenvolvimento, conforme apresentado na Figura 5. São elas: social, cultural, institucional, ecológica, econômica, política, territorial, tecnológica, global e sistêmica.

⁹⁴ A Constituição do Brasil de 1988 estabelece que os bens minerais são da União e, portanto, só podem ser pesquisados e explorados pelas empresas, através de ato jurídico individualizado e específico para cada uma, a obtenção de Título Minerário, uma concessão da União outorgada pelo Departamento Nacional da Produção Mineral (DNPM), em nome do governo federal.



Figura 5: Dimensões da interface mineração e desenvolvimento. Fonte: (ENRIQUEZ *et al*, 2011, p. 3)

A compreensão dessas dimensões auxilia na elaboração de políticas públicas e estratégias empresariais voltadas para a gestão de territórios e gerenciamento socioambiental de empreendimentos mineradores. A Tabela 13 apresenta o conceito referente a cada dimensão.

Tabela 13: Dimensões da interface mineração e desenvolvimento

Dimensão	Características
Social	Refere-se aos vínculos de confiança, de coesão social, de participação e de compartilhamento de projetos construídos a partir da relação que se estabelece entre o empreendimento mineiro e a sociedade.
Cultural	Refere-se às crenças, tradições, valores, manifestações artísticas e modo de vida da população local.
Institucional	Refere-se às organizações públicas e privadas que moldam a sociedade, e ao estabelecimento das “regras do jogo” de forma clara, a fim de facilitar o processo de gestão da mineração em todas as suas fases, não apenas pelo órgão responsável e instâncias pertinentes, mas pela sociedade como um todo.
Ecológica	Compreende a integridade dos biomas, das bacias hidrográficas e dos ecossistemas, de forma geral, que garanta a continuidade da base sobre a qual a economia repousa, sendo um dos pré-requisitos essenciais para a sustentabilidade.
Econômica	Reflete-se no comércio local, nas arrecadações públicas, no aumento populacional e incrementos de renda, e na atração de outras empresas menores que farão parte das operações de apoio da grande mineradora.
Política	Refere-se ao entendimento e à pactuação entre os diferentes grupos para empreender ações necessárias para o bom trato da coisa pública.
Territorial	Diz respeito ao uso e ocupação do espaço, e está atrelado à regência sobre a governança territorial ou à gestão do território.
Tecnológica	Normas legais obrigam os mineradores a utilizar tecnologias mais limpas de produção e a recuperar as áreas degradadas, considerando os significativos impactos

	ambientais gerados pela atividade mineradora.
Global	O setor mineral brasileiro tem grande relevância no contexto global, assim como os mercados globais o têm para a mineração brasileira.
Sistêmica	Os efeitos gerados pela atividade de mineração afetam todas as dimensões já citadas, pois estão intimamente associadas. Os benefícios são concentrados e os ganhos apropriados privadamente, as externalidades são mais sentidas por parte dos atores mais frágeis.

Fonte: ENRIQUEZ *et al* (2011, p. 3-14).

2.5 As práticas de desenvolvimento sustentável nas empresas mineradoras

Conforme já apresentado anteriormente, as pressões exercidas pelos movimentos sociais e entidades ambientalistas, ao lado da pressão regulatória do Estado e dos organismos financiadores, forçou o setor empresarial a participar da construção do modelo de sustentabilidade. Para este, a adoção do modelo contribuiu para melhorar a imagem da empresa e obter vantagens competitivas.

Além do estrito cumprimento das normas legais, as empresas de mineração passaram a lançar mão de novos instrumentos para demonstrar sua intenção de aderir à convenção do desenvolvimento sustentável, tais como a elaboração de relatórios de sustentabilidade corporativa, a obtenção de certificação e o estabelecimento de parcerias com o poder público, organizações não governamentais e com as comunidades das áreas onde operam.

O setor empresarial, em especial as grandes corporações, vem se mobilizando para assumir o protagonismo do paradigma da sustentabilidade na mineração, tanto no cenário internacional, quanto nas empresas que operam no Brasil, mediante não apenas as iniciativas setoriais, mas, também, a implantação de estruturas e políticas para tornar suas operações mais sustentáveis.

Apesar de o setor mineral ser tradicionalmente conservador, as empresas mais modernas contribuíram para a melhoria da percepção pública dos custos e benefícios decorrentes de suas atividades, aproximando-se dos atores sociais envolvidos, principalmente no nível local. Além disso, investiram continuamente na melhoria tecnológica, com vistas a reduzir seus impactos socioambientais. Mas a efetiva incorporação dessa questão no processo decisório das corporações minerárias é recente e ainda controversa (SILVA e DRUMMOND, 2005).

A partir da década de 1990, mesmo com a existência de políticas ambientais na maioria dos países, as grandes empresas de mineração do planeta perceberam que o setor estava no foco dos discursos sobre práticas ambientais negativas e distantes de uma licença social para operar. Portanto, estavam ausentes do debate sobre a possível contribuição da mineração para o desenvolvimento sustentável. Desde então, o setor mineral buscou se engajar em uma série de iniciativas em prol do desenvolvimento sustentável, numa tentativa de se incluir nos eventos globais sobre o tema, buscando principalmente a inserção pró-ativa para mudança da imagem do setor. Contudo, foi apenas no início dos anos 2000 que tais iniciativas se fortaleceram. A figura 6 abaixo apresenta a linha do tempo que mostra algumas dessas iniciativas internacionais de busca da sustentabilidade na mineração, a maioria das quais, desconhecida no Brasil (VIANA, 2012; CHAGAS, 2010).

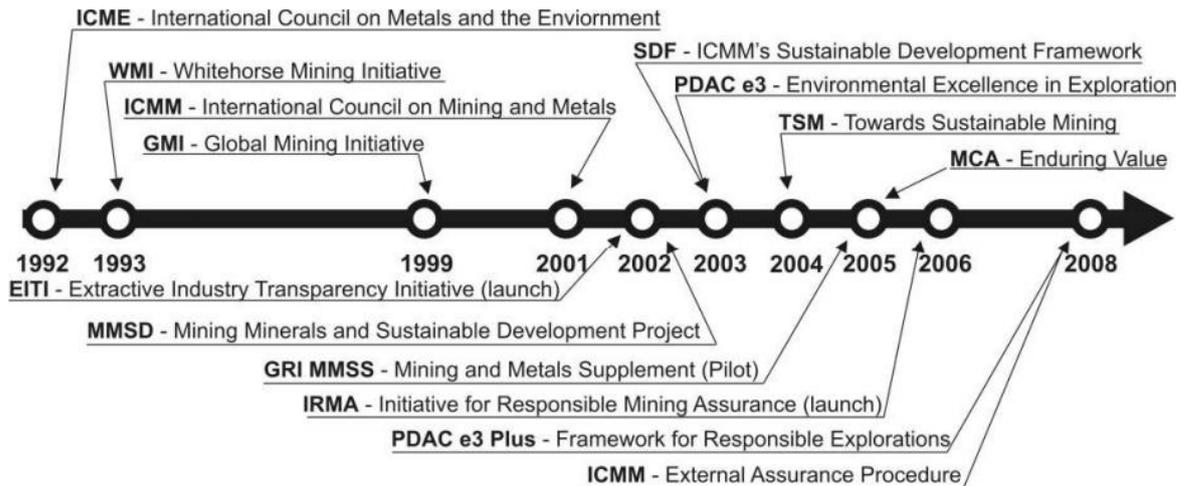


Figura 6: Iniciativas de Sustentabilidade no Setor de Mineração. Fonte: FONSECA (2010, p. 78)

Serão destacadas as principais iniciativas que contribuíram para a formação dos conceitos e práticas do setor de mineração (CHAGAS, 2010).

1. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

O livro *Changing Course* (Mudando o Rumo: Uma Perspectiva Empresarial Global sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente), publicado por este conselho em 1991, apresentou um conjunto de experiências de empresas em prol do desenvolvimento sustentável. Entre essas experiências, a exploração de bauxita na Austrália, desenvolvida pela mineradora ALCOA⁹⁵, é citada na publicação como um exemplo de boas práticas de desenvolvimento sustentável, reconhecida pelo trabalho de mineração e recuperação da área degradada pela mineração. Entre outros pontos, o livro defendia que era possível aos projetos mineradores obter cooperação de governos e sociedades para alcançar um alto padrão ambiental e de relacionamento; era possível realizar mineração em áreas ecologicamente sensíveis com planejamento e práticas de gestão apropriadas; e terminada a extração, é possível recuperar solos e florestas.

2. Global Mining Initiative (GMI)

A iniciativa foi lançada em 1998 por nove companhias de mineração do mundo inteiro⁹⁶, como elemento catalisador da redefinição do papel da indústria global de mineração com relação ao desenvolvimento sustentável. Deu origem ao Mining, Minerals and Sustainable Development (MMSD), e ao International Council on Mining and Metals (ICMM).

3. Mining, Minerals and Sustainable Development (MMSD)

Foi um projeto de pesquisa independente, envolvendo mais de quarenta companhias e organizações do setor mineral⁹⁷, liderado pela empresa Rio Tinto, que durante dois anos procurou compreender como o setor de mineração e metais pôde contribuir para o desenvolvimento sustentável.

⁹⁵ Empresa mineradora australiana que extrai e beneficia minério de alumínio desde 1963.

⁹⁶ Angloamerican, BHP Billiton, Codelco, Newmont, Noranda, Phelps Dodge, Placer Dome, Rio Tinto, e Western Mining Corporation.

⁹⁷ O Centro de Tecnologia Mineral (CETEM) integrou o grupo de parcerias regionais do MMSD, sob a coordenação de Maria Laura Barreto (CHAGAS, 2010, p. 77)

Os resultados da pesquisa foram divulgados no relatório “*Breaking New Ground*”, durante a Conferência Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, em 2002, na África do Sul⁹⁸. O relatório apresentou a descrição de problemas causados pelo setor mineral que afetam as condições para o desenvolvimento sustentável. Foram apontadas questões referentes à viabilidade da indústria mineral, uso e manejo do solo, desenvolvimento econômico, comunidades locais, meio ambiente e governança. Além disso, o projeto propôs algumas ações que deveriam ser adotadas imediatamente pelo setor, tais como: entender o conceito de desenvolvimento sustentável, criar políticas organizacionais e sistemas de gestão, obter cooperação entre agentes com interesses semelhantes e gerar capacidade para executar ações efetivas em todos os níveis (VIANA, 2012; CHAGAS, 2010).

O relatório alertou ainda para os impactos socioambientais oriundos da atividade de mineração, como: questões relativas ao uso da água e energia nas operações, resíduos sólidos, efluentes, contaminação por metais pesados; além de questões sociais, como o impacto nas transições demográficas, alterações nas culturas das comunidades, vibração, poluição, ruídos entre outros.

No entanto, o projeto sofreu inúmeras críticas, principalmente pelo fato de ter sido patrocinado por empresas mineradoras, representando apenas a concepção empresarial do desenvolvimento sustentável. A ONG Mining and Communities coordenou um encontro com diversas comunidades mineradoras ativistas, e publicou a Declaração de Londres, que entre outras coisas desmentiu quatro principais mitos defendidos pelo MMSD: a suposta necessidade cada vez maior de minérios e minas; a alegação de que a mineração catalisa desenvolvimento; a crença de que a técnica pode resolver tudo e a inferência de que os opositores à mineração são ignorantes e antidesenvolvimentistas.

Apesar de apontar questões pertinentes relacionadas aos impactos causados pela mineração, e isso ter valor para o setor, um ponto foi alvo de críticas, possivelmente o maior aprendizado que se poderia obter por meio desse estudo: o projeto não ouviu as comunidades afetadas pela mineração. Organizações de povos indígenas, ONGs especializadas no assunto e comunidades afetadas alertaram que as empresas precisam estar abertas para aceitar um não das comunidades ao projeto, se esse for o desejo delas.

Dessa forma, apesar de ter contribuído para a criação e difusão de conceitos, o projeto foi acusado de ter como único objetivo legitimar os interesses corporativos das mineradoras, e perpetuar suas operações (VIANA, 2012, p. 96).

4. Conferência Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (CMDS)

Nesta conferência, foi pactuado um Plano de Implementação para o Desenvolvimento Sustentável. O evento contou com a participação de 20 chefes executivos de companhias de mineração do mundo inteiro, além de outros líderes do Setor.

5. International Council on Mining and Metals (ICMM)

É uma organização internacional que se desenvolveu a partir da GMI, em 2002, sendo representada pelas companhias líderes mundial do setor de mineração e metais. De acordo com o ICMM, a organização se dedica a uma indústria de mineração segura, justa e sustentável. Atualmente, reúne 24 empresas de mineração e metais e mais de 30 associações regionais e de commodities, que buscam o aprimoramento do desempenho ambiental e social.

⁹⁸ O Sumário Executivo em português está disponível em: < <http://pubs.iied.org/pdfs/G00710.pdf> > Acesso em out. 2017.

O ICMM atua como um catalisador para a mudança, aumentando a contribuição da mineração para a sociedade⁹⁹.

A adesão ao ICMM exige dos associados o compromisso com os dez princípios que orientam a atuação da organização, que servem como um quadro de melhores práticas para o desenvolvimento sustentável na indústria de mineração e metais. Estabelecidos em maio de 2003, os princípios respondem aos principais desafios identificados pela agenda de mudança da mineração e desenvolvimento sustentável. (Quadro 1):

Quadro 1: Princípios ICMM

1. Implementar e manter práticas éticas de negócios e sistemas sólidos de governança corporativa.
2. Integrar considerações sobre desenvolvimento sustentável dentro do processo de tomada de decisões corporativas.
3. Defender direitos humanos fundamentais e respeitar culturas, costumes e valores nas negociações com funcionários e outros, que sejam afetados por nossas atividades.
4. Implementar estratégias de gestão de riscos baseadas em dados válidos e ciência sólida.
5. Buscar aperfeiçoamento contínuo de nosso desempenho em saúde e segurança.
6. Buscar aperfeiçoamento contínuo de nosso desempenho ambiental.
7. Contribuir para a conservação da biodiversidade e abordagens integradas ao planejamento de uso de terra.
8. Facilitar e estimular desenho, uso, reutilização, reciclagem e descarte responsável de nossos produtos.
9. Contribuir para o desenvolvimento social, econômico e institucional das comunidades onde operamos.
10. Implementar envolvimento eficaz e transparente, assim como comunicação e providências independentemente verificadas de reporte com nossos *stakeholders*.

Fonte: ICMM. Disponível em: <https://www.icmm.com/en-gb/about-us/member-commitments/icmm-10-principles/the-principles> Acesso em out. 2017.

O ICMM desenvolveu também, em parceria com a GRI, o Suplemento Setorial de Mineração e Metais, alinhado ao Dez Princípios.

A partir da discussão promovida desde a década de 1990 no cenário internacional, incluindo o Brasil, sobre a questão do desenvolvimento sustentável e a indústria de mineração, importantes avanços foram obtidos nas regulações ambientais, nos padrões de controle ambiental e nos sistemas de gestão. A política empresarial das mineradoras mais estruturadas esteve centrada na criação e execução de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA), que permitem o controle dos impactos ambientais gerados, podendo interferir positivamente na competitividade da empresa. Às questões ambientais vêm se agregar, nos últimos anos, as preocupações sociais com as comunidades situadas no entorno da mineração.

Sendo a incorporação do desenvolvimento sustentável um processo irreversível, para as empresas, trata-se de uma forma de estabelecer bases de um sistema de concorrência, evitando que as questões socioambientais funcionem como barreiras não-tarifárias, permitindo que se mantenha a competitividade. As empresas adotam o tratamento da questão socioambiental como uma nova estratégia de negócio, que visa não mais somente cumprir a legislação, mas, também, atender à constante pressão dos organismos internacionais, dos

⁹⁹ Ver em: <https://www.icmm.com/en-gb/about-us>. Acesso em out. 2017.

meios de comunicação, das ONGs e da própria sociedade, bem como melhorar sua imagem e aumentar as oportunidades de negócios e lucros.

Assim, para a implantação de um SGA efetivo, é necessário que as empresas estabeleçam um conjunto de diretrizes organizacionais, composto por princípios, políticas e direcionamento estratégico, que reflita o compromisso com as questões relacionadas à sustentabilidade das operações.

Outro importante instrumento utilizado pelas empresas para a construção do perfil das empresas sustentáveis é o Relatório de Sustentabilidade, sendo o modelo da GRI o mais consolidado e adotado por empresas em todo o mundo, conforme já explicado em seções anteriores. É certo que todos os setores produtivos apresentam desafios relacionados aos potenciais impactos que possam causar no meio ambiente, no meio social e na esfera econômica. Estes impactos podem ser tanto positivos quanto negativos, apesar de habitualmente associarmos este termo às questões desfavoráveis. No entanto, alguns setores tendem a ser mais pressionados, dada a natureza de suas operações e de seus impactos. É o caso do setor de mineração, assim como o de recursos naturais como um todo, e das indústrias de óleo e gás, energia e papel e celulose, por exemplo.

Estas empresas precisam reafirmar, constantemente, seus compromissos, seja por meio da participação em movimentos e eventos; seja pela adoção de métodos, técnicas e certificações; e também pela comunicação eficiente que algumas vezes conseguem realizar junto aos públicos de interesse, criando e reforçando a imagem de empresa comprometida com as questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável.

Hoje, a discussão já se encontra em um nível considerável de maturidade, apesar de ainda não impedir que empresas continuem operando em condições pouco seguras do ponto de vista da sustentabilidade, principalmente quando está em questão a manutenção dos patamares econômicos das organizações. No entanto, a adesão das empresas ao movimento de sustentabilidade, apenas por convenção de mercado, sem as devidas reformas nas bases internas, constituídas por políticas, valores e processos, faz com que muitas empresas sejam acusadas de apenas praticarem as alterações cosméticas, esverdeando as plataformas de comunicação, mas, na prática, operando como antes.

O estudo das questões apresentadas neste capítulo, especialmente nesta seção, nos ajuda a compreender o processo pelo qual passou a Vale, quando, em meados dos anos 2000, adotou a estratégia de internacionalização, que se consolidou após a compra da Inco em 2006. Ao se tornar uma das maiores mineradoras do mundo, ela precisava incorporar todo o arcabouço das convenções que influenciavam o setor naquele momento, sendo a sustentabilidade requisito imprescindível. Assim, a empresa, que desde a década de 80 tinha uma atuação socioambiental, precisaria expandir suas ações, se posicionando no mercado internacional em condições de competitividade com as demais mineradoras.

Como veremos no próximo capítulo, dentre outras ações, o início da publicação dos Relatórios de Sustentabilidade foi decisivo para a configuração atual dos parâmetros de sustentabilidade da empresa.

CAPÍTULO III

AS ESTRATÉGIAS E ESTRUTURAS DE SUSTENTABILIDADE NA VALE S.A.

Entre o fim da década de 1990 e o início deste século XXI houve nas empresas uma adesão progressiva a movimentos e iniciativas de sustentabilidade, que vão reduzindo ou mitigando alguns de seus impactos, principalmente os ambientais e sociais. Algumas adesões são feitas de maneira espontânea e pró-ativa, e muitas outras em razão de seus impactos mais visíveis ou mesmo após a exposição pública, como em casos de acidentes e escândalos diversos.

Em resposta às demandas da sociedade e às práticas de mercado, as empresas inserem agendas positivas no contexto de seus negócios, incluindo temas como proteção ambiental, direitos humanos e desenvolvimento social. Se por um lado acertam, quando realizam bons trabalhos de preservação ambiental e combate à pobreza, por outro falham ao negligenciar compromissos com o meio ambiente e comunidades em detrimento dos aspectos financeiros.

Ao longo deste capítulo será apresentado o processo de inserção das agendas socioambientais na atuação da Vale S.A, ressaltando as principais ações que a empresa desenvolveu no contexto da sustentabilidade. Este trabalho não tem como objetivo afirmar que a Vale é uma empresa sustentável, nem tão pouco invalidar as ações que realiza no viés do desenvolvimento sustentável. Faremos a análise das ações empreendidas pela Vale ao longo do tempo, permitindo compreender como foi a inserção da sustentabilidade na agenda da empresa, associando ao contexto de mercado e das estratégias de negócio.

A Vale teve papel importante na história de engajamento socioambiental das empresas no Brasil, com destaque para a participação na Rio-92 e o pioneirismo na adesão à organizações internacionais dedicadas ao tema. Porém, isso não a impediu de cometer erros, de se posicionar de maneira controversa e de fazer escolhas pouco favoráveis ao meio ambiente.

Ao avaliarmos a trajetória da empresa, percebemos que as práticas associadas ao desenvolvimento sustentável eram, inicialmente, realizadas sem a necessidade de alterações nas macroestruturas da empresa. Ainda que alguma estrutura de apoio precisasse ser criada, esta não interferiu diretamente nos negócios. Ao aplicarmos a tese de Chandler sobre estratégia e estrutura, percebemos que, à medida que as questões socioambientais se tornam mais relevante no meio empresarial, a empresa precisa tornar mais consistente suas ações e, para tanto, precisa considerar esses fatores no contexto de sua estratégia e adequar sua estrutura para que isso seja factível.

A opção por inserir a sustentabilidade nos negócios exige que empresas de atuação global e de grande impacto ambiental, como a Vale, tenham posicionamento, estruturas e métodos para lidar com o assunto.

3.1 Da fundação da CVRD: obrigações legais

Em período anterior à fundação da CVRD, durante o primeiro governo de Getúlio Vargas, o decreto nº 24.642 criou o Código de Minas e o Código de Águas, modificando o regimento jurídico instituído pela Constituição de 1891. Assim, pelo novo regime jurídico, a propriedade do solo não equivalia mais à propriedade das jazidas e demais riquezas do subsolo. E ainda, os incentivos às mineradoras só se efetivariam sob três condições: a admissão de dois terços de engenheiros e três quartos de operários brasileiros natos; a

manutenção de escolas para os operários e filhos; e, a criação de hospitais ou oferta de atendimento a saúde dos funcionários e famílias¹⁰⁰.

O Código de Minas visava atender ao plano de nacionalização da exploração das jazidas minerais, tendo, em 1926, o então Presidente da República, Artur Bernardes, realizado uma reforma constitucional que proibia a transferência a estrangeiros das minas e jazidas necessárias à segurança e defesa do país (PIMENTA, 1981, *apud* FERREIRA, 2015).

Desse processo de nacionalização de operações de mineração no Brasil foi criada a Vale do Rio Doce, resultante da incorporação da Cia Brasileira de Mineração e Siderurgia (CBMS) e da Companhia Itabira de Mineração S.A, com o governo brasileiro, atendendo assim a lei vigente.

A Companhia Vale do Rio Doce nasceu como um projeto de desenvolvimento nacional importante para a economia do Brasil, e desde o início de suas atividades adotou uma orientação diversificada, através da qual criou empresas subsidiárias e estabeleceu acordos com outras instituições.

Conforme previsto no estatuto de fundação da Companhia Vale do Rio Doce de 1942, em 1955 a empresa iniciou a aplicação de recursos na conta do Fundo de Melhoramentos e Desenvolvimento do Vale do Rio Doce (FMDVRD), que deveria receber parte dos lucros da companhia, correspondendo a até 8% do lucro líquido anual, sendo 70% deste valor destinados a Minas Gerais e 30% ao Espírito Santo, seguindo os territórios ao longo da Estrada de Ferro Vitória Minas (VALE, 2012; SANTOS, 2011).

O objetivo inicial da FMDVRD era a melhoria do saneamento básico da região, principalmente no combate à malária e na melhoria das condições sanitárias de modo geral. Os bons resultados obtidos pela Vale na década de 60, quando quase dobrou a quantidade de minério de ferro exportado¹⁰¹, tornando-se uma das maiores exportadoras do mundo, fez com que os investimentos do fundo fossem consideravelmente incrementados.

Em 1975, este fundo passou a se chamar Reserva para o Desenvolvimento do Vale do Rio Doce (RDVRD), por meio do qual a Vale atuou como catalisadora de recursos para o financiamento de projetos e programas de infraestrutura social e urbana (educação, saúde, saneamento básico, assistência social, esportes e lazer), de infraestrutura econômica (agricultura, indústria, serviços e transportes) e de estudos e pesquisas. A partir da promulgação da nova Constituição Federal brasileira em 1988, houve mudanças na alocação dos recursos, que passaria a ser feita pelo Congresso Nacional, de acordo com as prioridades definidas pelos prefeitos e lideranças dos municípios beneficiados (VALE, 2012, p. 204).

Acompanhando a necessidade de uma maior participação popular nas decisões de investimento, em 1990, o RDVRD passou a contar com uma Gerência de Relacionamento com Comunidades. A partir de 1994, com a expansão das atividades da Vale em outras regiões do Brasil, a zona de atuação do RDVRD passou a englobar também os estados do Pará, Maranhão, Bahia, Sergipe, Mato Grosso do Sul e Tocantins. Apesar disso o valor investido permanecia limitado a 8% do lucro líquido anual.

Outra atuação importante da Vale no campo das ações sociais foi a criação da Fundação Vale do Rio Doce de Habitação e Desenvolvimento Social, em 1968, com o objetivo de executar a política habitacional da empresa, construindo e financiando casas para

¹⁰⁰ Decreto n.º 24.642/34, Art. 90.

¹⁰¹ Entre os anos de 1961 e 1967 o minério de ferro exportado passou de 6,1 milhões de toneladas para quase 11 milhões de toneladas (VALE, 2012, p. 104).

os empregados da Vale nas regiões onde a Companhia atuava. Até a década de 1990, uma coluna no *Jornal da Vale* intitulada “Fundação Notícias”, dedicava-se a comunicar os avanços dos seus projetos habitacionais (VALE, 2012, p. 263).

3.2 Projeto Carajás: a sustentabilidade como condição para a estratégia

No final dos anos 1960, a Vale era um dos principais fornecedores mundiais de minério de ferro. A companhia investia para expandir os sistemas logísticos e aumentar a produção, ampliando reservas minerais, e estendendo a área de atuação para a produção de outros minerais. Também investia na verticalização das atividades, se associando com diversos grupos nacionais e, principalmente, estrangeiros. Após a construção do Porto de Tubarão e a conquista dos mercados europeu e japonês, a Vale havia se tornado uma companhia mundial e um grande conglomerado empresarial estatal.

No entanto, a empresa ainda precisava firmar sua posição internacional e se consolidar como uma das líderes na formação de preços no exterior, condição que distingue as grandes mineradoras transnacionais das companhias meramente regionais (FARO *et al*, 2005, p. 124).

Além disso, entre os anos de 1970 e 1978, a participação relativa da Vale na produção nacional de minério de ferro sofreu uma queda, passando de 56,8% para 43,3%, o que indicava um aumento da diversificação das fontes de minério de ferro no país.

Outra questão que preocupava os executivos da empresa dizia respeito à quantidade e à qualidade do minério extraído nas operações de Minas Gerais. Alternativas para as minas de Itabira eram urgentes, conforme destacado pelo então presidente da Companhia na época do lançamento do Projeto Ferro Carajás: “A qualidade do minério de Itabira está se degradando pelo aprofundamento da mineração” (VALE, 2012, p. 178). Recusar a possibilidade de expansão regional seria optar pelo declínio enquanto produtores de minério de ferro. Assim, para atender a estratégia de posicionamento da empresa era necessário ampliar sua estrutura.

Em 1970, havia sido constituída a *joint venture* Amazônia Mineração S.A (AMZA), composta pela Vale e pela Companhia Meridional de Mineração – CMM¹⁰², subsidiária da U.S. Steel. Em 1962, geólogos desta empresa haviam descoberto importantes depósitos feríferos na região de Carajás, estimadas em 18 bilhões de toneladas de minério de ferro.

No entanto, desentendimentos em relação à logística necessária para o escoamento da produção levaram a um impasse que durou quase toda a década de 1970. Enquanto os americanos estavam interessados em suprir as necessidades das usinas siderúrgicas da costa leste dos Estados Unidos, o Brasil já vislumbrava os mercados europeus e japoneses, cujo consumo de minério de ferro era crescente. Para a U.S Steel, a alternativa seria a construção de um porto em Espadarte, na costa do Pará, onde só poderia receber navios pequenos. Já a Vale, precisaria de um porto capaz de receber navios de grande porte, como em Tubarão. Assim, para a Vale, todos os critérios de viabilidade econômica indicavam a Baía de São Marcos, em São Luís, como a localização ideal para a construção do porto que atenderia o sistema norte. Esses desentendimentos levaram os americanos a desistir da participação na Amazônia Mineração e, em 1981, suas ações foram vendidas para a Vale por US\$ 50 milhões (FARO *et al*, 2005; VALE, 2012).

Para dar seguimento ao projeto, era preciso obter os recursos para financiar a construção de Carajás, incluindo toda estrutura mina-usina-ferrovia-porto. Eliezer Batista, que foi o executivo que mais tempo ocupou na presidência da Vale (1961-1964 e 1979-1986)

¹⁰² Processo descrito com mais detalhes no Capítulo 1, página 21

narra o processo de negociação com investidores em todo o mundo para obter os recursos necessários.

No início da década de 80, o cenário era cruel. O Brasil não tinha nem recursos nem crédito internacional. Quando tinha, pagava juros siderais, como no caso da Hidrelétrica de Itaipu, [...], a uma taxa de juros flutuante de 17% ao ano, com *spread*¹⁰³ de 2,5% e sem carência. Carajás, por sua vez, foi feito à base de um *project finance* e sem um só centavo do governo brasileiro. Foi realizado pelos seus próprios méritos e por sua inovadora concepção financeira. Ao mesmo tempo, o *equity*¹⁰⁴ era integralmente nacional. Não houve participação societária de capital estrangeiro em Carajás (FARO *et al*, 2005, p. 131).

Parte dos recursos necessários para a implantação do Projeto Carajás foi obtido por meio de empréstimos¹⁰⁵ estrangeiros, lançamento de bônus¹⁰⁶ no mercado internacional, debêntures¹⁰⁷ no mercado nacional, além de incentivos fiscais e facilidades para importação de máquinas e equipamentos. Como garantia, a Vale tinha vendas promissoras já acertadas previamente:

Já em 1979, haviam sido assinados os primeiros protocolos de intenção de vendas com a Alemanha Ocidental e o Japão, estipulando o fornecimento de cinco milhões e de 10 milhões de toneladas anuais, respectivamente. Esses acordos foram transformados, em 1981, em contratos de longo prazo, envolvendo a venda de 25 milhões de toneladas anuais não só para alemães e japoneses, como também para outros consumidores tradicionais da Companhia (como Itália e França), com preços a serem fixados na data do embarque do minério, previsto para 1985 (VALE, 2012, p. 178).

¹⁰³ *Spread* bancário é simplesmente a diferença entre os juros que o banco cobra ao emprestar e a taxa que ele mesmo paga ao captar dinheiro. O valor do spread varia de acordo com cada operação, dependendo dos riscos envolvidos e, normalmente, é mais alto para pessoas físicas do que para as empresas. O Brasil é famoso por ter um dos maiores *spreads* bancários do mundo. Disponível em: < http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2051:catid=28&Itemid=23 > Acesso em ago. 2017

¹⁰⁴ *Equity* corresponde ao patrimônio líquido, a diferença de todos os ativos menos as suas obrigações. Ver mais em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/equity/> Acesso em ago. 2017

¹⁰⁵ Os empréstimos estrangeiros que integraram o financiamento de Carajás foram feitos pelas seguintes partes e valores: Banco Mundial (em 13/08/1982) - 304,5 milhões de dólares; Eximbank do Japão (em 20/08/1982) - 13 milhões de ienes; Nippon Carajás Iron Ore Co. (em 20/08/1982) - 65 milhões de ienes; Kreditanstalt fur Wiederaufbau (em 03/09/1982) - 300 milhões de marcos alemães. Todos os contratos com prazo de 25 anos, tendo a República Federativa do Brasil como garantidora. Mais informações em: < <http://www1.folha.uol.com.br/fof/eco/vale/capitulo7.htm> > Acesso em ago. 2017

¹⁰⁶ Bônus é a bonificação em ações concedida aos acionistas de uma empresa quando esta aumenta seu capital. Às vezes, a distribuição de bônus faz-se por sorteio, como forma de incentivar a venda das ações da empresa. No Brasil, bônus são também os títulos de dívida pública emitidos em séries ao portador e com vencimento em data predeterminada; servem para pagamento de débitos fiscais e é uma forma de o governo antecipar a receita (SANDRONI, 1999, p. 62).

¹⁰⁷ Debênture é o título mobiliário que garante ao comprador uma renda fixa, ao contrário das ações, cuja renda é variável. O portador de uma debênture é um credor da empresa que a emitiu, ao contrário do acionista, que é um dos proprietários dela. As debêntures têm como garantia todo o patrimônio da empresa (SANDRONI, 1999, p. 156).

O Projeto Ferro Carajás foi inaugurado em 1985, com um custo de US\$2,8 bilhões, frente aos US\$ 4,2 bilhões orçados inicialmente. Foi a maior reserva ferrífera já encontrada no mundo, e consolidava a Vale como uma *global player* no setor de mineração (FARO *et al*, 2005, p. 135).

As minas de Carajás estão situadas na Floresta Nacional de Carajás (FLONA Carajás), que é uma Unidade de Conservação¹⁰⁸, a uma altitude de 660 metros do nível do mar. A Serra dos Carajás é um complexo de cristais e chapadas localizado entre os rios Itacaiunas e Parauapebas. As reservas ferríferas de Carajás estavam estimadas em 18 bilhões de toneladas, com teor médio¹⁰⁹ de 66,13% de ferro. Havia quatro jazidas mapeadas na região: Serra Norte, Serra Sul, Serra Leste e Serra São Félix. Devido à facilidade de acesso à ferrovia e pela quantidade de minérios, as operações se iniciaram no braço Este, na mina N4E. Na Serra Leste também estão localizadas as minas N4WC, N4WN e N5. O projeto S11D, inaugurado em 2016, ampliou a produção de minerais na Serra Sul (VALE, 2012, p. 178; COELHO, 2015, p. 29).

Em fevereiro de 1985, foi inaugurada a Estrada de Ferro Carajás (EFC), com 892 km, ligando o complexo de Carajás ao Terminal Portuário da Ponta da Madeira, em São Luís, inaugurado no ano seguinte. Em dezembro de 1985, iniciaram as operações de lavra e beneficiamento (britagem, peneiramento e moagem) de minério de ferro na mina N4E, com capacidade de produção de 15 milhões de toneladas por ano. Dessa forma, a Vale concluía a implantação do complexo logístico mina-ferrovia-porto, e a partir de então as operações da Vale no Brasil se dividiam em Sistema Norte, voltado principalmente para exportação, e Sistema Sul, voltado para o mercado doméstico.

As operações de Carajás deram outras proporções para a Vale. Ao mesmo tempo em que salvava a companhia da perda de posições no mercado devido à saturação do Sistema Sul, se consolidava como uma das maiores empresas exportadoras do mundo e formadora de preços no mercado internacional. Além disso, a estrutura criada na região viabilizou projetos de manganês (Mina do Azul), cobre (Salobo e Sossego) e níquel (Onça Puma).

Eliezer Batista avalia a importância de Carajás para a Vale:

O que é uma catedral sem uma abóbada? Por mais majestosa que seja, ainda estará mais próxima da terra do que do firmamento. Assim era a Vale do Rio Doce até o

¹⁰⁸ As unidades de conservação (UC) são espaços territoriais, incluindo seus recursos ambientais, com características naturais relevantes, que têm a função de assegurar a representatividade de amostras significativas e ecologicamente viáveis das diferentes populações, habitats e ecossistemas do território nacional e das águas jurisdicionais, preservando o patrimônio biológico existente. As Florestas Nacionais (FLONA) pertencem ao grupo de Unidades de Uso Sustentável, que são áreas que visam conciliar a conservação da natureza com o uso sustentável dos recursos naturais. Nesse grupo, atividades que envolvem coleta e uso dos recursos naturais são permitidas, mas desde que praticadas de uma forma que a perenidade dos recursos ambientais renováveis e dos processos ecológicos esteja assegurada. Disponível em: < <http://www.mma.gov.br/areas-protegidas/unidades-de-conservacao/o-que-sao>>. Acesso em ago. 2017

¹⁰⁹ O alto teor de ferro dispensa em alguns casos, os processos de concentração, podendo o minério ser utilizado diretamente, apenas com a adequação granulométrica. O minério de ferro, com teores médios de 65% de Fe, sílica e alumínio em torno de 3% cada e baixo fósforo, é utilizado nos altos-fornos para a produção de gusa e nos fornos de redução direta para produção de ferro-esponja. O preço, em geral, é fixado para um determinado teor de ferro (base 65% Fe) por unidade metálica (1%) em centavos de dólar (US\$ cents) em base seca, e em função do grau de beneficiamento que o minério foi submetido. Disponível em: <http://www.dnpm.gov.br/dnpm/paginas/balanco-mineral/arquivos/balanco-mineral-brasileiro-2001-ferro> Acesso em ago. 2017

fim da década de 1970. Uma igreja descoberta. A construção de Carajás deu à Catedral do Rio Doce seu suntuoso domo (FARO *et al*, 2005, p. 135).



Figura 7: Sistema Norte – Vale S.A.

3.2.1 Carajás e a sustentabilidade

Em 1991, seis anos após o início das operações, Carajás recebeu a visita de Stephan Schmidheiny, empresário suíço e *chairman* do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). De acordo com Eliezer Batista, esta visita inspirou Schmidheiny na criação do conceito do que seria o desenvolvimento sustentável:

A prática deu origem à teoria. Schmidheiny já vinha trabalhando, há algum tempo, na tese do que ainda viria a ser chamado de desenvolvimento sustentável. Porém, até aquele momento, dispunha apenas de ideias dispersas. Carajás lhe trouxe o conhecimento empírico. O projeto na Amazônia paraense funcionava exatamente da forma como ele idealizava. Desde o início, todos os ingredientes da sustentabilidade estavam reunidos. E o que é fantástico foi Carajás ter sido moldado pelo sopro da intuição (FARO *et al*, 2005, p. 142).

Eliezer (FARO *et al*, 2005, p. 143) afirma ainda que desde o início, o Projeto Ferro Carajás contava com um programa de recuperação das áreas degradadas, com o objetivo de replantio da vegetação nativa. A preservação do meio ambiente teria sido combinada com uma série de ações sociais e com a implantação de um dos maiores projetos de urbanização feitos na Amazônia: a criação do Núcleo Urbano de Carajás, com a proposta de construir moradia e infraestrutura para os funcionários da empresa, incluindo estabelecimentos de ensino e a construção do que prometia ser o melhor hospital da Amazônia.

O “sopro da intuição” mencionado por Eliezer, pode ser assim chamado devido à implantação de Carajás ter acontecido numa época de práticas de proteção socioambiental ainda embrionárias. No entanto, por exigência do Banco Mundial, constavam estudos de Avaliação Ambiental – EAAs no plano de financiamento do Banco Mundial. Esses estudos

foram elaborados de acordo com as normas das agências internacionais, uma vez que o Brasil ainda não tinha legislação própria sobre as questões ambientais (MMA, 2009, p. 16).

Era o início de uma era em que, assim como a viabilidade financeira, a viabilidade ambiental deveria ser calculada e efetivada. Eliezer fala sobre a contribuição de Carajás para o que seriam as práticas ambientais no Brasil:

Quando começamos a pensar o projeto, não tínhamos conhecimento suficiente para filosofar a respeito. Mas contamos sempre com o apoio de um conselho de cientistas, de diferentes áreas, como geomorfologia, hidrologia, botânica etc. Não dávamos um passo importante sem consultá-los. Carajás carrega um grande mérito. O empreendimento inaugurou uma nova mentalidade no país (FARO *et al*, 2005, p. 142).

As condições dos financiadores estrangeiros, que impunham controles ambientais para a realização dos contratos, e a adoção da Política Nacional do Meio Ambiente (Lei nº 6938, de 31 de agosto de 1981), trouxeram novos elementos para a estrutura da Vale. Dada a condição de empresa estatal, onde se concentravam grande parte dos financiamentos estrangeiros no Brasil, a Vale foi pioneira em criar uma área de atuação ambiental.

Já na área social, a empresa participou em projetos na região do Projeto Ferro Carajás, aportando recursos para apoiar a ação do setor público local e firmando convênios com entidades de formação e treinamento de mão de obra. A Vale também passou a colaborar em programas de saúde, educação, infraestrutura e atendimento às comunidades indígenas. Ainda que realizasse essas atividades por força das condicionantes de licenciamento, a empresa precisaria aprender como inseri-las, na sua estrutura organizacional e nos processos, e como obter vantagem competitiva a partir disso (VALE 2012, p. 204).

Este foi um importante momento para a Vale, sendo um divisor de águas tanto em sua estrutura, com a criação do gigante Sistema Norte, quanto na posição que passaria a ocupar no setor mundial de mineração. A capacidade de adequar suas estruturas para que cumprisse as novas diretrizes foi determinante para o êxito da missão.

3.2.2. Carajás é foco de resistência

A Vale tinha vencido desafios técnicos e econômicos para implantar o Projeto Carajás, prolongando, com isso, a exploração do minério e se posicionando favoravelmente no *ranking* mundial das mineradoras. O fato de operar na Floresta Amazônica aumentava consideravelmente o tamanho do desafio e dos conflitos que teria que administrar.

Desde a fase de implantação do projeto em Carajás, a Vale precisou lidar com críticas e manifestações de resistência em relação à exploração mineral na Amazônia, oriundas dos movimentos sociais e ambientalistas, assim como de entidades associadas aos direitos humanos e à reforma agrária, além dos organismos internacionais que atuavam na região.

Eliezer Batista credita a maior parte dos ataques feitos à empresa à semelhança de nomes entre o Projeto Ferro Carajás, da Vale do Rio Doce, e o Projeto Grande Carajás, iniciativa do governo federal na gestão de José Sarney. Segundo Batista (FARO *et al*, 2005, p. 145) “o Grande Carajás, mais conhecido como “Carajazão”, tinha como um de seus pilares o estímulo à atividade agropecuária na Amazônia, [...] que provocaram devastação florestal e outras formas de destruição”.

Devido à igualdade dos nomes, o nosso Carajás foi atacado pela comunidade internacional. Fomos mais de 20 vezes ao Parlamento Europeu para defender o projeto da CVRD. Mostramos que tínhamos mais de um milhão de hectares de reservas florestais sob nossa guarda que seriam integralmente preservados (FARO *et al.*, 2005, p. 145).

Dos principais argumentos que sustentaram os movimentos de resistência à Carajás está o fato de que projetos como este, desenvolvidos na Amazônia, teriam a função de fornecer insumos para o mercado internacional, e que as riquezas retiradas da floresta não têm como objetivo beneficiar a população amazônica, mas sim amparar o capital internacional e nacional.

No caso da Amazônia, desenvolveu-se o subdesenvolvimento em escala regional, e não nacional. A Amazônia padece pelo subdesenvolvimento, com produção de matérias-primas intensivas em energia e água, concentração fundiária e superexploração do trabalho. Ao mesmo tempo, a economia brasileira é mais complexa que isso. A exportação de matérias-primas tem um peso maior na economia amazônica do que na economia do país. Pensando em termos de território, a Amazônia pode ser encarada como um centro de expansão do capital, ao mesmo tempo em que a economia sul-sudeste do país é qualitativamente diferente. A estrutura produtiva pouco diversificada e de baixo valor agregado da Amazônia não é igual à encontrada no sul e sudeste, que é caracterizada por uma maior diversificação produtiva e maior produção de manufaturados (COELHO, 2015, p. 31).

Neste contexto, a Vale, como responsável pelo maior empreendimento produtivo da região, é responsabilizada por promover um enclave¹¹⁰ regional na Amazônia Oriental através de Carajás, criando dependência da economia regional frente à mineração. A própria estrutura de serviços criada pela companhia para garantir suas operações na região, como o Núcleo Urbano de Carajás, é alvo de críticas, sendo considerado um enclave, caracterizado pela instalação de estruturas artificiais que são alheias e qualitativamente diferentes da realidade local. A economia de enclave e a infraestrutura que a cerca, como a habitação, serviços de saúde e educação, têm caráter artificial e vertical.

Sobre os impactos da instalação na operação na região, podemos avaliar o caso de Parauapebas, município onde estão localizadas as minas de Carajás. Era apenas um acanhado povoado de Marabá, no sudeste paraense, até a década de 1980. Emancipada em 1988¹¹¹, e com um dos três maiores orçamentos do estado do Pará devido aos royalties e impostos gerados pelas atividades da Vale em seu território, a cidade sofre com um problema típico das grandes metrópoles nacionais: o crescimento desordenado.

A ocupação desordenada da cidade se iniciou pelos antigos garimpeiros de Serra Pelada, após serem expulsos da mina, ocupando a região do Rio Verde, onde hoje está localizada Parauapebas. Essa população se instalou em áreas próximas à Carajás com o intuito de conseguir empregos. O Rio Verde foi o primeiro bairro da cidade. Muitos outros bairros de Parauapebas foram fruto de ocupações, incluindo assentamentos do Movimento dos Sem Terra (COELHO, 2005, p. 39).

¹¹⁰ O enclave neste caso é entendido como a instalação de uma economia exportadora que cria nenhum ou poucos *links* benéficos para os outros setores da economia local (COELHO, 2015, p. 31).

¹¹¹ Elevado à categoria de município e distrito com a denominação de Parauapebas, pela Lei Estadual n.º 5.443, de 10-05-1988, desmembrado do município de Marabá.

O crescimento da cidade pode ser observado na tabela abaixo, que mostra a evolução populacional do município de 1991 até 2017, devido ao crescimento das operações de mineração e do setor de serviços na região. O acentuado crescimento na última década se justifica em razão do projeto S11D.

Tabela 14: Evolução Populacional Parauapebas – PA

Ano	Parauapebas ¹¹²	Pará	Brasil
1991	53.335	4.950.060	146.825.475
1996	73.831	5.466.141	156.032.944
2000	71.568	6.192.307	169.799.170
2007	133.298	7.065.573	183.987.291
2010	153.908	7.581.051	190.755.799
2017	202.356		

*Estimada. Fonte: IBGE (2017)

Atualmente, a Estrada de Ferro Carajás é a principal fonte de conflitos socioambientais envolvendo a Vale no Brasil. Com 892 quilômetros de extensão, e passando por 26 municípios, a EFC afeta a vida de mais de um milhão de pessoas ao longo de seu trajeto (COELHO, 2015, p. 26).

Avaliando a trajetória da Vale e as razões que a fizeram implantar as operações em Carajás, constatamos que pela ótica do negócio, não era uma opção não desenvolver o projeto. No entanto, as manifestações de resistência do início, contra argumentadas pelo viés econômico ou com ações mitigatórias recomendadas nos planos de compensações legais, não resolveram alguns impasses e problemas, que inclusive se tornaram mais complexos com o passar do tempo.

Nesses mais de 30 anos de operação no norte do país, a Vale incrementou seus sistemas e tecnologias de gestão ambiental e social, buscou inserção e aproximação com *stakeholders* por meio do diálogo social e parcerias público privadas para tentar solucionar os problemas causados pelos impactos que exerce nos territórios onde opera.

No entanto, em 2012, a empresa recebeu o título de pior empresa do mundo, também conhecido como Oscar da Vergonha¹¹³, na premiação "Public Eye People's", criada pelas ONGs Greenpeace e Declaração de Bernia. A indicação da Vale foi feita por um grupo de instituições sociais e ambientalistas formado pela Rede Justiça nos Trilhos, a Articulação Internacional dos Atingidos pela Vale, o International Rivers e a Amazon Watch.

A indicação da empresa para a premiação foi justificada principalmente por uma "história de 70 anos manchada por repetidas violações dos direitos humanos, condições

¹¹² O processo migratório é principal formador da população atual residente nos arredores de Carajás. De acordo com o Censo de 2010, 73% da população residente na cidade de Parauapebas não é natural do município, e 56% não é natural do estado do Pará. A maioria dos imigrantes residentes em Parauapebas é oriunda do estado do Maranhão, chegando até a cidade principalmente pela Estrada de Ferro Carajás (EFC) em busca de oportunidades de trabalho, geralmente vinculadas à indústria de mineração e toda a cadeia de serviços que a cerca (CARMO, 2015, p. 56).

¹¹³ Premiação criada desde 2000 pelas ONGs Greenpeace e Declaração de Bernia, a "Public Eye People's".

desumanas de trabalho, pilhagem do patrimônio público e pela exploração cruel da natureza¹¹⁴". O que evidencia que apesar dos incrementos realizados em termos de políticas e estruturas, a empresa ainda não consegue solucionar ou, ao menos, negociar os impactos decorrentes de sua operação.

3.3 A agenda ambiental na Vale

A Vale reconhece que a primeira manifestação da preocupação ambiental da empresa foi a compra de propriedades com densa cobertura florestal de Mata Atlântica em Linhares (ES) em 1956. O objetivo era explorar a região como reserva madeireira para a produção de dormentes, mas essas propriedades foram progressivamente se ampliando, vindo a ocupar 13,7 mil hectares de mata primária. Mais tarde, foram acrescidos oito mil hectares de mata utilizada, perfazendo um total de 21,7 mil hectares, onde foi criada a Reserva Florestal Vale.

Hoje, chamada de Reserva Natural Vale (RNV), é uma das maiores áreas protegidas de Mata Atlântica do Brasil. Localizada em Linhares, norte do Espírito Santo, a RNV tem ao todo 23 mil hectares e é um dos últimos grandes remanescentes da Floresta de Tabuleiro¹¹⁵, uma das formações florestais mais ameaçadas do Bioma Mata Atlântica. No local, além da conservação da diversidade biológica e das opções de lazer, são realizadas pesquisas científicas importantes para o conhecimento e manejo da floresta, sendo uma das agendas positivas mais importantes da Vale na área ambiental¹¹⁶.

Pelo seu estado de preservação e conservação das características ecossistêmicas, a Reserva recebeu em dezembro de 1999, da Unesco (Órgão das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura), o reconhecimento como Sítio do Patrimônio Mundial Natural da Costa do Descobrimento. É considerada uma das Áreas de Conservação mais bem protegidas da América do Sul e um dos 14 centros de alta diversidade e endemismo do Brasil¹¹⁷.

A partir dos resultados obtidos com as iniciativas desenvolvidas na RNV, em 1998 seu *status* de Unidade de Conservação Privada mudou para Unidade de Negócios, sendo desenvolvidos programas de educação ambiental, planos de pesquisa, turismo responsável e venda de produtos e serviços também previstos no Plano Diretor. A partir de então, a Vale incorporou em sua estrutura organizacional as atividades relacionadas à RNV. O termo "Preservar é um bom negócio", atribuído à RNV, foi utilizado pela empresa em diversas outras oportunidades (VALE, 2012, p. 264)¹¹⁸.

Já o Projeto Ferro Carajás foi importante para a Vale não só sob o ponto de vista econômico, mas, também, pela formação das práticas de gestão ambiental mais estruturadas. A empresa afirma que a reação de organizações ambientalistas internacionais e de

¹¹⁴ Ver mais em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,vale-recebe-titulo-de-pior-empresa-do-mundo,100790e> Acesso em set. 2017.

¹¹⁵ O nome tabuleiros é originário do fato da topografia da região onde ocorre apresentar grandes áreas planas inferiores a 200 metros de altitude (GARAY e RIZZINI, 2003).

¹¹⁶ Ver mais em ROLIM *et al.* Floresta Atlântica de Tabuleiro: diversidade e endemismos na Reserva Natural Vale. 2016. 496 p.

¹¹⁷ Ver mais em: < <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/37>>. Acesso em out. 2017.

¹¹⁸ Algumas reportagens evidenciam a importância desta reserva para a ecologia da região. Ver mais em: <<http://g1.globo.com/natureza/noticia/2011/07/cameras-comprovam-existencia-das-ultimas-oncas-pintadas-do-es.html>>. Acesso em out. 2017. E ainda: < http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=45828> Acesso em out. 2017.

multinacionais concorrentes, que alegavam que a implantação do projeto alteraria, irremediavelmente, o ecossistema da Região Amazônica¹¹⁹ contribuiu para compor a agenda ambiental do projeto, e consequentemente da empresa (VALE, 2012, p. 206).

Em 1980, a Vale criou o Grupo de Estudos e Assessoramento sobre o Meio Ambiente (Geamam), responsável pela elaboração e pela implantação da política ambiental da empresa nesta década. Esse grupo era composto por cientistas de várias universidades brasileiras para orientar a Companhia no tratamento dos aspectos ecológicos relacionados à implantação do Projeto Ferro Carajás e às suas operações em Minas Gerais e no Espírito Santo.

Como resultado das discussões oriundas do Geamam, neste período a empresa começou a envolver diversos departamentos para discutir e trabalhar sobre a temática ambiental:

Na mesma época, a Vale do Rio Doce criou as Comissões Internas do Meio Ambiente (CIMAs). Organizadas em vários setores da Companhia e integradas por técnicos e executivos das áreas operacionais, as comissões foram lideradas por ecólogos e tinham por atribuição central executar a ação de controle ambiental da CVRD. Os principais objetivos das CIMAs eram identificar pontos críticos, estabelecer medidas e normas, promover integração, estimar recursos físicos e financeiros e adotar medidas administrativas relativas ao desenvolvimento das tarefas de proteção ambiental (VALE, 2012, p. 207).

A atuação das CIMAs no já consolidado Sistema Sul tinha um caráter mais corretivo, enquanto que no Sistema Norte, em fase de implantação, havia a oportunidade de iniciar o projeto com padrões que imprimissem qualidade ambiental às futuras operações, atendendo assim aos requisitos internacionais previstos no contrato de financiamento do projeto. As ações recomendadas procuravam evitar desmatamentos desnecessários, recuperar áreas degradadas com a recomposição da cobertura vegetal e impedir a poluição dos rios pelos rejeitos da mina. Além disso, foram realizadas ações de educação ambiental com a população local, zoneamento ecológico, estudos e experimentos científicos de manejo florestal, demarcação das reservas indígenas e inventários de fauna e flora.

Tanto a atuação interna dos programas ambientais quanto o crescimento da temática na sociedade, colaboraram para a criação da Superintendência do Meio Ambiente (Sumei), em 1987, com o objetivo de estabelecer diretrizes e dar apoio técnico aos órgãos operacionais. Em 1990, a Sumei se fundiu com a Superintendência de Madeira e Celulose, dando origem à Superintendência de Meio Ambiente e Produtos Florestais (Sumaf) (VALE, 2012, p. 207).

Os projetos e ações voltados para o meio ambiente desembolsaram cerca de US\$ 314 milhões entre os anos de 1980 e 1989¹²⁰, sendo pouco mais de US\$ 160 milhões investidos no Sistema Sul (divididos em custeio e investimento) e US\$ 66 milhões no Sistema Norte (apenas investimento), além de outros desembolsos realizados pelas empresas controladas e coligadas, em torno de US\$ 90 milhões (VALE, 2012, p. 208).

No sistema sul, dentre as ações ambientais desenvolvidas pela Vale, destacam-se as voltadas para tratamento dos passivos acumulados pelos anos de atuação na região:

¹¹⁹ Até aquela data, esse ecossistema havia permanecido pouco afetado pela ação antrópica, a não ser pelas atividades de extrativismo vegetal e de subsistência. Naquele momento, apenas a construção da Rodovia Transamazônica e da Hidrelétrica de Tucuruí haviam interferido de maneira considerável na região (VALE, 2012, p.206).

¹²⁰ Os desembolsos de 1989 não fazem distinção entre os sistemas sul e norte, sendo o valor correspondente a US\$ 20.744,50 (VALE, 2012, p. 208)

- Política de manipulação e contenção de rejeitos com a construção de novas barragens e recomposição de áreas de depósitos.
- Plano Diretor do Meio Ambiente em Itabira, local das minas mais antigas da Vale, com foco no controle do meio ambiente e recuperação de áreas degradadas.
- Ações para gestão do uso da água, correção de processos erosivos, reestruturação de sistemas de drenagem das minas e desassoreamento de bacias de sedimentos.
- Elaboração de procedimentos para neutralização das emissões de partículas em fornos e chaminés, e melhoria da qualidade do ar.
- No Complexo de Tubarão, composto pelo terminal marítimo e pelas usinas de pelotização, o principal problema ambiental era relacionado à emissão de material particulado oriundo dos pátios de minério e das chaminés das usinas. Foram desenvolvidas ações como pavimentação de vias internas, construção de cinturão verde nos arredores do complexo, sistema de limpeza e aspersão e adoção de novos procedimentos operacionais.

No Sistema Norte, sob os olhares atentos dos movimentos ambientalistas, a Vale, ciente dos riscos envolvidos na operação de mineração na Amazônia, aproveitou o aprendizado obtido nos mais de 40 anos de operação em Minas Gerais e no Espírito, e procurou imprimir uma qualidade ambiental superior às operações do Sistema Sul.

Ao longo da implantação do projeto, a Vale desenvolveu estudos como o zoneamento ecológico da área de 412 mil hectares da Província Mineral de Carajás para a criação de uma estação ambiental. Em 1983, o Geamam e as CIMAs selecionaram três áreas próximas às minas, num total de 39 mil hectares, para a preservação de espécies ameaçadas de extinção, onde foi criado o Parque Zoobotânico de Carajás para estudo da flora e da fauna regional.

Em 1985, a Vale firmou um acordo internacional com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), para o desenvolvimento de projetos e de uma política ambiental. A engenharia ambiental – especialmente no tocante à reutilização dos recursos ambientais – começou a ter atuação expressiva na Vale a partir do fim da década de 1980. Entre as ações desenvolvidas pela Vale na implantação do Sistema Norte destaca-se:

- Ações para contenção da contaminação da bacia hidrográfica da região com metais oriundos das minas.
- Inventário da fauna e flora
- Pesquisas sobre doenças tropicais e as consequências da mineração
- Plantio de mudas ao longo da EFC e nos arredores do Terminal Marítimo de Ponta da Madeira
- Análise das fontes poluidoras nas minas e indústrias de beneficiamento.
- Monitoramento e análise de efluentes líquidos.

Essas e outras iniciativas deram origem ao Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e à ações como o Vale Florestar, que é um dos maiores fundos de reflorestamento do Brasil, atuando em áreas de consolidação e expansão de atividades produtivas da Região Amazônica, em que o território já apresenta grandes níveis de desmatamento.

Na década de 1990, na ocasião da Rio-92, o programa ambiental da Vale foi um dos principais destaques apresentados pelo governo brasileiro na convenção. Tanto no Expo Brasil quanto no Fórum Global, foram apresentadas as principais atividades do programa de meio ambiente da empresa, organizadas em quatro linhas mestras de trabalho: controle ambiental (meio ambiente dentro das áreas operacionais); recursos naturais (manutenção das

áreas de conservação e produção de mudas de espécies nativas da Mata Atlântica e Floresta Amazônica); desenvolvimento socioambiental (atuação social dentro das áreas de influência); e pesquisa e tecnologia (VALE, 2012, p.222).

Em 1992, a Vale se tornou a primeira empresa brasileira a implantar uma estrutura de auditoria ambiental própria. Em 1994, a empresa ocupou a coordenação geral do Grupo de Apoio à Normalização Ambiental (Gana), responsável pela formulação das normas do Certificado Internacional de Qualidade Ambiental ISO 14000. Assim, a Vale buscou se destacar no cenário nacional e internacional em relação a sua atuação ambiental (VALE, 2012, p.224).

Ainda neste ano, a empresa desenvolveu o Programa Ambiental Vale, que contemplava todas as áreas operacionais, abrangendo atividades de gerenciamento e controle ambiental das atividades produtivas, de recuperação de áreas degradadas, manutenção de ecossistemas, estudos e pesquisas, além de investimentos conjuntos com os municípios de Itabira (MG) e Parauapebas (PA). Em 1995, a Vale assinou um contrato de empréstimo com o Banco Mundial no valor de US\$ 50 milhões para financiar parte dos mais de 70 projetos inseridos neste programa, que previa um investimento de US\$125 milhões.

Na década de 1990, destacaram-se ainda na atuação ambiental da Vale o Sistema de Gestão da Qualidade Ambiental da Superintendência de Tecnologia (Sutec), que assim obteve seu primeiro certificado ISO 14001, auditado e atestado pela Bureau Veritas Quality International (BVQI)¹²¹.

Em 1998, a partir das experiências com os programas e ações voltadas para o meio ambiente, e também por conta do avanço da convenção do desenvolvimento sustentável, a Vale anunciou no seu Relatório Anual o meio ambiente como “componente estratégico que afeta a competitividade” da Companhia. A arquiteta e urbanista Vânia Velloso, especialista em gestão ambiental que trabalhou na Vale entre as décadas de 1980 e 2000 diz que:

Naquela época começamos a adotar outro olhar sobre a questão ambiental. O grande salto foi aliar a questão do meio ambiente à área de negócios: Saímos de uma visão muito importante de preservação e conservação dos recursos naturais e entramos num novo modelo mais avançado de governança e gestão (VALE, 2012, p. 265).

A partir da análise do processo pelo qual passou a Vale na implantação de uma agenda ambiental associada aos negócios, percebemos que as pressões ambientais estabeleceram mudanças nas estratégias da empresa e, conseqüentemente, na estrutura da mesma. Para incorporar o meio ambiente em sua estratégia, a empresa contratou especialistas, se associou a organizações internacionais e obteve destaque na participação em eventos de proporções globais sobre o meio ambiente. Já na questão da adequação da estrutura, a Vale criou grupos de estudo, comissões internas e por fim estruturas como as superintendências de meio ambiente.

¹²¹ O Bureau Veritas é líder mundial na avaliação de conformidade e certificação. Ver mais em: <http://www.bureauveritas.com.br/>. Acesso em out. 2017.

3.4 A agenda social da Vale

A agenda social da Vale remonta à sua fundação, quando na condição de empresa estatal atuava como braço de desenvolvimento regional do governo. Vide a obrigação estatutária de investir parte dos lucros no desenvolvimento regional e os dispositivos legais que atribuíam às empresas mineradoras o compromisso de colaborar com o desenvolvimento social das áreas onde atuavam.

Mas, apesar do histórico de investimentos, a realização de ações sociais e de desenvolvimento nas regiões onde a Vale atua pode ser considerada mais uma questão de condição para operar do que uma ação estrategicamente elaborada e otimizada numa relação ganha-ganha, como é o caso da Reserva para o Desenvolvimento Vale do Rio Doce e da Fundação Vale do Rio Doce de Habitação e Desenvolvimento Social. Apesar dos investimentos, não se percebe uma relação com a estratégia da companhia.

No Fundo para Melhoramento e Desenvolvimento da Vale do Rio Doce (FMDVRD), destinado a projetos executados pelos governos estaduais, as ações eram diversificadas e reativas, constituindo-se em uma filantropia assistencialista, com os recursos disseminados de forma pulverizada. Sem foco ou envolvimento direto nos projetos realizados, a Vale atuava simplesmente no repasse de recursos financeiros. A partir de 1990, o fundo passou a ter uma Gerência de Relacionamento com as Comunidades, o que proporcionaria a análise de prioridade e investimento direcionado (MACHADO e LAGE, 2002, p. 10).

Este fundo, que foi gerenciado pela Vale até 1997, foi repassado para a administração do BNDES, que posteriormente o constituiu como Fundo de Recursos da Desestatização (FRD). Destinado a compensar os efeitos negativos dos projetos nos municípios de abrangência da Vale, o fundo contava com o valor de R\$ 85,6 milhões, repassados pelo BNDES para as Secretarias de Planejamento de cada um dos estados onde a Vale tinha instalações industriais. Com a desestatização, ficava cancelada a disposição estatutária sobre o Fundo de Melhoramentos e Desenvolvimento da Região do Vale do Rio Doce (art.31, item III)¹²² (VALE, 2012, p. 263).

Em 1968, foi criada a Fundação Vale do Rio Doce de Habitação e Desenvolvimento Social com o objetivo de implantar a política habitacional da companhia, construindo moradias para os empregados da empresa, nos locais onde havia operação. Esta Fundação era um agente do Sistema Financeiro Nacional de Habitação, o BNH (Banco Nacional de Habitação), extinto em 1986. Com a privatização da Vale, em 1997, a política habitacional foi transferida a outros bancos, que estabeleciam o financiamento diretamente ao empregado. Esta política foi eliminada no ano seguinte, e a partir de então Fundação Vale do Rio Doce¹²³ (FVRD) passou a atuar com foco no desenvolvimento social de forma integrada se encarregando da gestão dos programas voltados para as comunidades.

O princípio da Fundação Vale é apoiar as comunidades das quais a Vale faz parte com ações em educação, saúde, infraestrutura (com financiamento para construção de casas, por exemplo), proteção à infância e à juventude, cultura, esporte e meio ambiente.

Segundo Dornellas (2011, p. 25), alguns fatores sócio-político-econômicos da conjuntura nacional e internacional foram decisivos para a criação da Fundação Vale:

¹²² Passados vinte anos da instituição do fundo, os valores depositados quando de sua criação até hoje não foram integralmente aplicados. Ver mais em: <http://www.ma.gov.br/governo-se-reune-com-prefeitos-e-diretora-do-bndes-pela-aplicacao-de-recursos-da-desestatizacao-da-vale/> Acesso em set. 2017

¹²³ Que passou a se chamar apenas Fundação Vale (FV) após a mudança de nome da empresa em 2007.

O primeiro se refere ao aprofundamento da concorrência intercapitalista que estabelece, concomitantemente, novos padrões de eficiência e produtividade que buscam criar menos impactos nocivos ao meio ambiente e à vida humana. O segundo se relaciona com a necessidade que a empresa tem de resolver e/ou acomodar conflitos sociais gerados pela sua atividade econômica, sem deixar que tais tensões “manchem” a marca consolidada no mercado. O terceiro fator se refere à reorganização da classe social no Brasil e no mundo, que buscou assumir de forma mais clara nos anos de neoliberalismo.

Possivelmente, a criação da Fundação Vale foi o maior avanço da Vale nas relações sociais nesta década. Nesta época, a gestão social da Vale estava fundamentada na realização de investimentos sociais voluntários, ou nos previstos nas condicionantes de licenciamento ambiental. A atuação da Fundação Vale do Rio Doce era uma resposta da Vale para as demandas de responsabilidade social crescente na década de 2000, pois de acordo com Kirschner (2009, p. 101):

A sociedade civil começa a exigir das empresas mais responsabilidade social e ambiental, além de mais transparência. Vale a pena considerar que tais mudanças ocorreram no bojo de uma sociedade civil fortalecida, que contava com movimentos sociais organizados e, sobretudo, com um movimento ecológico – ainda nascente, mas já ativo – e onde já se fazia sentir uma preocupação com o consumidor.

Acrescenta-se ainda a necessidade que a empresa tinha de se inserir no contexto da nova configuração institucional pós-privatização:

Os três primeiros anos de existência da Fundação Vale do Rio Doce (1998-2001) demonstrariam o acerto de sua criação e apontavam com clareza os caminhos que seriam percorridos dali por diante. Os projetos de educação, fomento cultural, desenvolvimento de comunidades carentes e cidadania seriam fundamentais para dar uma nova feição à CVRD, agora privatizada (VALE, 2012, p. 264).

Os anos 2000 ampliaram o horizonte da responsabilidade social nas empresas, que além dos investimentos sociais precisaram buscar novas formas de legitimidade, e para isso era importante se apoiar na capacidade que têm de ampliar o espaço de convergência entre seus interesses e os interesses de diferentes atores: acionistas, empregados e *stakeholders*¹²⁴ em geral (KIRSCHNER, 2009, p. 102).

Em 2005, a Vale adotou o conceito de licença social para operar, no qual “riscos e impactos associados ao negócio são identificados e apresentados à comunidade a fim de propiciar a reflexão e o entendimento destes e avaliar sua repercussão junto à população local, a exemplo do que acontece na concessão das licenças ambientais” (VALE, 2012, p.315).

O diálogo social com *stakeholders* foi adotado pela empresa como metodologia estratégica para os planos de expansão da empresa, como no cenário internacional, conforme

¹²⁴ A Política de Desenvolvimento Sustentável da Vale define como *stakeholder*: indivíduos ou grupos que podem afetar ou ser afetados pelas atividades da empresa. Na linha de atuação da empresa, os principais stakeholders são em geral: empregados, comunidades vizinhas, comunidades tradicionais, governos locais, regionais e nacionais, acionistas, clientes, fornecedores, imprensa, comunidade científica, sociedade civil organizada (ONG's) e sociedade em geral.

o caso do projeto Bayóvar (fosfato), no Peru, apresentado no Relatório de Sustentabilidade de 2006:

Apesar de a atividade de mineração enfrentar resistências da população, devido ao seu histórico no país, a Vale tem estabelecido um relacionamento participativo, mantendo uma boa relação com a comunidade e obtendo a “licença social” para sua operação, que permitirá à empresa produzir fosfato, mineral com aplicação na agricultura.[...] Em 2006, foram realizados mais de 50 encontros com as comunidades vizinhas ao projeto, em coordenação com a Comunidad Campesina San Martin de Sechura, com a presença de milhares de pessoas. Também foram promovidos nove talleres, reuniões com diversos segmentos da sociedade local organizadas com o objetivo de gerar informações sobre o empreendimento, propiciando o entendimento e a reflexão de todos os envolvidos. [...] Depois das reuniões, uma pesquisa feita com os participantes mostrou que a aceitação do projeto já é de mais de 90% (VALE, 2006, p. 79-80).

Na formulação do que seria o plano de gestão social da Vale, destaca-se o caso piloto dos municípios de São Gonçalo do Rio Abaixo e da vizinha, Barão de Cocais, em Minas Gerais, conforme relatado pela empresa no Relatório de Sustentabilidade de 2007.

Em 1999, as obras de expansão da Mina de Brucutu, em São Gonçalo, aumentaram sua capacidade de produção de sete milhões para 30 milhões de toneladas por ano, causando transformações significativas em Barão de Cocais, que por ter mais estrutura, abrigou a maior parte das pessoas que foram trabalhar nas obras da mina. A essa altura, a capacidade técnica da empresa em desenvolver projetos de mineração já não seria suficiente para garantir o êxito dos empreendimentos. O diretor da operação na época reconheceu que a empresa falhou e novos procedimentos tiveram que ser adotados: “Brucutu foi um projeto muito bem planejado do ponto de vista técnico, mas a preocupação inicial com as cidades vizinhas poderia ter sido melhor. Em 2005, nos contatos que fiz com as autoridades de Barão de Cocais percebi que a visão sobre a Vale era negativa” (VALE, 2007, p. 173).

Na fase de obras cerca de seis mil homens que trabalharam no empreendimento se instalaram em Barão de Cocais, causando transtornos principalmente nos serviços de saúde, transporte e segurança. Além disso, a comunidade reclamava que havia pouco diálogo com a Vale, o que aumentava a sensação do caos gerado pelas ações da empresa.

Diante da situação, a Vale, com o apoio da Fundação Vale, elaborou uma estratégia de gestão de impacto e um plano de sustentabilidade - metodologia que foi aplicada como piloto nesta localidade e depois foi adotada em outras regiões onde a empresa opera. Neste caso se destaca o aprendizado sobre o processo de diálogo social, que foi fundamental para as novas estratégias da empresa:

Para reverter o quadro instaurado em Barão de Cocais, a Vale elaborou um plano de investimentos para o crescimento da região. Durante o processo, no entanto, a empresa percebeu que muitas soluções estavam mais relacionadas à abertura da empresa para o diálogo do que a grandes gastos em infraestrutura (VALE, 2007, p. 174).

À metodologia de gestão do relacionamento com comunidades foram incorporados os diagnósticos socioeconômicos, conduzidos por especialistas independentes, por meio de metodologia própria, permitindo identificar de forma abrangente os principais impactos socioeconômicos, diretos e indiretos, positivos e negativos, nos territórios onde a Vale atua. O

objetivo é conhecer em profundidade a realidade local, para melhor entender a maneira como a Vale nela se insere, e viabilizar a contribuição da empresa com o planejamento integrado regional.

Os diagnósticos tiveram como diretriz a construção de uma abordagem global e integrada do território, que contempla a realidade atual e, em alguns casos, a visão de futuro, em suas dimensões histórica, demográfica, econômica, social (educação, saúde, proteção social, organização institucional local/instrumentos de gestão municipal) e urbana (VALE, 2007, p. 176).

De 2005 a 2007 foram realizados diagnósticos no sudeste do Pará; Quadrilátero Ferrífero, em Minas Gerais; Grande Vitória, no Espírito Santo; e centro-sul do Rio de Janeiro. No Peru (Projeto Bayóvar) e em Moçambique (Projeto Moatize), o trabalho priorizou os aspectos socioculturais, por serem os pontos mais relevantes conforme apontado no processo de diálogo social.

Na visão da Vale, o Diagnóstico Integrado de Socioeconomia do Sudeste do Pará¹²⁵ é um exemplo de como a incorporação desta metodologia à estrutura de processos pode tornar a gestão social mais assertiva, reduzindo as possibilidades de conflitos entre comunidades, governos locais e a empresa:

O diagnóstico realizado apresentou projeções econômicas, demográficas e relativas à demanda de serviços e de infraestrutura pública, identificando que a região precisaria de investimentos significativos para sanar deficiências e preparar o território para o crescimento econômico projetado de 18% ao ano. Considerando as tendências de crescimento da economia local, concluiu-se que a agricultura era tão importante quanto à mineração. A partir de então, os encontros com líderes consolidaram parcerias entre a Vale, a comunidade e o poder público em favor da elaboração de Planos Diretores Participativos dos municípios, o que ajudaria a elevar os níveis de renda e possibilitaria a geração de investimentos em outros setores. Ainda em 2005, a Vale investiria R\$ 8,5 milhões no Banco Produtor e R\$ 2,13 milhões no Banco do Cidadão (VALE, 2012, p. 315).

A partir desses novos patamares de relacionamento, diálogo e conhecimento dos territórios, a empresa pode conhecer os impactos causados pelas suas operações nos territórios, possibilitando a criação de processos e metodologias integradas de gestão desses assuntos. No Relatório de Sustentabilidade de 2007 a Vale apresentou os principais impactos positivos e negativos, diretos e indiretos reconhecidos como consequência da atuação nos territórios.

Tabela 15: Impactos das atividades da Vale nos territórios

	Direto	Indireto
Positivo	<ul style="list-style-type: none"> • capacitação profissional; • geração de empregos diretos; • aumento da receita pública por meio do pagamento de impostos; • contratação de serviços e produtos de 	<ul style="list-style-type: none"> • aumento da produção, emprego e massa salarial dos setores não minerais, em decorrência da maior renda gerada (efeito renda); • ampliação das compras de insumos e a

¹²⁵ A região engloba seis municípios (Parauapebas, Canaã dos Carajás, Curionópolis, Marabá, Ourilândia do Norte e Tucumã), além de influenciar Eldorado dos Carajás.

	fornecedores locais; • investimentos em infraestrutura.	elevação da arrecadação tributária municipal advinda de outros setores; • capacitação de trabalhadores locais; • qualificação de fornecedores; • melhoria da infraestrutura.
Negativo	• impactos ambientais, como emissões atmosféricas, poeira e ruído, entre outros; • interferência com o uso da terra; • riscos de acidentes.	• crescimento demográfico acelerado pela atração que a oportunidade de trabalho gera, em regiões com índices significativos de população em idade economicamente ativa desocupada; • pressão sobre a infraestrutura existente e aumento de demanda por serviços públicos; • aumento dos custos de moradia, sobretudo em áreas remotas.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Vale 2007

A essa altura, a empresa já tinha incorporado outras metodologias em seus processos, considerando que os assuntos relacionados aos impactos causados nos territórios adicionavam riscos às suas operações e projetos. Reconhecer publicamente os impactos causados pelas operações da empresa pode ser considerado um sinal de amadurecimento dos processos de gestão, uma vez que com isso está criando demanda para si. E para isso deve ser capaz de responder proativamente e internalizar, ao menos, algumas das externalidades negativas causadas pelos seus empreendimentos, o que resulta em impactos tanto nas estratégias quanto nas estruturas da empresa.

Uma das tecnologias de gestão adotada pela empresa, com a finalidade de permitir a implantação da estratégia de sustentabilidade foi metodologia de desenvolvimento de projetos Front-End-Loading (FEL)¹²⁶, adotada a partir de 2005. Desenvolvida pela consultoria independent Projects analysis (iPa), a metodologia consiste em um processo estruturado de desenvolvimento de projetos utilizado por várias empresas em todo o mundo. Durante as fases do FEL, as questões de sustentabilidade, como Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Relacionamento com as Comunidades são analisadas ainda durante o processo de desenho e planejamento, de modo a permitir o aprimoramento contínuo dos projetos.

Desde o início dos empreendimentos, é exigido que cada decisão considere valores ou padrões de atendimento atribuídos à análise dessas variáveis, conjugando elementos não exclusivamente econômicos com outras demandas do futuro negócio, como localização, grau de definição do projeto de engenharia e planejamento de implantação. A metodologia é adotada em todas as etapas de projetos que envolvem investimentos acima de US\$ 100 milhões (VALE, 2007, p. 77; VALE, 2008, p. 26; VALE 2012, p. 316).

3.5 A internacionalização da Vale e a estratégia de sustentabilidade

Nos anos 2000, a Vale ampliou sua presença internacional com a aquisição de ativos em países da América do Sul, África e Ásia. Além disso, o aquecimento da economia chinesa,

¹²⁶ Detalhes sobre a metodologia FEL em Motta *et al* (2012).

em especial a indústria siderúrgica, fazia com que a Vale aumentasse a exportação de minério de ferro e derivados.

Desde a definição do tema e objetivos desta pesquisa, havia a hipótese de ser o processo de internacionalização da Vale um fator decisivo para o aprimoramento de suas estratégias de sustentabilidade, visto que foi alçada a outro patamar, na condição de empresa global e, por isso, imersa em um mercado sujeito a requisitos e convenções mais elaboradas do que enquanto empresa regional. Além disso, o próprio mercado de mineração, precisava responder à sociedade sobre seus processos predatórios e de alto potencial de impacto.

Para este estudo, precisamos compreender um pouco mais sobre a incorporação da mineradora canadense Inco e a implantação do Projeto Moatize em Moçambique - os dois negócios que alçaram a Vale à categoria de grande mineradora global, além dos desafios que a empresa encontrou a partir disso que a fizeram cada vez mais ter que inserir a sustentabilidade na estratégia dos negócios.

3.5.1 A Vale Inco

Em 2006, a Vale concluiu a compra de 75,6% da mineradora canadense Inco Ltd., o que a elevou a segunda colocada no *ranking* mundial das empresas de mineração, e a segunda maior produtora de níquel.

Neste ponto se baseava a primeira hipótese levantada no desenvolvimento desta pesquisa. Teria essa promoção da Vale nos *rankings* internacionais, e sua consequente inclusão no rol das maiores e mais valiosas empresas do mundo, a condicionado a aderir aos *standards* internacionais de sustentabilidade? Os entrevistados deram importantes contribuições com seus depoimentos. Todos vivenciaram esse período de transição na empresa, estando um deles diretamente ligado ao CEO da época, Roger Agnelli.

A entrevistada E1 citou que a mineradora canadense já estava em um patamar de responsabilidade socioambiental superior ao da Vale, tendo inclusive publicado o Relatório de Sustentabilidade, o que a Vale ainda não fazia. Até então as informações sobre investimentos e projetos socioambientais da Vale eram reportados nos Relatórios Anuais e no Balanço Social. Em 2006, a Vale participava do Top 10 no *ranking* mundial das mineradoras, mas era a única que ainda não reportava o Relatório de Sustentabilidade seguindo a metodologia da GRI. Também em 2006, a Vale ingressou no International Council on Mining and Metals (ICMM), com o objetivo de buscar formas de operação seguras, justas e sustentáveis¹²⁷.

Todos esses fatores que inseriram a Vale no cenário global trouxeram o entendimento de que a empresa estava mudando de perfil, do cenário regional para o global, e que isso trazia a necessidade de uma nova forma de se posicionar e de comunicar suas ações. A postura global sobre sustentabilidade tornava-se essencial neste novo cenário.

Porém, os negócios no Canadá também trouxeram desafios para a Vale, com possibilidades de comprometer sua estratégia de negócio e o almejado posicionamento de empresa sustentável. A empresa foi acusada por empregados e pelo sindicato que representa a categoria – USW (United Steelworkers) - de tentar reduzir os direitos trabalhistas dos empregados no país.

Em 2009 a empresa havia anunciado o plano de eliminar o sistema canadense de participação nos lucros e de terceirizar parte da produção. Antes disso, 250 empregados já haviam sido demitidos e a empresa tentava retirar o *seniority* – aumento de benefícios

¹²⁷ Ver em < <https://www.icmm.com/en-gb/about-us> > Acesso em set. 2017.

proporcionais ao tempo de serviço. Assim, em julho deste ano os empregados de três unidades operacionais – Port Colborne, Sudbury e Voisey’s Bay – anunciaram o início da greve, que envolveu cerca de 3,3 mil empregados (UCHOAS, 2009).

Esta greve foi a mais longa da história da Inco, que na época tinha 109 anos de fundação, e uma das poucas enfrentadas pela Vale. A questão envolvia as questões trabalhistas apontadas, mas também abalava as relações institucionais da companhia no novo país, já que a greve contava com o apoio dos governos locais. A Vale foi ainda acusada em publicações internacionais, como o jornal britânico *Financial Times* e o blog americano *The Huffington Post*, de empresa gananciosa e obstinada, além de colocar em xeque a postura que as empresas brasileiras teriam em outros países.

Sobre o impacto da greve na relação internacionalização e sustentabilidade para a Vale, analistas de mercado e ex-executivos apontaram que além da capacidade de atender as reivindicações dos trabalhadores, estava em análise a capacidade da Vale para administrar diferenças, reduzir conflitos e manter a sustentabilidade dos negócios em escala global. A greve teve duração de um ano, terminando em julho de 2010¹²⁸, mas evidenciou a pouca disposição da Vale para o diálogo, comprometendo a almejada imagem de empresa sustentável e comprometida com o bem-estar dos empregados e da sociedade (GASPAR, 2010).

3.5.2 A Vale em Moçambique

A Vale, através da sua subsidiária Vale Moçambique, iniciou sua presença em Moçambique em novembro de 2004, depois de ter sido escolhida pelo governo por meio de um concurso internacional aberto para adjudicação¹²⁹ das minas de carvão de Moatize, na província de Tete, noroeste do país.

A companhia estava associada neste empreendimento com a American Metals and Coal International (AMCI), empresa norte-americana produtora de carvão, tendo participação de 95% no consórcio vencedor, enquanto que a AMCI possui os 5% restantes. A oferta do consórcio CVRD/AMCI pela concessão foi no valor de US\$ 122,8 milhões¹³⁰.

Os estudos de pré-viabilidade tiveram início ainda na década de 1980. Em 2005, após a formação do consórcio, iniciaram os estudos de viabilidade que compuseram o Projeto Carvão Moatize (PCM), envolvendo a realização de diversos estudos de caráter geológico, logístico, socioeconômico e socioambiental, além de atividades de promoção da participação popular, sempre com o acompanhamento dos governos local, regional e nacional moçambicanos. Tais atividades compuseram a etapa de implantação do PCM, que se seguiu até o ano de 2011, quando foi iniciada a extração de carvão mineral, totalizando um investimento de 1,3 bilhões de dólares. Estima-se que a extração mineral terá duração de cerca de 35 anos até o esgotamento das minas, com previsão de produção de até 26 milhões

¹²⁸ O novo convênio coletivo inclui o pagamento de mais de US\$ 15 mil por ano dentro do programa de bônus e aumento do salário entre US\$ 2,25 e US\$ 2,5 por hora trabalhada durante os cinco anos do acordo, além de melhorias do plano de pensão, que passa para US\$ 41,4 mil por ano, de acordo com o sindicato. Disponível em: < <https://oglobo.globo.com/economia/trabalhadores-da-vale-no-canada-decidem-encerrar-greve-2981018#ixzz4xOV1eAyW> > Acesso em out. 2017.

¹²⁹ Adjudicação é um ato judicial que concede posse e propriedade de bens, móveis e imóveis, a alguém.

¹³⁰ Disponível em: < <http://www.vale.com/brasil/pt/investors/information-market/press-releases/paginas/cvrd-vence-concorrenca-para-explorar-carvao-em-mocambique.aspx> > Acesso em set. 2017.

de toneladas de carvão ao ano quando alcançada sua capacidade total (RODRIGUES, 2015, p.53; VUNJANHE, 2011).

Após um Memorando de Entendimento, assinado em 2004, a Vale Moçambique elaborou os estudos finais de viabilidade técnico-econômica e os planos de desenvolvimento das minas e infraestruturas. De acordo com o relato da entrevista E1, estava previsto nos termos contratuais que os aspectos de sustentabilidade seriam considerados como condição para aprovação do projeto.

Além dos aspectos técnicos da exploração mineral, a Vale teria em Moçambique um grande desafio no relacionamento com as comunidades e a gestão de *stakeholders*, devido às condições socioeconômicas do país e pela necessidade de realizar o reassentamento¹³¹ de 1.365 famílias.

Antes de tudo, é preciso compreender o contexto econômico do país na época. No início dos anos 2000, Moçambique registrou um acelerado crescimento econômico, favorecido pelo investimento externo. No entanto, o crescimento é concentrado, dependente de uma gama de produtos, serviços e empresas, bastante concentrado em torno da questão minero-energética. Assim, apesar das melhorias nos índices socioeconômicos, como o PIB, as riquezas são geradas pelas grandes corporações multinacionais, como a Vale, concentrando a riqueza para estes (BATA *et al*, 2016, p. 95).

Por sua natureza, as operações minerárias promovem impactos sobre a organização social e espacial nos locais de implantação. Há a modificação nas estruturas e dinâmicas socioprodutivas e demográficas e uma nova configuração territorial, a partir do deslocamento de populações como condição para a implantação das novas bases de operação de mineração.

A implantação do Projeto Carvão Moatize trouxe para a Vale a tônica da discussão sobre as questões sociais e culturais e o uso da terra. No Brasil a empresa já havia realizado o processo de reassentamento de comunidades em razão das diversas operações. Porém, em Moçambique o desafio estava no novo momento de exposição da empresa, pela posição que ocupava no ranking mundial, o que a tornava mais exposta, e também por ser em território internacional, o que aumenta a atenção sobre a conduta da empresa.

Vários fatores acrescentavam riscos para a empresa, e conseqüentemente a necessidade de uma conduta pautada no respeito aos compromissos e a sustentabilidade forma ampla. Moçambique já trazia um histórico de reassentamentos realizados por outras companhias, muitos demonstrando fragilidades e resultando em promessas não cumpridas. Isso acrescentava expectativas sobre como a Vale conduziria o seu processo de reassentamento (BATA *et al*, 2016, p. 96).

E também, as regiões onde são realizados os megaprojetos são desprovidas de infraestruturas sociais e possuem baixo índice de escolaridade, o que faz com que essas populações se beneficiem menos das oportunidades geradas pelos empreendimentos, que geralmente contratam os profissionais mais qualificados em outras regiões ou mesmo em outros países. Essa exclusão das populações locais contribui para o aumento das desigualdades já existentes, dificultando as plataformas de diálogo essenciais para a sustentabilidade dos negócios.

Sobre o Projeto Carvão Moatize, a Vale teve que realizar o reassentamento de 1365 famílias, entre novembro de 2009 e abril de 2010. De acordo com a empresa, foram realizados diversos estudos que embasaram a classificação das famílias com perfis rurais e urbanos. As famílias com perfil rural foram transferidas para o bairro de Cateme, situado a 40km de

¹³¹ A nomenclatura adotada pela Vale é remoção involuntária.

Moatize, onde viviam anteriormente. Já as famílias com perfil urbano foram reassentadas no bairro 25 de setembro, mais próximo do local de origem. A Vale afirma ter realizado um amplo engajamento dos envolvidos, com a realização de audiências públicas, apresentações culturais, reuniões e visitas às comunidades. Além das casas, foram construídos nos novos bairros estruturas como escolas, bibliotecas, laboratórios, postos de saúde, maternidade, posto policial, ruas e instalação de energia elétrica em vias públicas (VALE, 2011, p. 49).

No entanto, o processo de reassentamento foi a principal fonte de conflitos da Vale no território moçambicano. Mosca e Selemane (2011, p. 22) classificaram o processo realizado pela Vale como “dividir para reinar”, visto que a classificação das famílias entre rural e urbana foi feita pela própria empresa, com critérios pouco claros¹³². Isso gerou desconforto entre a população, uma vez que houve inclusive a separação entre membros de famílias por conta da classificação considerada arbitrária realizada pela empresa. Além disso, as famílias rurais reclamaram que as casas oferecidas eram precárias, sem fundação, vigas e pilares, e antes mesmo da entrega já apresentavam rachaduras e vazamentos.

A Vale reconheceu que há melhorias a serem feitas na infraestrutura dos reassentamentos e disse estar empenhada para resolver os problemas (VALE, 2011, p. 49). Ainda de acordo com a empresa o projeto de reassentamento foi realizado de acordo com as diretrizes do Banco Mundial sobre o tema, que, assim como o governo local, acompanhou todo o processo, referendou em seu relatório o reassentamento como um exemplo de boas práticas. Por conta disso, em média, três comitivas internacionais visitam os locais a cada mês. Na época a Vale estava ainda elaborando um Termo de Referência para Processos de Reassentamento, que deveria servir de apoio à implantação dos projetos, apontando caminhos possíveis de desenvolvimento sustentável, economicamente viáveis e socialmente justos nas comunidades afetadas (VALE, 2010, p. 87).

Com isso, percebemos que apesar de teoricamente a empresa seguir orientações oficiais, teve no processo de reassentamento uma grande fonte de conflitos e exposição internacional, sendo acusada de violação de direitos humanos e racismo ambiental¹³³. Além disso, diversas fontes acusam a empresa de ter pouca abertura para o diálogo, que possivelmente foi unilateral, já que a empresa apresenta registros das ocasiões em que promoveu a comunicação entre as partes¹³⁴.

3.5.3 Internacionalização e sustentabilidade

Os relatos obtidos a partir das entrevistas realizadas confirmaram a hipótese inicial, apontando a compra da mineradora canadense Inco como fator decisivo para o aprimoramento das estratégias de sustentabilidade da Vale, tendo como elementos estruturantes o início da publicação dos relatórios de sustentabilidade e a elaboração da política global de desenvolvimento sustentável, que passaria a orientar todas as operações e projetos da Vale no mundo.

¹³² De acordo com Mosca e Selemane (2011, p. 22), como rurais foram classificadas as famílias compostas por camponeses, criadores de gado e “desocupados.” Já as famílias urbanas são majoritariamente compostas por pedreiros, comerciantes, mecânicos, eletricitistas e comerciantes, entre outros profissionais.

¹³³ Ver em: < <https://racismoambiental.net.br/2016/02/29/a-multinacional-que-veio-do-brasil/>> Acesso em out. 2017.

¹³⁴ A empresa relata a realização de três audiências públicas, 20 apresentações teatrais na língua local predominante (nyungwe), 110 reuniões com a comunidade e seus líderes, utilizando ferramentas lúdicas, como material ilustrado, 4.927 visitas domiciliares para mobilização e atendimento social (famílias e líderes) e 639 atendimentos realizados no plantão social até o início do reassentamento (VALE, 2011, p. 49).

A publicação do Relatório de Sustentabilidade em 2006, de acordo com a metodologia da Global Reporting Initiative (GRI), foi considerada um marco para o processo de inserção definitiva da Vale no que seria um “mercado de empresa engajadas com a sustentabilidade”. Apesar de a empresa já realizar ações voltadas para a sustentabilidade, o compromisso com as publicações anuais exigiria da empresa um nível de organização e transparência em seus processos, reformulando estratégias e criando estruturas que dessem suporte para a manutenção da imagem corporativa.

A essa altura, além das ações socioambientais realizadas nos territórios onde atuava, a Vale também se envolvia nas discussões sobre o assunto no Brasil e no mundo, como no WBCSD e a participação na Rio-92. Em 2006, a empresa já buscava o engajamento institucional para o desenvolvimento sustentável por meio da participação em diversas entidades relacionadas com o tema, como: International Council on Mining and Metals (ICMM), World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), que reúne organizações privadas que financiam ou executam projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. A Vale reconhecia a importância desse engajamento:

A integração da Vale em fóruns, instituições, iniciativas e compromissos a mantém alinhada às megatendências relacionadas ao desenvolvimento sustentável e a temas político institucionais de seu setor de atuação, além de possibilitar o intercâmbio de boas práticas e de experiências com outras empresas (VALE, 2006, p.82).

Outra questão apontada nas entrevistas diz respeito ao início do projeto de carvão Moatize, em Moçambique, integrando também o processo de internacionalização da empresa. Por questões contratuais assumidas no leilão de concessão de exploração do território, já existiam cláusulas referentes à incorporação da sustentabilidade nas etapas do projeto. Além disso, operar na região trouxe uma série de desafios em relação à cultura local, e à forma como deveria atuar diante desta, diferente do que estava habituada no Brasil. Os desafios também fizeram parte do processo de adaptação da Vale nas operações da Inco, espalhadas em diversos pontos do território canadense, além de Indonésia e Nova Caledônia.

3.6 As estratégias de sustentabilidade e a estrutura organizacional

No ano de 2006, a atuação socioambiental da Vale estava principalmente concentrada em dois departamentos: o de Meio Ambiente, que atendia o *compliance* de licenciamento ambiental e a gestão de impactos; e a Fundação Vale, que realizava os projetos e investimentos sociais. As questões mais estratégicas eram encaminhadas diretamente ao presidente da empresa, Roger Agnelli.

Porém, cada vez mais a empresa era compelida a atuar de forma mais planejada e estratégica, não tendo mais a atuação focada somente nos compromissos legais, e exigindo a associação dos investimentos sociais ao tratamento dos impactos da empresa.

No relato do entrevistado E2, observamos a confirmação da hipótese levantada nesta pesquisa sobre o papel da internacionalização da Vale na definição de sua estratégia de sustentabilidade, ao dizer que “quando [a Vale] se internacionalizou houve um entendimento claro de que estava mudando de perfil e que precisava de uma postura global sobre sustentabilidade”.

Roger Agnelli afirmou que “as realizações de 2006 e as boas perspectivas para 2007 [...] fortalecem nosso orgulho e, ao mesmo tempo, demandam uma atenção redobrada aos desafios que virão com o novo posicionamento global e o aumento da complexidade de nossas atividades” (VALE, 2006, p. 12).

Para o atendimento desta estratégia de posicionamento, a Vale selecionou dois instrumentos principais: a elaboração de uma Política de Desenvolvimento Sustentável de âmbito global, e a publicação dos Relatórios de Sustentabilidade (de acordo com a metodologia GRI). O entrevistado E2 afirmou que “ao ingressar no clube global da mineração, reportar o GRI (como são chamados os relatórios de sustentabilidade no jargão empresarial) seria uma condição para competitividade”.

Para operacionalizar esse processo, foi criada a Diretoria de Desenvolvimento Sustentável, com atuação global, que teria como função elaborar e gerenciar a implantação da Política de Desenvolvimento Sustentável, coordenar a elaboração dos relatórios de sustentabilidade anuais e apoiar os departamentos, em especial o de Meio Ambiente e a Fundação Vale na definição de posicionamentos estratégicos para temas críticos.

3.6.1 A Política de Desenvolvimento Sustentável

A Política de Desenvolvimento Sustentável foi elaborada a partir da concepção sobre o que seria sustentabilidade e qual seria a atuação da Vale de forma a garantir que suas operações não comprometessem definitivamente o ecossistema e a vida das comunidades. Essa concepção foi elaborada a partir da percepção de gerentes de áreas da Vale em diversas partes do Brasil e do mundo.

O entrevistado E2 relatou que, para isso, visitou as operações brasileiras e da recém-adquirida Inco no Canadá, Indonésia e Nova Caledônia, envolvendo empregados de diversos departamentos com o objetivo de buscar o entendimento do que seria a sustentabilidade na visão dessas áreas¹³⁵.

O entrevistado citou que após esse trabalho concluiu que “a discussão de sustentabilidade varia de indústria para indústria e de território para território”. Explicou também que os aspectos culturais e regulatórios de cada localidade influenciam na forma como a organização percebe que precisa agir para ser considerada sustentável. Ainda assim, com todas as variáveis regionais, a Vale precisaria ter uma diretriz global que a orientasse para a atuação com fins à sustentabilidade de suas operações.

Em 2008, foi lançada a Política de Desenvolvimento Sustentável (POL-0003-G)¹³⁶¹³⁷, um documento global que estabelece os objetivos, diretrizes e princípios, fundamentada em três pilares: Operador Sustentável, Catalisador do Desenvolvimento Local e Agente Global de Sustentabilidade (VALE, 2008, p.7). Para a Vale, o objetivo desta política é:

Estabelecer diretrizes e princípios para a nossa atuação quanto ao Desenvolvimento Sustentável de nossos projetos e operações, explicitando a nossa responsabilidade social, econômica e ambiental nas regiões em que estamos presentes, em nossa

¹³⁵ A empresa já possuía políticas internas que orientavam suas ações, como a Política Ambiental e a Política de Gestão de Recursos Hídricos, de caráter mais técnico e específico.

¹³⁶ Atualmente POL – 0019G – Política de Sustentabilidade.

¹³⁷ Esta política tinha como referências o Código de Conduta Ética (POL-0001-G) e as Diretrizes Corporativas sobre Mudanças Climáticas e Carbono (POL-0015).

cadeia de valor e no posicionamento sobre temas globais de sustentabilidade (VALE, 2009, p. 1).

A definição do conceito de desenvolvimento sustentável apresentado na Política, não fugiu da definição clássica, conforme definido no Relatório Brundtland: “[Desenvolvimento sustentável] é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades. É alcançado equilibrando-se os aspectos econômico, social e ambiental” (VALE, 2009, p. 1).

Segundo o entrevistado E2, o destaque desta política cabe à concepção de construção de legado, tão questionado quando se fala da operação e dos impactos de uma mineradora em uma localidade. A visão sobre a gestão de impactos emerge daí. Até então a Vale realizava algumas ações voltadas para a gestão de impactos e a construção de legado, principalmente por meio da Fundação Vale. Mas a partir desta política, o legado é promovido institucionalmente à questão estratégica, orientador das ações nos territórios:

A Vale tem por princípio atuar com o objetivo de deixar um legado social, econômico e ambiental positivo nos territórios onde opera. A Vale estimula a inclusão social pela educação para o trabalho e desenvolvimento humano, o crescimento e a diversificação econômica segundo vocações locais, o fortalecimento institucional local, - apoiando as instituições públicas responsáveis no planejamento de uma infraestrutura adequada -, ao mesmo tempo em que contribui para a conservação dos ecossistemas, da biodiversidade e da herança cultural da região. A mineração é, por definição, uma atividade finita, limitada à vida útil da jazida mineral. O legado de sustentabilidade das nossas atividades depende do desenvolvimento – ao longo do ciclo mineral – de novas vocações econômicas que possam garantir a perpetuidade do bem estar social, em equilíbrio com o meio ambiente (VALE, 2009, p. 1).

Sob o ponto de vista do impacto desta política na estrutura organizacional, consideramos a influência desta na hierarquia de normas e sistemas adotados pela empresa, que devem estar alinhados a este documento. A política recomenda ainda que esta pode ser utilizada como base para a certificação de cada sistema de gestão ou de um sistema de gestão integrado, “uma vez que segue as especificações das normas internacionais ISO 9001:2008- Sistema de Gestão da Qualidade; ISO 14001:2004- Sistema de Gestão Ambiental; OHSAS 18001:2007- Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho e SA 8000:2008- Responsabilidade Social”.

As ações realizadas com base em cada um dos pilares da política visariam garantir o alinhamento entre a estratégia de sustentabilidade e o planejamento dos negócios, com os objetivos comuns de superar os desafios locais e globais e de construir, assim, um legado para toda a sociedade.

Tabela 16: Dimensões de atuação para o desenvolvimento sustentável

I - Operador Sustentável	II - Catalisador do Desenvolvimento Local	III - Agente Global de Sustentabilidade
Operar com sustentabilidade é atuar com consciência e responsabilidade socioeconômica e ambiental em todo o ciclo de vida das nossas atividades - desde a concepção até a implantação de todos os projetos - e todos os atos posteriores de operação e comercialização, até o eventual encerramento das operações. É criar V.A.L.O.R.	O apoio ao desenvolvimento L.O.C.A.L. deve se dar na nossa área de influência direta. Como catalisador do desenvolvimento local, queremos ir além da gestão dos impactos de nossas operações e projetos, contribuindo voluntariamente e através de parcerias com governo e sociedade para a construção de um legado regional de sustentabilidade.	A atuação G.L.O.B.A.L. parte do reconhecimento de que determinados temas globais de sustentabilidade podem afetar nossos negócios, e de que a Vale - como uma das empresas líderes globais no setor de Mineração - pode contribuir para a promoção internacional de boas práticas de sustentabilidade.
V – Valor para stakeholders (partes interessadas) A – Antecipação e prevenção de falhas L – Legislação como base: melhoria contínua O – Organização e Disciplina R – Respeito e Ética nos Negócios	L – Licença social O – Ordenação para o desenvolvimento C – Comunicação e Engajamento A – Alianças estratégicas L – Legado regional	G – Garantia de transparência L – Liderança O – Observação de tendências B – Boas práticas A – Atuação local, visão global L – Legado para gerações futuras

Fonte: Política de Desenvolvimento Sustentável (2009, p. 1).

A empresa demonstrava que precisava ser reconhecida pela sua atuação direcionada para o desenvolvimento sustentável, como colaboradora na construção de melhores condições para a sociedade, como se pode perceber nas palavras do então presidente Roger Agnelli:

Neste momento reafirmamos o compromisso da vale com o desenvolvimento sustentável. Sabemos que ele se traduz numa busca permanente pelo aprimoramento. Nessa busca, concentramos nosso empenho porque acreditamos ser a rota que nos conduzirá à liderança global como mineradora diversificada (VALE, 2008, p. 7).

No Relatório de Sustentabilidade de 2009, a empresa já apontou algumas ações realizadas com base nos princípios estabelecidos na política. Baseando-se no pilar Agente Global de Sustentabilidade, destacaram-se ações como a publicação da Política de Direitos Humanos, e a criação do Fundo Vale para o Desenvolvimento Sustentável, iniciativa voltada para apoiar ações de ONGs que conciliem a conservação do meio ambiente com a melhoria das condições socioeconômicas das comunidades, focando, inicialmente, no Bioma Amazônico (VALE, 2009a, p. 6).

No pilar de Catalisador de Desenvolvimento Local, o relatório de sustentabilidade de 2009 destacou iniciativas que reforçam a estratégia de desenvolvimento e qualificação de fornecedores locais por meio do Programa Inove, já em seu segundo ano de atividades, e do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores (PDF) (VALE, 2009, p. 7).

3.6.2. O Relatório de Sustentabilidade

Outro instrumento importante para o posicionamento da Vale era o Relatório de Sustentabilidade, elaborado de acordo com a metodologia da Global Reporting Initiative (GRI). A decisão de realizar o relato dos indicadores de sustentabilidade conforme propõe a metodologia envolveu a mobilização de pessoas em todas as operações da empresa, além da criação e revisão de processos de verificação, controle e análise de dados em diversos níveis de departamentos. De acordo com a entrevistada E1, “a publicação do 1º relatório em 2006 foi um indicador do esforço da Vale para a criação de uma cultura e uma estrutura de sustentabilidade”.

Para operacionalizar a elaboração do primeiro relatório, de acordo com o entrevistado E2, houve uma mobilização e engajamento de praticamente toda a empresa. A realização de um levantamento inicial indicou os empregados que atuavam como pontos focais para o reporte dos indicadores em cada operação da Vale. Alguns indicadores poderiam ser coletados nos departamentos corporativos, e outros em departamentos de cada área de negócio. Esses empregados que atuaram como pontos focais participaram de sessões de treinamento, onde foram apresentadas razões estratégicas para a elaboração do relatório de sustentabilidade, a importância deste no novo contexto da Vale e os aspectos técnicos do reporte de cada indicador.

Toda esta mobilização se justificava, pois a publicação do relatório de sustentabilidade atendia a nova estratégia de posicionamento da Vale, que neste contexto de diversificação dos negócios e ampliação da atuação geográfica precisava tornar claro para o mercado o quanto era capaz de lidar com os desafios e imprimir uma marca de confiança para investidores e público em geral. Na abertura do Relatório de 2006, sobre a iniciativa de realizar a publicação, afirma-se que “marca o início de sua elaboração à luz dos princípios da GRI – Global Reporting Initiative, demonstrando o propósito da Vale em refletir o compromisso com a sustentabilidade também em sua comunicação” (VALE, 2006, p. 2).

Nas páginas iniciais do relatório, Sergio Rosa, então presidente do Conselho de Administração da Vale diz que:

Sabemos que o crescimento contínuo e a busca pelo máximo retorno aos acionistas só são possíveis com uma atuação responsável e uma governança corporativa pautada pelas melhores práticas de mercado. Essa consciência tem levado a Vale a contribuir de forma efetiva para o desenvolvimento das localidades em que se faz presente, por meio de um modelo de atuação que conjuga o diálogo, o investimento social e a gestão de impactos (VALE, 2006, p. 8).

De acordo com o entrevistado E2, a decisão de publicar o relatório de sustentabilidade trouxe diversas outras demandas para a Vale, uma vez que a partir da exposição de suas ações e resultados, teria que ser capaz de se posicionar a respeito de suas ações e impactos. Assim como deveria criar um processo contínuo de aprimoramento de suas práticas, como bem diz a mensagem do Conselho de Administração no relatório de sustentabilidade de 2007: “As informações nele [Relatório de Sustentabilidade] contidas demonstram os destaques e as

melhores práticas de atuação da Vale e retratam as oportunidades de melhoria, o que induz a um processo contínuo de aprimoramento da gestão” (VALE, 2007, p. 8).

O relatório de 2006 não menciona o nível de aplicação GRI¹³⁸ ou a realização de verificação externa. Mas o Relatório de Sustentabilidade 2007 foi publicado com nível de aplicação B+, assim como o de 2008. O nível B+ estabelece o relato de todos os itens de perfil, de informações sobre a forma de gestão e de, no mínimo, 20 indicadores de desempenho. O relatório de 2008 reportou 73 indicadores, frente aos 51 reportados em 2007, demonstrando a evolução no processo de aprimoramento do processo.

A partir de Relatório de Sustentabilidade de 2009, a Vale elevou o nível de publicação para A+, apresentando o relato de todos os itens de perfil, de informações sobre a forma de gestão para cada categoria de indicador e de todos os indicadores de desempenho essenciais (49), adicionais (23) e do Suplemento Setorial de Mineração e Metais (14).

Esse aumento do número de indicadores reportados era consequência da estruturação de processos em diversos departamentos, que passaram a incorporar o monitoramento, controle e gestão de informações necessárias para compor os reportes. Com base nesses indicadores era possível avaliar o nível de desempenho da empresa em aspectos importantes para a implantação da sustentabilidade de maneira ampla nos processos da empresa.

Desde 2006, a Vale contou com o apoio da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS)¹³⁹ para elaboração do relatório. A instituição orientava a respeito das expectativas de partes interessadas externas, tendência de mercado e recomendações de melhorias, a partir de um parecer técnico sobre o relato da empresa. Algumas recomendações foram incorporadas e as demais eram inseridas como parte da reflexão e avanço da empresa na agenda da sustentabilidade para os próximos Relatórios. Esse parecer auxiliava a empresa na precaução sobre a repercussão positiva ou negativa que os dados reportados poderiam ter com os diversos públicos com os quais se relaciona.

A estratégia de dar publicidade às ações de sustentabilidade criou para a empresa uma série de demandas, já que pelo critério da transparência nas ações fica também mais exposta às críticas. Para isso, precisa se antecipar e ser capaz de se posicionar e responder a estas, assumindo seus impactos, propondo e implantando soluções.

Mas esta estratégia também trouxe para a Vale reconhecimentos importantes no mercado e com públicos específicos. Nos relatórios de sustentabilidade são apresentados os prêmios e reconhecimentos¹⁴⁰ da companhia no ano de vigência. Na tabela 17 encontramos os

¹³⁸ A declaração do nível de aplicação resulta numa comunicação clara dos elementos da estrutura da GRI que foram utilizados na elaboração do relatório. O sistema tem três níveis, para fazer face aos diferentes graus de experiência dos responsáveis pela elaboração dos relatórios – principiante, intermédio ou experiente. Esses três níveis são representados por letras – C, B e A. Os critérios de comunicação definidos em cada nível refletem uma crescente aplicação ou grau de abrangência da estrutura de elaboração de relatórios da GRI. Uma organização pode autodeclarar um “sinal mais” (+) em cada nível (ex., C+, B+, A+) se tiverem recorrido a processos externos de garantia de fidelidade. Mais informações em: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf> Acesso em set. 2017.

¹³⁹ A FBDS é uma fundação sem fins lucrativos que se diferencia pelo *network* que tem com a comunidade científica, entidades de fomento internacionais e corporações nacionais. A missão da FBDS é difundir as melhores práticas de meio ambiente e sustentabilidade e influenciar os nossos públicos de interesse por meio da geração de conhecimento, contribuição na formulação de políticas públicas e realização de projetos de consultoria. Ver mais em www.fbds.org.br. Acesso em out. 2017.

¹⁴⁰ Informação reportada no indicador GRI Item de Perfil – Perfil Organizacional 2.10 – Prêmios recebidos no período coberto no relatório. A listagem completa é informada no Relatório de Sustentabilidade de cada ano.

principais destaques de cada ano desde 2008, quando a Vale passou a divulgar essa informação:

Tabela 17: Principais premiações e reconhecimentos de sustentabilidade da Vale (2007 – 2016)

2007 ¹⁴¹	<ul style="list-style-type: none"> • Homenagem do World Education & Development Fund (World Fund) pelo compromisso com a educação na América Latina (Fundação Vale) • Prêmio Faz a Diferença – categoria Responsabilidade Social – jornal O Globo. • Medalha da Cidadania – prêmio BNP Paribas de Responsabilidade Socioambiental.
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Única empresa da América Latina listada no Carbon Disclosure Leadership Index. • Relatório de Sustentabilidade 2007 reconhecido como Comunicação de Progresso Notável (COP) pelo Pacto Global da ONU. • Entre as cinco empresas mais bem posicionadas na avaliação realizada pela Goldman Sachs, no relatório GS Sustain – 2008 para os setores de metais industriais, metais preciosos, siderurgia e químicos. • Quarta empresa brasileira mais bem colocada no <i>ranking</i> mundial do Reputation Institute. • A Reserva Natural Vale foi reconhecida pela Unesco como Sítio do Patrimônio Natural Mundial da Costa do Descobrimento e Posto Avançado da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica.
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Prêmio GRI Readers Choice Award na categoria Sociedade Civil pelo Relatório de Sustentabilidade 2008. • Relatório de Sustentabilidade 2008 reconhecido como Comunicação de Progresso Notável (COP) pelo Pacto Global. • Líder mundial entre as mineradoras no <i>ranking</i> de mudanças climáticas do Goldman Sachs e uma das cinco empresas mais sustentáveis do setor de materiais básicos pelo Relatório GS-Sustain. • Mineradora de grande porte com menor intensidade de emissões de gases de efeito estufa por receita, de acordo com o levantamento feito pelo Carbon Disclosure Project (CDP).
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Mineradora listada no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE-Bovespa). • Líder mundial entre as mineradoras no <i>ranking</i> de mudanças climáticas do Goldman Sachs. • Única empresa brasileira listada no Carbon Disclosure Leadership Index (CDLI), ranking do Carbon Disclosure Project (CDP) que avalia qualidade e abrangência nos relatórios empresariais. • Uma das quatro empresas mundiais mais sustentáveis do setor de mineração pelo Relatório GS-Sustain do Goldman Sachs, de acordo com os quesitos relacionados a retorno de capital, temas da indústria e sustentabilidade.
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Não informado de forma estruturada¹⁴².
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Uma das 100 empresas mais sustentáveis do mundo, integrando o <i>ranking</i> Global 100, organizado pela instituição canadense Corporate Knights. Os quesitos avaliados foram o uso de energia, emissões de CO₂, inovação e saúde e segurança.

¹⁴¹ Dos 16 prêmios apresentados no Relatório de Sustentabilidade de 2007, cinco foram atribuídos à Inco, o que corrobora com a afirmação da entrevistada E1 quando diz que a Inco tinha mais engajamento e estrutura para sustentabilidade do que a Vale.

¹⁴² No ano de 2011 em vez de apresentar os dados estruturados em tabela, a Vale reportou ao longo do relatório e na versão online.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mineradora listada, pelo terceiro ano consecutivo, no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE/Bovespa), com vigência para 2013. • Uma das quatro empresas mundiais mais sustentáveis do setor de mineração pelo relatório GS-Sustain, do Goldman Sachs, de acordo com quesitos relacionados a retorno de capital, temas da indústria e sustentabilidade. • Melhor Empresa de Mineração e Metais e Melhor Empresa em Gestão de Água durante evento organizado pelo Fórum de Negócio Sustentável da Indonésia. • Prêmio Neide Castanha, da Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República, na categoria Responsabilidade Social.
2013	<ul style="list-style-type: none"> • Mineradora listada, pelo quarto ano consecutivo, no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE/Bovespa), com vigência para 2014. • Maior pontuação de transparência na avaliação do questionário do Carbon Disclosure Project (CDP) entre as empresas da América Latina. • Listada no <i>ranking</i> Global 100 como uma das 50 empresas mais sustentáveis do mundo, segundo estudo de empresa canadense Corporate Knights. • Uma das 61 empresas mais sustentáveis do país, de acordo com o Guia Exame de Sustentabilidade 2013. • Selo Verde - Prêmio Socioambiental Chico Mendes, concedido pelo Instituto Internacional de Pesquisa e Responsabilidade Socioambiental Chico Mendes. • Uma das 20 empresas com melhores práticas ambientais do país, de acordo com o Prêmio Época Empresa Verde.
2014	<ul style="list-style-type: none"> • Mineradora listada pelo quinto ano consecutivo no ISE/BOVESPA, com vigência para 2015. • Integrou pela quinta vez o índice CDLI (Climate Disclosure Leadership Index). • O inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) foi qualificado com o selo Ouro do programa pelo quinto ano consecutivo. • No Prêmio Época Empresa Verde ficou entre as 22 empresas premiadas, com destaque na categoria Inovação Verde. • Ocupou o 8º lugar da pesquisa As Empresas Mais Admiradas no Brasil, promovida pela revista <i>Carta Capital</i>. • Segundo o <i>Guia Exame de Sustentabilidade</i> 2014, ficou entre as 61 empresas mais sustentáveis do Brasil.
2015	<ul style="list-style-type: none"> • Selo Ouro do Programa Brasileiro do GHG Protocol, pelo Inventário de Emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE). • Integrou pela quinta vez o índice Climate Disclosure Leadership Index (CDLI). • Saída do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA)
2016	<ul style="list-style-type: none"> • O Selo Ouro foi atribuído pelo programa brasileiro do GHG Protocol ao • Inventário de Emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE) da Vale. • CDP Climate Change Program – A Empresa foi reconhecida pela organização, como líder no tema “mudanças climáticas”, tendo obtido a pontuação A.

Fonte: Relatórios de Sustentabilidade 2007 – 2016

Dentre os reconhecimentos listados acima, destacam-se como especialmente relevantes as boas colocações no Relatório GS-Sustain do banco norte-americano Goldman Sachs, que elabora rankings setoriais com base em três dimensões: Qualidade de Gestão – Sustentabilidade, Posição na indústria e Retorno sobre o Capital. Em 2008, a Vale esteve entre as cinco empresas mais bem posicionadas na avaliação realizada para os setores de metais industriais,

metais preciosos, siderurgia e químicos. Em 2009 e 2010, a empresa foi líder mundial entre as mineradoras no *ranking* de mudanças climáticas e uma das cinco empresas mais sustentáveis do setor de materiais básicos pelo. No *ranking* final¹⁴³, a Vale dividiu a posição com a BHP Billiton, Johnson Matthey, Monsanto e Potash.

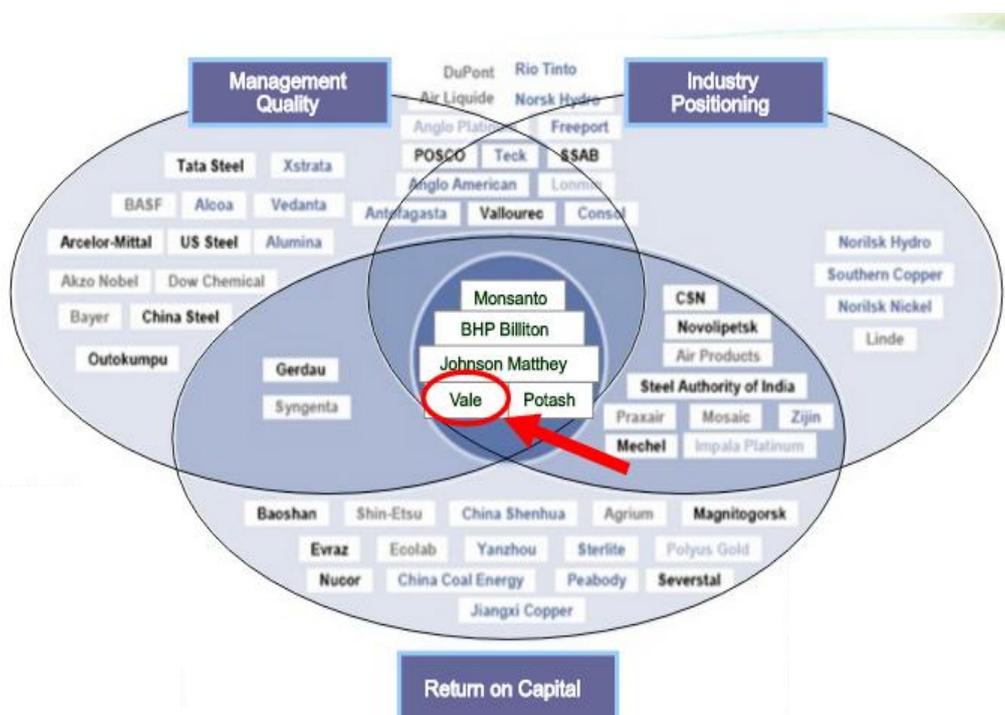


Figura 8: Ranking mineradoras – GS Sustain 2008.

De acordo com dados divulgados pelo banco, no quesito onde a Vale obteve maior destaque – Qualidade da Gestão – Sustentabilidade – os fatores avaliados consideram as medidas de caráter social, ambiental e de governança corporativa. Sobre o resultado obtido, em 2008, a empresa considerou que a melhora na sua avaliação no *ranking* se devia principalmente aos investimentos realizados em medidas socioambientais e ao aprimoramento na transparência e divulgação das práticas e indicadores, feito a partir da publicação dos relatórios de sustentabilidade seguindo o modelo da GRI¹⁴⁴.

O entrevistado E2 contou que após a publicação do relatório de 2006, a Vale elaborou uma análise de *benchmarking* entre os indicadores reportados pelas principais mineradoras do mundo¹⁴⁵. Esses dados, de uso interno da empresa, são utilizados como referência para uma análise de competitividade do setor, principalmente quando o assunto é o desempenho de cada uma nos temas relacionados à sustentabilidade.

A partir de então, em todos os anos, a Vale realiza essa análise de *benchmarking* do setor de mineração, onde também é possível avaliar as principais lacunas onde a empresa deve

¹⁴³ Mais informações em: < <http://www.infomoney.com.br/mercados/noticia/1651030/goldman-sachs-coloca-vale-entre-empresas-mais-sustent-aacute-veis>> Acesso em set. 2017.

¹⁴⁴ Para mais informações: < http://www.ibram.org.br/150/15001002.asp?ttCD_CHAVE=90844> Acesso em set. 2017.

¹⁴⁵ Naquele ano: Vale, Anglo American, Rio Tinto, Xstrata e BHP Billiton.

atuar no desenvolvimento e melhoria de processos, com o objetivo de melhorar o desempenho de sustentabilidade.

Outro resultado importante obtido pela Vale foi a inclusão no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) no ano de 2010¹⁴⁶, sendo a primeira mineradora a compor a carteira do índice. Cabe ressaltar que publicar o relatório de acordo com a metodologia GRI, atendendo ao maior número de requisitos propostos é de grande relevância na avaliação final que define o ingresso da empresa no índice¹⁴⁷. A carteira se renova anualmente e reúne os papéis das empresas que demonstram compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social em seus negócios e práticas:

O ISE é uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Também amplia o entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas¹⁴⁸.

Sobre a importância da inserção da empresa no ISE, a Vale aponta que:

As questões da sustentabilidade têm recebido atenção crescente de investidores como fatores essenciais para o sucesso financeiro das empresas a longo prazo. Tal tendência tem sido corroborada no mercado brasileiro, como exemplifica o desempenho do ISE, que, durante o ano de 2010, teve alta de 5,8%, acima, portanto, do registrado pelo Ibovespa, de 1,04% (VALE, 2010, p. 16).

Além disso, diversos bancos e instituições de pesquisa e apoio a investidores vêm solicitando uma ampla gama de informações que, aliadas à consolidação da metodologia GRI, servem como um guia para ações de melhoria constante e busca das melhores práticas.

No entanto, em novembro de 2015, na publicação da nova composição do ISE para 2016 foi comunicado que a Vale não fazia mais parte da carteira. O comunicado ocorreu poucos dias depois do rompimento da barragem de rejeitos de mineração da Samarco em Minas Gerais. A Vale emitiu comunicado onde reconheceu que a retirada da companhia do índice é "uma reação dos membros do Conselho Deliberativo do ISE diante dos eventos envolvendo a Vale e a Samarco".¹⁴⁹

¹⁴⁶ A carteira passou a vigorar em 03 de janeiro de 2011 (VALE, 2010, p. 17).

¹⁴⁷ Ver em: <http://isebvmf.com.br/carteiras-e-questionarios-3?locale=pt-br> Acesso em set. 2017.

¹⁴⁸ Disponível em: < http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm> Acesso em: set. 2017.

¹⁴⁹ Ver em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/11/indice-de-sustentabilidade-da-bovespa-encolhe-e-exclui-vale.html> Acesso em set. 2017.

3.6.3. O Plano de Ação em Sustentabilidade (PAS)

Como parte importante da estratégia, complementando o plano de desenvolvimento sustentável e os Relatórios de Sustentabilidade, em 2008 a Vale criou o Plano de Ação em Sustentabilidade (PAS), com o objetivo de estabelecer metas e ações de melhoria de desempenho relacionadas à sustentabilidade, contemplando inicialmente ações de melhoria de eficiência, como o aumento de reutilização de água e a redução do consumo de energia.

Para a empresa, a criação do PAS era uma forma de afirmar o compromisso com o desenvolvimento sustentável como parte da estratégia da empresa: “O PAS é uma das ferramentas com o papel de impulsionar a concretização da visão estratégica da empresa em práticas operacionais e benefícios tangíveis, aplicável às operações nas diferentes localidades em que a empresa opera” (VALE, 2009, p. 9); (VALE, 2012, p. 16). Inicialmente, o PAS padronizou e consolidou indicadores socioambientais e realizou ações estruturantes¹⁵⁰. Posteriormente, foram definidos indicadores de desempenho considerados prioritários para o estabelecimento de metas.

No início da implantação, em 2010, foram incluídas as operações de minério de ferro, pelotização, logística, manganês, cobre e potássio no Brasil. Em 2011, o processo foi também implantando nas operações de carvão, níquel, caulim e fertilizantes, abrangendo a totalidade de operações brasileiras da empresa.

Os indicadores de sustentabilidade selecionados para inclusão no PAS estão alinhados com a Matriz de Materialidade¹⁵¹ da Vale. Inicialmente foram incluídos os seguintes temas: insumos combustíveis, consumo e recirculação de água, geração e destinação de resíduos, fechamento de mina, desenvolvimento local, recuperação de áreas degradadas¹⁵² e recursos humanos (VALE, 2011, p. 17). A partir de 2014, foram incorporadas questões sociais das unidades operacionais, oriundas do modelo de gestão integrada de demandas¹⁵³ (VALE, 2014, p. 34).

O plano é revisado anualmente, com o estabelecimento de novas metas e ações para os anos subsequentes. Desde 2011 a evolução dos planos de ação e cumprimento das metas é acompanhada mensalmente pelos diretores (VALE, 2010, p. 16). As tabelas com informações sobre o desempenho dos indicadores em cada área de negócio são apresentadas anualmente no relatório de sustentabilidade, como mostra a Figura 9:

¹⁵⁰ A elaboração das políticas de Desenvolvimento Sustentável e de Direitos Humanos era parte dessas ações estruturantes.

¹⁵¹ As organizações têm uma ampla gama de tópicos que podem incluir no seu relatório. Os relevantes são aqueles que podem ser razoavelmente considerados importantes por refletirem os impactos econômicos, ambientais e sociais da organização ou influenciarem as decisões dos stakeholders, devendo, portanto, ser incluídos no relatório. A materialidade é o limiar a partir do qual os Aspectos tornam-se suficientemente expressivos para serem relatados. Além desse limiar, nem todos os Aspectos materiais têm a mesma importância e a ênfase do relatório deve refletir sua prioridade relativa. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-Two.pdf> Acesso em set. 2017.

¹⁵² Incluído a partir de 2012 (VALE, 2011, p. 17).

¹⁵³ Sobre esse modelo ver VALE (2014, p. 63).

Unidade de Negócio	Métrica (consumo específico)	Meta 2010 (Média da redução/ aumento proposto pelas unidades)	Resultado Médio 2010	Meta 2011 (Média da redução/ aumento proposto pelas unidades)
EN3 - Objetivo: Reduzir o consumo específico de combustível¹				
Minério de Ferro e Pelotas	litros / tonelada movimentada	1,5%	● Meta parcialmente alcançada. Duas das operações de minério de ferro alcançaram a meta. As operações representam 46% do indicador	Proposta de redução média de 1,8%
Potássio	litros / tonelada produzida	2,0%	⊗ Meta não alcançada	Proposta de redução média de 1,7%
Cobre	litros / tonelada movimentada	8,2%	⊗ Meta não alcançada	Proposta de redução média de 1,8%
EN4 - Objetivo: Reduzir o consumo específico de energia elétrica¹				
Minério de Ferro e Pelotas ²	MWh / tonelada produzida	0,9%	● Meta alcançada	Proposta de redução de 3,5% para duas das operações de minério de ferro. As operações representam 29% do indicador
Manganês	MWh / tonelada produzida	Manter	⊗ Meta não alcançada	Proposta de redução média de 5,3%
Potássio ³	MWh / tonelada minério desmontado	1,7%	● Meta alcançada	Redução proposta de 1,9% em relação ao consumo de energia elétrica de 2009
Cobre	MWh / tonelada produzida	Manter	⊗ Meta não alcançada	Proposta de redução média de 5%

Figura 9: PAS 2010. Fonte: VALE (2010, p. 18).

Em 2010, o cumprimento das metas do PAS foi incluído como indicador que compõe o programa de remuneração variável da Vale, para todos os níveis funcionais, correspondendo a 5% das metas anuais.

Desde 2015, os dados do PAS são apresentados dentro do KPI¹⁵⁴ de Sustentabilidade. O programa de remuneração variável da Vale, contemplando indicadores relacionados ao desempenho econômico-financeiro, a excelência operacional e a sustentabilidade, vinculados a temas que buscam a melhoria contínua. Os indicadores abrangem aspectos como água, energia, emissões, resíduos e recuperação de áreas degradadas, além das questões sociais das unidades operacionais.

3.6.4 O Modelo de Gestão Integrada

Como política de atuação social, a Vale mantém nos territórios equipes especializadas para tratar do relacionamento com as comunidades. Compõe o modelo de atuação social processos como diálogo social, gestão de demandas da comunidade, gestão de impactos sociais e de direitos humanos, planejamento e gestão dos dispêndios sociais, voluntariado e ações estruturadas ligadas a temas como remoção involuntária, para povos indígenas e comunidades tradicionais (VALE, 2016, p. 65).

No âmbito desta política, merece destaque o Modelo de Gestão Integrada, que visa a prevenção e a mitigação dos riscos e impactos causados pelas diversas modalidades de operação da empresa. O modelo conta com ferramentas de gestão de *stakeholders*, demandas das comunidades e identificação de problemas, e é operacionalizado por meio de comitês territoriais e executivos, envolvendo questões relacionadas ao meio ambiente e às relações com comunidades. Nesses comitês, lideranças de projetos e de operações deliberam, conjuntamente, sobre os assuntos socioambientais, de acordo com a criticidade destes (VALE, 2016, p. 65).

¹⁵⁴ Key Performance Indicator.

A dinâmica estabelecida por meio dos comitês promove o debate entre equipes multidisciplinares, formada por diversos níveis hierárquicos, onde são discutidos os temas mais importantes de cada território. Isso permite o aprendizado a partir das experiências dos problemas e soluções, favorecendo o amadurecimento das ações e estratégias da empresa.

Este modelo foi implantado, a partir de 2012, em todos os territórios onde a empresa atua no Brasil e em Moçambique. Inicialmente, foi criada uma gerência vinculada à Diretoria de Relações com Comunidades, para elaborar e implantar o modelo, que, hoje, é gerenciado por cada território.

De acordo com a Vale, este modelo de governança permite sinergia, priorização e fortalecimento de iniciativas, por meio da gestão sistêmica entre ações de mitigação de impactos e investimentos sociais (VALE, 2016, p. 64).

A implantação do modelo de gestão integrada permitiu à Vale conhecer e tratar seus principais impactos nos territórios e, assim, poder decidir sobre onde investir de maneira assertiva, de acordo com sua capacidade. Não é possível afirmar que a Vale está investindo melhor, desde então, mas, é fato que criou sistemas de gestão que a permitem direcionar os investimentos a partir de critérios de priorização. Em tempos de maior controle dos gastos, investir nas prioridades previamente identificadas, é fundamental.

3.7 Análise dos investimentos socioambientais (2005 / 2017)

Os montantes investidos em ações socioambientais realizados por uma empresa não significam necessariamente uma atuação responsável ou omissa. Mais do que altas quantias financeiras, é preciso que os investimentos sejam realizados de forma assertiva e coerente. Além disso, podemos considerar também alguma relação entre a saúde financeira da empresa e o perfil dos investimentos. Certamente, em períodos de bons negócios a empresa dispõe de mais recursos para investir e propagandear suas realizações. Porém, nos períodos de austeridade, ela precisa ao menos cumprir com as obrigações legais e manter a atitude coerente com os princípios que diz ter.

Não é nosso objetivo avaliar se a Vale investiu melhor ou pior desde então, até porque para isso teríamos que conhecer a lista de ações realizadas e a relação destas com as principais demandas das partes interessadas. Essas informações não são públicas, e não nos propusemos a buscar por elas. Cabe esclarecer que esta análise não estava prevista no plano de pesquisa, e sua elaboração partiu é fruto da curiosidade e da necessidade de compreender o perfil de investimento da empresa.

A análise dos investimentos socioambientais realizados ao longo da última década, principalmente frente às oscilações de receitas e lucros, nos permite levantar algumas hipóteses quanto ao comportamento da empresa.

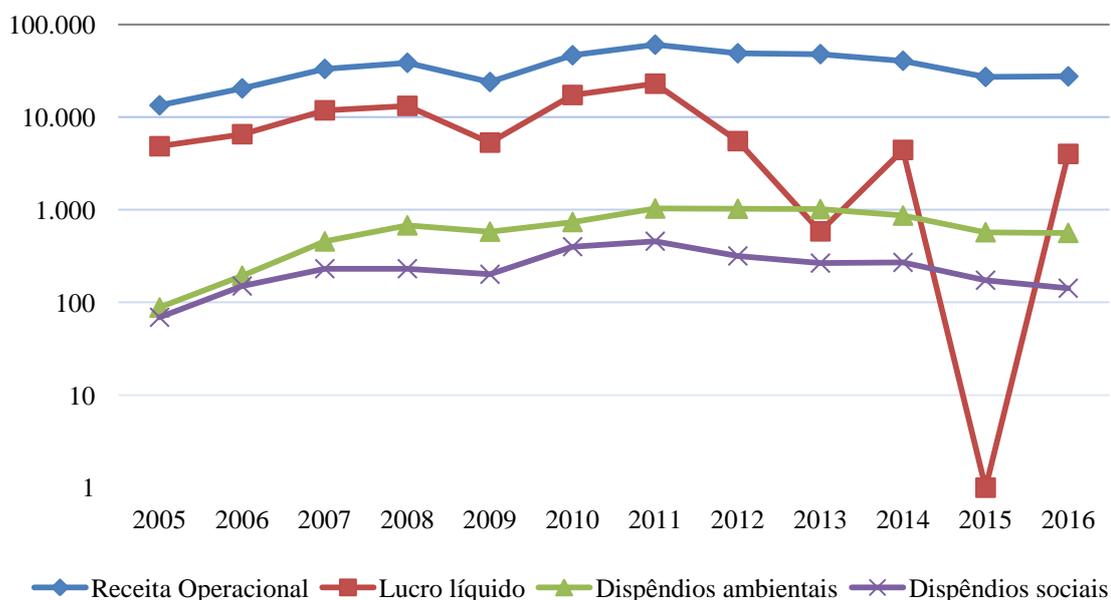
A tabela 18 apresenta o levantamento das receitas operacionais, lucros líquidos, investimentos ambientais e investimentos sociais de 2005 a 2016.

Tabela 18: Receitas, lucros e dispêndios socioambientais 2005 – 2016 (em milhões de dólares)

Ano	Receita operacional	Lucro líquido	Dispêndios ambientais	Dispêndios sociais
2005	13.400	4.841	88	69
2006	20.400	6.528	194	150
2007	33.100	11.825	455	231
2008	38.500	13.200	678	231
2009	23.900	5.300	580	201
2010	46.500	17.300	737	399
2011	60.400	22.900	1.030	457
2012	48.800	5.500	1.025	317
2013	47.820	584	1.015	265
2014	40.524	4.419	865	270
2015	27.111	-1.700	572	173
2016	27.488	4.000	562	142

Fonte: Relatórios de Sustentabilidade Vale 2007 a 2016.

O gráfico 1 nos permite visualizar o comportamento dos investimentos da empresa frente ao seu desempenho econômico.

Gráfico 1: Receita operacional, lucro líquido¹⁵⁵ e dispêndios ambientais e sociais (2005 a 2017)

¹⁵⁵ Devido à grande amplitude dos valores demonstrados, optou-se pela apresentação do gráfico em escala logarítmica. No entanto, este tipo de gráfico não reconhece valores negativos. Por isso, o lucro de 2015, que corresponde a -1.700 bilhões de dólares (prejuízo), foi representado graficamente como 1. Mas, ainda assim, não compromete a visualização do comportamento desta variável em relação às demais.

A empresa afirma no Relatório de Sustentabilidade de 2016 (p. 61) que “a simplificação da estrutura corporativa e a redução de ativos e da carteira de projetos resultou em mudanças na distribuição e na redução dos dispêndios socioambientais na comparação com anos anteriores”. De fato, de 2011 a 2016 os investimentos socioambientais tiveram uma redução de 52,6% (sendo 45% de redução para os investimentos ambientais e 68,9% para os sociais). Enquanto isso, no mesmo período a receita teve uma queda de 54,5%, e o lucro líquido de 82,5%.

No entanto, nos chamou a atenção o comportamento semelhante das curvas de receita, dispêndios ambientais e dispêndios sociais, que não dependem dos resultados de lucro. Para confirmar esta afirmação, realizamos o cálculo de correlação entre as variáveis, para o qual encontramos os valores apontados na tabela 19:

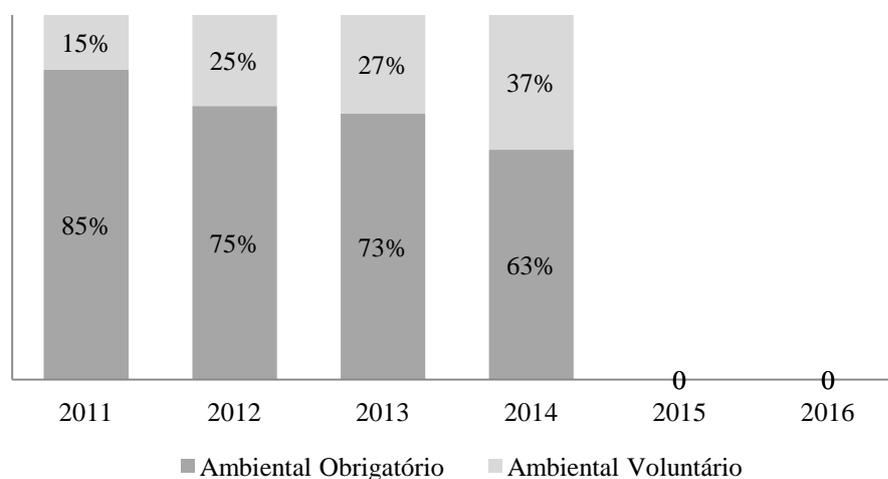
Tabela 19: Correlação entre receita, lucro e investimentos ambientais e sociais

	Investimentos ambientais	Investimentos sociais
Receita operacional	0,92	0,93
Lucro líquido	0,22	0,70

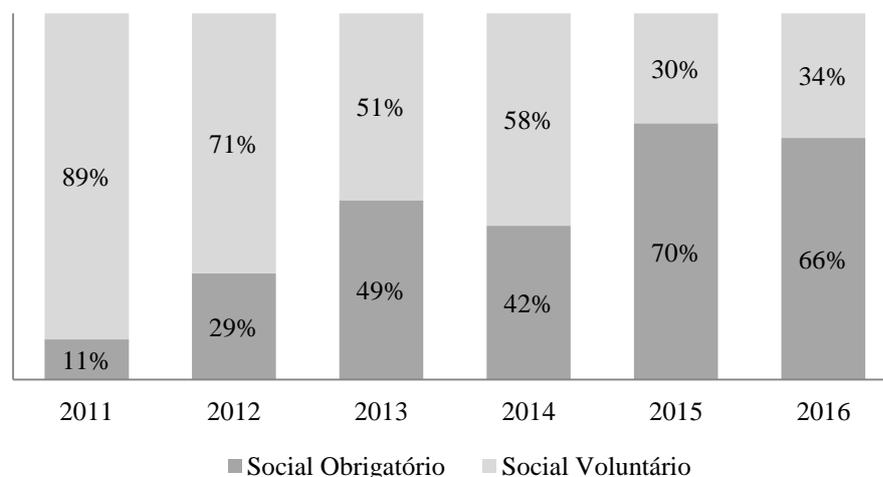
O coeficiente de correlação permite a qualificação do grau de relacionamento entre as variáveis analisadas, sendo que quanto mais perto de +1 mais forte é esta relação (Zentgraf, 2009, p. 221). Assim, podemos considerar que os investimentos ambientais e sociais atendem a uma lógica de alocação de recursos, que varia em função da receita, e não do lucro. Isso evidencia que estes investimentos possivelmente derivam de compromissos assumidos pela empresa, uma vez que, apesar da crise financeira, ela não pode deixar de realizá-los.

A forte correlação da receita com os investimentos ambientais e sociais demonstra que possivelmente a alocação desses valores está diretamente ligada à *path-dependence*, que indica a dependência à trajetória assumida pela Vale. Ou seja, ainda que os resultados da empresa não sejam favoráveis, ela fez investimentos e contraiu compromissos irrevogáveis. A distribuição dos valores investidos entre obrigatórios e voluntários contribui para esta análise.

Gráfico 2: Investimentos ambientais obrigatórios e voluntários¹⁵⁶



¹⁵⁶ Para os anos de 2015 e 2016 os percentuais não foram informados pela empresa.

Gráfico 3: Investimentos sociais obrigatórios e voluntários

Os investimentos obrigatórios são aqueles decorrentes de condicionantes de licenciamento ambiental, termos de ajustamento de conduta (TAC), entre outros. Já os voluntários, derivam do atendimento espontâneo das demandas das comunidades, das ações pontuais institucionais e das ações de livre iniciativa.

Em 2016, a empresa investiu 81,3 milhões de dólares (57,25% dos investimentos sociais) em ações de gestão de impactos (VALE, 2016, p. 62). Percebemos que desde 2011 a empresa vem concentrando seus investimentos sociais em ações obrigatórias, ao mesmo tempo que reduziu o montante total de investimentos. Ou seja, tendo menos recursos para investir, mantém o foco nas obrigações. A empresa afirma que prioriza a aplicação de dispêndios sociais em ações que buscam reduzir os incômodos às comunidades vizinhas. Consideramos aqui, que esses impactos muitas vezes já foram judicializados, cabendo à empresa cumprir o determinado.

As análises dessas informações podem ter inúmeras finalidades e pontos de vista. Não esgotaremos aqui, e nem estenderemos a discussão. No entanto, ratificamos a possibilidade de futuras pesquisas relacionadas ao assunto.

3.8 A estrutura e a estratégia

Neste capítulo, analisamos a construção das agendas sociais e ambientais da Vale ao longo de sua história. Pudemos perceber o quanto estavam relacionadas não só ao atendimento das demandas regulatórias e às convenções de mercado, mas, também, à sua agenda de negócios.

Neste contexto, a partir dos fatos apontados e, principalmente, dos relatos obtidos por meio das entrevistas realizadas, consideramos como confirmada a hipótese central a respeito da relação da agenda de sustentabilidade com o processo de internacionalização realizado nos anos 2000.

Da mesma forma, a construção da argumentação teórica a partir de Chandler se confirma, ao verificarmos como a Vale teve que investir na criação de estruturas organizacionais, tais como novos departamentos, políticas e processos, na medida em que foi internalizando a sustentabilidade como elemento de sua estratégia.

Não cabe aqui uma avaliação do quanto estas novas estruturas foram eficientes ou eficazes na solução das questões que a Vale enfrenta nos questionamentos que recebe sobre os

seus processos. Buscamos apenas relacionar as respostas que a empresa ofereceu em razão dos desafios que enfrentou. Recomenda-se fazer uma análise da eficiência no caso de continuidade da pesquisa.

CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo avaliar as estratégias de sustentabilidade da Vale, e as adequações que realizou em sua estrutura diante de diferentes objetivos ao longo de sua história. Para isso, além da análise da trajetória da empresa, tínhamos Chandler como referencial teórico, abordando a relação entre estratégia e estrutura.

Avaliamos a história da empresa, partindo do estudo sobre os objetivos do governo brasileiro quando da fundação da então Companhia Vale do Rio Doce – CVRD, atendendo às estratégias nacionais desenvolvimentistas do governo de Getúlio Vargas. Pudemos perceber que, ao longo da sua trajetória como empresa estatal, a Vale desempenhou um papel central no cenário econômico brasileiro, atuando na vanguarda dos negócios do Brasil no exterior, e ainda contribuiu para um saldo positivo da balança comercial do País.

No cenário social, a empresa executou políticas de desenvolvimento regional. No seu estatuto de fundação, consta a criação de dispositivos que previam a distribuição de parte do lucro da companhia para fundos de desenvolvimento local das regiões onde atuava; na época, somente nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Esses fundos nem sempre foram bem gerenciados pelos governos locais, responsáveis por sua aplicação, mas, principalmente, pela especificidade da atividade de mineração, que ao atrair um intenso fluxo migratório para os locais de exploração, exerce um impacto profundo nas localidades onde explora.

Sobre a questão ambiental, a Vale teve no Projeto Ferro Carajás, na década de 1980, o seu divisor de águas, ainda que estivesse atuando orientada pelas cláusulas dos contratos de financiamento do Banco Mundial. Dada a necessidade que a empresa tinha de realizar o projeto para garantir a sua estratégia de negócio, a localização das minas e as pressões que sofria por parte de organizações ambientalistas, a empresa tinha duas opções: atendia apenas o suficiente para cumprir os requisitos legais dos contratos e as legislações ambientais brasileiras, e ignorava as críticas que sofria; ou buscava para si a imagem de empresa engajada e preocupada com as questões do desenvolvimento e do meio ambiente.

A partir dos dados apresentados, avaliamos que a empresa ficou com a segunda opção. O então presidente da companhia, Eliezer Batista, teve marcante atuação no movimento do ambientalismo empresarial, mantendo relação próxima a Stephan Schmidheiny, um dos fundadores do WBCSD. Isso colocou a Vale em posição de destaque no cenário nacional, mas, também, no cenário internacional, como demonstrou sua participação destacada nos eventos promovidos na conferência Rio 92, em decorrência das ações ambientais que já realizava.

Os movimentos de responsabilidade social empresarial e o ambientalismo empresarial - ainda caminhando de forma independente um do outro na década de 1990 - colaboraram para o incremento das ações sociais e ambientais realizadas pela Vale. Foi nesta década que a empresa criou a Fundação Vale do Rio Doce, em 1998, investindo nas relações com as comunidades. Também desenvolveu um Programa Ambiental, no qual investiu quantias consideráveis na melhoria de processos ambientalmente impactantes, como as emissões atmosféricas e o tratamento de efluentes.

Ainda na década de 1990, a empresa passou pelo processo de desestatização, no contexto dos programas econômicos do governo federal, sob a égide do neoliberalismo. Isso alterou a forma como a empresa se posicionava para o mercado e para a sociedade. Atuar como empresa privada, numa época na qual as corporações valorizavam, cada vez mais, a questão da responsabilidade social e da reputação, trouxe para a Vale o incremento de suas

ações socioambientais e de posicionamento, como por exemplo, pelo início da publicação dos Balanços Sociais, em 1998.

No bojo das políticas econômicas do governo, nos anos 2000, houve a intensificação do processo de internacionalização das empresas brasileiras, no qual a Vale era uma das principais envolvidas, em grande medida, por causa da grande oportunidade de investimento representada pelo aço, cuja demanda estava em elevado crescimento na China. Para isso, a Vale realizou a aquisição de parte dos ativos da canadense Inco para exploração do níquel, e iniciou o projeto de carvão em Moçambique. Com isso, foi elevada à segunda mineradora no ranking mundial.

Neste ponto, convém lembrar a questão central deste estudo: qual a contribuição deste momento da empresa, quando passou a operar globalmente, e a figurar no rol das maiores empresas mineradoras do mundo, para o incremento das estratégias de sustentabilidade e, por conseguinte, das suas estruturas? Para responder estas questões, além da pesquisa em documentos publicados pela Vale, trabalhos acadêmicos e jornalísticos, realizamos entrevistas com profissionais que atuaram na Vale nas áreas de sustentabilidade neste período de internacionalização.

Os três entrevistados confirmaram a hipótese da pesquisa, afirmando que embora a Vale já desenvolvesse inúmeras ações ambientais e sociais, algumas de grande destaque, ainda não estava claro para a própria empresa o quanto essas ações se vinculavam com as estratégias de negócio. E também não havia um direcionamento interno sobre o que significava para a Vale atuar de forma sustentável. E, uma vez atuando no cenário global, onde as demais mineradoras apresentavam estratégias e estruturas mais definidas, era imperativo à Vale buscar o que lhe faltava, como condição de competitividade.

No centro da estruturação e criação de posicionamento estratégico para a sustentabilidade, foram elaborados o Relatório de Sustentabilidade, publicado de acordo com a metodologia GRI, a partir de 2006; e a Política de Desenvolvimento Sustentável, documentos centrais que mudariam a forma de atuação da empresa.

O Relatório de Sustentabilidade, de acordo com os entrevistados, trouxe para a Vale a necessidade de construir estruturas para reportar os indicadores, incluindo a criação de departamentos. Além de arranjos corporativos, como a formação de comitês internos, que permitiriam a elaboração de posicionamentos sobre as principais questões críticas, a partir de então, a empresa estaria aumentando sua exposição pública.

Assim, uma vez publicados os relatórios, a empresa passou a assumir compromissos dos quais não poderá abrir mão. Para isso, cada vez mais a empresa precisará adequar suas estruturas para atender aos requisitos de posicionamento e atendimento das estratégias de sustentabilidade. Como exemplo dessa criação de estrutura, temos o PAS e o Modelo de Gestão Integrada. Enquanto o PAS promoveu a adequação de processos da empresa de acordo com parâmetros de sustentabilidade, como consumo de água, energia e emissões; o Modelo de Gestão Integrada possibilita a empresa conhecer e se posicionar em relação às principais questões críticas da empresa, permitindo o direcionamento assertivo dos investimentos. Possivelmente essas são as duas iniciativas que mais conferem à empresa a condição de “empresa que opera voltada para o desenvolvimento sustentável”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Outro ponto que se destacou na fala dos entrevistados foi a participação do então presidente da empresa, Roger Agnelli, que conforme apontado, era um “entusiasta e um visionário da sustentabilidade”. Segundo os entrevistados, “além das questões de mercado e competitividade, Agnelli gostava do assunto e favorecia a pesquisa e o desenvolvimento de iniciativas voltadas para a construção das estruturas de sustentabilidade na empresa”. A entrevistada E1 afirmou que, internamente, os empregados recebiam incentivos da empresa para que buscassem qualificação, com apoio para realização de cursos de formação e aperfeiçoamento, e participação em eventos do setor inclusive fora do Brasil.

A partir dos relatos sobre a atuação de Roger Agnelli, e da pesquisa sobre a gestão de Eliezer Batista - dois períodos de grande incremento das formas de atuação da Vale com fins para a sustentabilidade – podemos considerar a importância do papel das lideranças para a configuração da atuação da empresa. Se apenas em conformidade com a legislação e os requisitos de mercado, ou se a empresa se permitirá inovar em suas práticas e estratégias. Uma das entrevistadas comparou Agnelli com seu sucessor Murilo Ferreira, que, de acordo com ela, atuava de forma mais conservadora em relação ao assunto.

Apesar de este trabalho não ter como objetivo o estudo a respeito dos perfis ou requisitos de liderança empresarial que contribuem para a sustentabilidade, para o entendimento da trajetória da empresa é relevante considerarmos seu estilo de gestão em momentos fundamentais para a construção de suas estratégias.

REFERÊNCIAS

- _____. A New Atlantic Alliance. **The Economist**. 10 nov. 2012. Disponível em: <<http://www.economist.com/news/21566019-brazilian-companies-are-heading-africa-laden-capital-and-expertise-new-atlantic-alliance>> Acesso em 24 nov. 2016
- _____. PIB da China cresce 6,9% em 2015. **G1**, São Paulo, 19 jan. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/01/pib-da-china-cresce-69-em-2015.html>> Acesso em 06 nov. 2016
- ALCHORNE AOA, TRINDADE MAB, MARUTA CW. Dermatoses ocupacionais. In: Ramos-e-Silva M, Castro MCR, editoras. **Fundamentos de Dermatologia**. Rio de Janeiro: Atheneu; 2008. p. 587- 96.
- ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, v. 12, n. 24, p. 43-76, 2005.
- ALVARENGA, Darlan; LAPORTA, Taís. Entenda o que está acontecendo na China e os reflexos nos mercados. **G1**, São Paulo, 24 ago. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2015/08/entenda-o-que-esta-acontecendo-na-china-e-os-reflexos-nos-mercados.html>> Acesso em: 05 nov 2016
- ALVES, Gilson Gilvan Conejo. Os nove maiores acidentes ambientais da história. **Prevenção online**. Brasil, 2010. Disponível em: <http://www.prevencaoonline.net/2010/06/os-nove-maiores-acidentes-ambientais-da.html> Acesso em: 11 abr. 2017
- ALVES, Lauro Eduardo Soutello. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 78-86, 2001.
- ANDERSON, Perry et al. Balanço do neoliberalismo. **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 9-23, 1995.
- BARONI, Margaret. Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 2, p. 14-24, 1992.
- BARRETO, Maria Laura et al. **Mineração e desenvolvimento sustentável: desafios para o Brasil**. 2001a.
- BARRETO, Maria Laura. **Ensaio sobre a sustentabilidade da mineração no Brasil**. Centro de Tecnologia Mineral (CETEM), 2001b.
- BASTOS, Pedro Paulo Zahluth (Ed.). **A Era Vargas: desenvolvimentismo, economia e sociedade**. Ed. UNESP, 2012.
- BATA, Eduardo Jaime; BARREIRA, Celene M. Cunha Antunes; DE ALMEIDA, Maria Geralda. Impactos sócio-espaciais e político-econômicos dos megaprojetos de mineração em Moçambique: o caso da exploração do carvão mineral de Moatize. **CAMPO-TERRITÓRIO: revista de geografia agrária**, v. 11, n. 22, 2016.
- BORGES, Leonardo de Freitas; MARTINEZ, José Eduardo Alves. Mineração e desenvolvimento sustentável na visão do Brasil. In: BARRETO, Maria Laura. **Ensaio sobre a sustentabilidade da mineração no Brasil**. Centro de Tecnologia Mineral (CETEM), 2001.
- BRAGA, Tereza. Gestão das dívidas do Brasil no Governo FHC. **Democracia e Política**. 25 fev. 2008. Disponível em: < <http://democraciapolitica.blogspot.com.br/2008/02/gesto-das-dvidas-do-brasil-no-governo.html>>. Acesso em 22 nov. 2016

BRASIL, Decreto-Lei n°. 4352, de 1º de junho de 1942. **Diário Oficial da União**. Poder Executivo, Rio de Janeiro, RJ, 3 jul. 1942. Seção 1, p. 10575 (Republicação)

CACIOLI, Natalia; FORDELONE, Yolanda. China desacelera e põe fim à bonança das commodities. **Estadão**, São Paulo, 25 ago. 2015. Disponível em: <<http://infograficos.estadao.com.br/economia/por-que-o-brasil-parou/commodities.php>> Acesso em 06 nov. 2016

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Agenda 21**. Brasília, 1995

CANCLINI, Néstor García. As culturas populares no capitalismo. Introdução ao Estado das culturas populares. **Prêmio Casa das Américas de Ensaio**. Editora Brasiliense, 1983.

CARMO, ROBERTO LUIZ DO ET AL. Características Demográficas e Socioeconômicas de Municípios do Projeto Urbisamazônia no Pará. 2014

CARRIERI, Alexandre; RODRIGUES DA SILVA, Alfredo; PIMENTEL, Thiago. O tema da proteção ambiental incorporado nos discursos da responsabilidade social corporativa. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, 2009.

CASTELLS, M. A sociedade em rede: o poder da identidade. In: _____. **O “Verdejar” do ser: o movimento ambientalista**. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTRO, José Roberto. Por que a economia chinesa está em desaceleração. **Nexo Jornal**. Brasil, 04 jan, 2016. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2016/01/04/Por-que-a-economia-chinesa-est%C3%A1-em-desacelera%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 10 dez. 2016

CHAGAS, Marco Antonio. **Conflitos, gestão ambiental e o discurso do desenvolvimento sustentável na mineração no estado do Amapá**. 2010. Tese de Doutorado. Tese de Doutorado. Belém: UFPA/NAEA.

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

CHIABI, Ana Luiza Gontijo; GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise de estratégia de mudança da marca acrescentando valor: um estudo da VALE. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 1, p. 131-143, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier, 2004.

CHIAVERINI, Vicente. Aço e Ferros Fundidos. **São Paulo: ABM–Associação Brasileira de Metais**, 1977.

COELHO, Tádzio Peters. **Projeto Grande Carajás: trinta anos de desenvolvimento frustrado**. Marabá, PA: Editorial Iguana, 2015.

CVRD. **A mineração no Brasil e a Companhia Vale do Rio Doce**. Rio de Janeiro: CVRD, 1992.

COSTA, Maria Alice Chaves Nunes; BORIN, Elaine. Investimento Social Privado: Um estudo de caso da CVRD. **III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2006.

DA VINHA, Valéria Gonçalves. **Estratégias empresariais e a Gestão do Social: O Diálogo com os Grupos de Interesse (stakeholder)**. 2002.

DALLA COSTA, Armando. A Vale no Novo Contexto da Internacionalização das Empresas Brasileiras. **Revista Entreprises et Histoire**. Editions Eska. Paris, 2009.

DE CARVALHO, Ely Bergo. A história Ambiental e a "crise ambiental" contemporânea: um desafio político para o historiador. **Esboços-Revista do Programa de Pós-Graduação em História da UFSC**, v. 11, n. 11, p. 105-116, 2004.

DE CARVALHO, Laura Nazaré. Análise da ação dos sindicatos dos trabalhadores da mineradora Vale SA na região sudeste brasileira. **Textos e Debates**, v. 1, n. 23, 2014.

DE PAULA, Germano Mendes. Produção Independente de Ferro-Gusa ("Guseiros"). **Núcleo de Estudos de Baixo Carbono**. Ribeirão Preto, 2014

DORNELLAS, Liege Coutinho Goulart et al. **O projeto educativo da Fundação Vale: uma investigação sobre o Programa Escola que Vale**. 2011.

EMPRESAS brasileiras fincam os pés no continente africano. **Opinião e Notícia**. Brasil, 08 nov. 2012. Disponível em: <<http://opiniaoenoticia.com.br/brasil/empresas-brasileiras-fincam-os-pes-no-continente-africano/>> Acesso em: 25 nov. 2016

ENRÍQUEZ, MAR da S. **Maldição ou dádiva? Os dilemas do desenvolvimento sustentável a partir de uma base mineira**. 2007. 449 f. 2007. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável)–Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília.

ENRÍQUEZ, Maria Amélia; FERNANDES, Francisco Rego Chaves; ALAMINO, Renata de Carvalho Jimenez. A mineração das grandes minas e as dimensões da sustentabilidade. **RECURSOS MINERAIS &**, p. 1, 2011b.

FARIAS, Carlos Eugênio Gomes. Mineração e meio ambiente no Brasil. **Relatório do CGEE/PNUD**, 2002.

FARIAS, Talden Queiroz. Evolução histórica da legislação ambiental. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, X, n. 39, mar 2007. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=3845>. Acesso em set 2017.

FARO, Luiz César; POUSA, Carlos; FERNANDEZ, Cláudio. Conversas com Eliezer. **Editora Insight**, 2005.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. Edusp, 1994.

FERNANDES, F. R. C.; Lima, M. H. R.; Teixeira, N. S. Grandes minas e comunidade: algumas questões conceituais. **Série Estudos e Documentos**, CETEM: Rio de Janeiro, v.73. 2007.

FERREIRA, Ana Gabriela Chaves. Mineração em serra tanto bate até que seca. 2015.

FONSECA, Alberto. **Requirements and barriers to strengthening sustainability reporting among mining corporations**. Thesis presented to the University of Waterloo, Ontario, Canada. 2010, 264 p.

Fórum Econômico Global. Disponível em: <www.weforum.org/reports>. 2010.

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, set. 13, 1970.

FURTADO, Celso. Formação econômica do Brasil. 10. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1970.

GARAY, Irène Gonzalez; RIZZINI, Cecilia M... **A Floresta Atlântica de Tabuleiros: diversidade funcional da cobertura arbórea**. Vozes, 2003.

GASPAR, Malu. Um recorde incômodo. **Revista Exame**. 2010.

- GIDDENS, Anthony. **O debate global sobre a terceira via**. Unesp, 2007.
- GOHN, Maria da Glória Marcondes. **Teorias dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos**. Edições Loyola, 1997.
- GOMES, Mauro Tapias; SAPIRO, Arão. Imagem corporativa: uma vantagem competitiva sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 6, p. 84-96, 1993.
- GORENDER, Jacob. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. **Estudos avançados**, v. 11, n. 29, p. 311-361, 1997.
- GRI, *Global Reporting Initiative*. Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade 2006. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resource/library/G3-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2015.
- IBGE. Censo Demográfico 2010: microdados da amostra. Rio de Janeiro, RJ, 2010.
- INTERNATIONAL, KPMG. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017. **Kpmg.com/crreporting**. Acesso em 21 out. 2017.
- IP, Greg. Erros cometidos durante boom das commodities pioram crise brasileira. **Wall Street Journal**, Brasil, 24 mar. 2016. Disponível em: <<http://br.wsj.com/articles/SB10578979117027593895404581617653455804820>> Acesso em 06 nov. 2016
- IPEA. **Texto para discussão: Política Industrial e Empresas Estatais no Brasil: BNDES e Petrobras**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília : Rio de Janeiro : Ipea , 2013.
- JÚNIOR, Pedro dos Santos Portugal; REYDON, Bastiaan Philip; PORTUGAL, Nilton dos Santos. Sustentabilidade Ambiental e Internacionalização de Empresas Brasileiras: a convergência necessária para a competitividade. **Anais do ENGEMA Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. 2014.
- KIRSCHNER, Ana Maria. Considerações sobre a responsabilidade social das empresas em contextos de desigualdade e exclusão. **Política & Sociedade**, v. 8, n. 15, p. 99-116, 2009.
- LAMIM-GUEDES, Valdir. Crise Ambiental, Sustentabilidade E Questões Socioambientais. **Ciência em Tela**, v. 6, n. 2, 2013.
- LIMA, Fernando Antônio de Freitas. Globalização econômica: uma análise dos seus impactos sobre a soberania e os direitos sociais. **Direito e economia I, CONPEDI/UFSC. Florianópolis: CONPEDI**, 2014.
- LUCCHESI, G. **Agrotóxicos: Construção da Legislação**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2005.
- LUSTOSA, L.J., et al. **Planejamento e Controle da Produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MACEDO, Arlei Benedito. Recursos minerais não-metálicos. **Estudos Avançados**, v. 12, n. 33, p. 67-87, 1998.
- MACHADO, Adriana LCS; LAGE, Allene Carvalho. Responsabilidade social: uma abordagem para o desenvolvimento social. O caso da CVRD. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2002.
- MARANGONI, Gilberto. **Anos 1980, década perdida ou ganha?** Revista Desafios do desenvolvimento. IPEA. Ano 9, Edição 72, 2012.

- MATIAS, Marlene. Os efeitos dos megaeventos esportivos nas cidades. **Turismo e Sociedade**, v. 1, n. 2, 2008.
- MELO NETO, Francisco de; FROES, César. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MIKHAILOVA, Irina. Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. **Revista Economia e Desenvolvimento**, v. 1, n. 16, p. 22-41, 2004.
- MMA. **Caderno de licenciamento ambiental**, Brasília, DF, 2009.
- MONTIBELLER FILHO, Gilberto. Ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável; conceitos e princípios. **Textos de economia**, v. 4, n. 1, p. 131-142, 1993.
- MOTTA, Otávio Mansur; QUELHAS, Osvaldo Luis Gonçalves; DE FARIAS FILHO, José Rodrigues. Alinhando os objetivos técnicos do projeto às estratégias de negócio: contribuição da metodologia FEL no pré-planejamento de grandes empreendimentos. **Revista Gestão Industrial**, v. 7, n. 4, 2012.
- NAIME, Roberto. Grandes marcos de acidentes ambientais. **Ecodebate**. Brasil, 13 set, 2010. Disponível em: <<https://www.ecodebate.com.br/2010/09/13/grandes-marcos-de-acidentes-ambientais-artigo-de-roberto-naime/>> Acesso em: 11 abr. 2017
- NEVES, Márcia. **Marketing social no Brasil: a nova abordagem na era da gestão empresarial globalizada**. Editora E-papers, 2001.
- PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Modelos de estado desenvolvimentista**. Escola de Economia de São Paulo, Getulio Vargas Foundation (Brazil), 2016. Plano Nacional de Mineração, 2030 (PNM – 2030), **Geologia, mineração e transformação mineral**, Brasília, 2011.
- PUPIM, Paulo César. **Análise de conteúdo do papel da imprensa na construção do mito da necessidade das privatizações: O Caso da Companhia Vale do Rio Doce** - Marília: UNIMAR, 2011.
- RAMSEY, Jase e ALMEIDA, André (organizadores) **A Ascensão das Multinacionais Brasileira**. Rio de Janeiro, Ed. Campus/ Belo Horizonte, Fundação Dom Cabral, 2009.
- RIBEIRO, Fabiana. Relatórios de sustentabilidade obrigatórios para empresas públicas e privadas. **O Globo**. Brasil, 14 jun, 2012. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/rio20/relatorios-de-sustentabilidade-obrigatorios-para-empresas-publicas-privadas-5209914#ixzz4wAafQ4SH>> Acesso em 21 out. 2017.
- RODRIGUES, Yssysay D. A Vale em Moçambique: uma etnografia das relações entre brasileiros e moçambicanos no cotidiano dos megaprojetos. **Dissertação de Mestrado**, UNESP, São Paulo. 2015.
- ROLIM *et al.* **Floresta Atlântica de Tabuleiro: diversidade e endemismos na Reserva Natural Vale**. 2016. 496 p
- ROSS, Stephen A. et al. **Administração financeira**. AMGH Editora, 2015.
- ROWTHORN, R.; RAMASWAY, R. **Deindustrialization: causes and implications**. **Fundo Monetário Internacional**, 1997, p. 1-38. (Working Papers)
- RUSSO, Fátima Ferreira. Privatização da Vale do Rio Doce: valores, manifestações e implicações. **Tese de doutorado**, FGV, Rio de Janeiro. 2002.
- SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

- SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. Editora Best Seller, 1999.
- SANTOS, Rodrigo de Rosalva Rezende. Impactos da privatização para a vida saudável da organização: O caso da CVRD. **Dissertação de mestrado. COPPEAD/ UFRJ**, 2011.
- SAVIANI FILHO, Hermógenes. A Era Vargas: desenvolvimentismo, economia e sociedade. **Econ. soc.**, Campinas, v. 22, n. 3, p. 855-860, Dec. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-06182013000300010&lng=en&nrm=iso>. acesso em 20 Nov. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-06182013000300010>.
- SILVA, Danielly Ferreira; DA COSTA LIMA, Gustavo Ferreira. Empresas e meio ambiente: contribuições da legislação ambiental. **Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis**, v. 10, n. 2, p. 334-359, 2013.
- SIMIONATTO, Ivete; PFEIFER, Mariana. 04. Responsabilidade Social das empresas: a contraface da sociedade civil e da cidadania. **Textos & Contextos (Porto Alegre)**, v. 5, n. 1, p. 1-20, 2006.
- SZEJNWALD, H.; DE JONG, M.; LESSIDRENSKA, T. The Rise of the Global Reporting Initiative (GRI) as a Case of Institutional Entrepreneurship. **Clark University & Technical University of Delft**, 2008.
- TAVARES, M. da C. Privatizações: **Petrobrás, Vale do rio Doce e Telecomunicações**.
- TAVARES, Maria da Conceição. A importância da Vale do Rio Doce. **Correio Brasiliense**. Brasília. 06 mar. 1997. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/artigos/tavares/artigo24.htm>>. Acesso em: 23 abr. 2017.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, p. 509-533, 1997.
- TENÓRIO, Organizador Fernando Guilherme. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Editora FGV, 2015.
- TOMÁS, Manuel. A expansão da companhia Vale do Rio Doce e a possibilidade de criação de monopólio de minério de ferro no Brasil: o caso CVRD no CADE. 2006.
- TORRES, Ciro; MANSUR, Cláudia. Balanço Social, dez anos: o desafio da transparência. **Rio de Janeiro: IBASE**, 2008.
- UCHOAS, Leandro. Imperialismo brasileiro: Vale explora trabalhadores no Canadá. **Brasil de Fato**, v. 27, 2009.
- Vale : **Nossa História**. - Rio de Janeiro : Verso Brasil, 2012.420p.
- VALE, BR GAAP 2007. <http://www.vale.com/brasil/PT/investors/information-market/quarterly-results/Paginas/default.aspx> ACESSO EM 23 DEZ 2016.
- VALE, **Política de Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro, 2009.
- VALE, S. A. Relatório de Sustentabilidade/2006. **Rio de Janeiro: Vale**, 2007
- VALE, S. A. Relatório de Sustentabilidade/2007. **Rio de Janeiro: Vale**, 2008
- VALE, S. A. Relatório de Sustentabilidade/2008. **Rio de Janeiro: Vale**, 2009
- VALE, S. A. Relatório de Sustentabilidade/2009. **Rio de Janeiro: Vale**, 2010
- VALE, S. A. Relatório de Sustentabilidade/2010. **Rio de Janeiro: Vale**, 2011
- VALE, S. A. Relatório de Sustentabilidade/2011. **Rio de Janeiro: Vale**, 2012

VALE, S. A. Relatório de Sustentabilidade/2012. **Rio de Janeiro: Vale**, 2013

VALE, S. A. Relatório de Sustentabilidade/2013. **Rio de Janeiro: Vale**, 2014

VALE, S. A. Relatório de Sustentabilidade/2014. **Rio de Janeiro: Vale**, 2015

VALE, S. A. Relatório de Sustentabilidade/2015. **Rio de Janeiro: Vale**, 2016

VALE, S. A. Relatório de Sustentabilidade/2016. **Rio de Janeiro: Vale**, 2017

VALE. **Aquisições e desinvestimentos.** Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/investors/information-market/acquisitions-divestments/Paginas/default.aspx>> Acesso em: 06 nov. 2016

VALE. **Mineração / Carvão.** Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/business/mining/coal/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 05 nov. 2016

VALE. **Mineração responsável: uma catalisadora do desenvolvimento econômico sustentável.** 2014 Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/pt/aboutvale/news/paginas/mineracao-responsavel-uma-catalisadora-desenvolvimento-economico-sustentavel.aspx>> Acesso em: 04 dez. 2016

VALE. **Relatório 20-F 2015.** Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/investors/information-market/annual-reports/20f/paginas/default.aspx>> Acesso em: 05 nov. 2016

VALE. **Relatório 20-F 2016.** Disponível em: <http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/20f/20FDocs/Vale_20-F_FY2016_-_p.pdf> Acesso em: 05 nov. 2016

VERÍSSIMO, Michele Poline; MIRANDA, Gilberto José; MIRANDA, Aline Barbosa de. **Ajuste neoliberal e a crise do Estado: necessidade de se retomar a autonomia dos Estados Nacionais.** 2011.

VIANA, Maurício Boratto. **Avaliando Minas: índice de sustentabilidade da mineração (ISM).** 2012.

VINHA, Valéria G. A convenção do desenvolvimento sustentável e as empresas eco-comprometidas. **Tese de doutorado, CPDA/UFRRJ, Rio de Janeiro, 2000.**

VINHA, Valéria Gonçalves da. **Responsabilidade Socioambiental.** Rio de Janeiro: Instituto de Economia UFRJ, 2010. 94f. Apostila.

VUNJANHE, Jeremias. Impactos sociais da exploração de minerais em Moçambique: o caso da Vale. In: **Seminário da Plataforma da Sociedade Civil Sobre Petróleo, Gás e Minerais.** 24 de fev de 2011, Maputo.

ANEXOS

Anexo A - Roteiro de entrevista semiestruturada

ANEXO A

Roteiro de entrevista semiestruturada

Nome:

Idade e Formação:

Período em que atuou na empresa:

Áreas / Localidade / Período / Cargos na empresa:

Ocupação / instituição atual:

Data e local da entrevista:

Entrevistado por:

Permite a gravação do áudio? [] Sim [] Não

Outras recomendações:

1. Qual a sua trajetória na empresa?
2. De qual (quais) iniciativa(s) de sustentabilidade você participou na Vale (citar localidade, áreas envolvidas e período)?
3. Qual era o contexto dos negócios na época (estatal, pré-privatização, pós-privatização, internacionalização, crise, outros)?
4. Havia alguma estratégia empresarial que motivou a iniciativa de sustentabilidade? Qual?
5. Houve alterações estruturais para dar suporte à iniciativa de sustentabilidade? Quais?
6. A iniciativa contava com o apoio e envolvimento da Diretoria Executiva e Presidência?
7. A implantação da iniciativa era oriunda de pressões de interesses internos ou externos (contexto dos negócios ou contexto do mercado / sociedade)?
8. A Vale realizou benchmark em outras empresas de mineração para criar e implementar a ação?
9. Houve resistências internas para a implantação da iniciativa? Quais? Como foram tratadas?
10. E apoio, parcerias?
11. Houve resistências externas para a implantação da iniciativa (anteriores à implantação)? Quais? Como foram tratadas?
12. E apoio, parcerias?
13. A empresa recebeu críticas ou elogios pela implantação da iniciativa? Se sim, quais e de onde vieram?
14. Como a empresa comunicou a iniciativa para o público interno?

15. E para o público externo?
16. Você avalia que a repercussão da implantação da iniciativa de sustentabilidade foi positiva ou negativa?
17. Quais os resultados internos e externos alcançados com a iniciativa de sustentabilidade?
18. Esta iniciativa conseguiu solucionar as questões que motivaram a implantação desta pela Vale?
19. Esta iniciativa ainda existe? Se sim, você sabe informar como funciona atualmente? Se não, sabe informar por que acabou?
20. Qual o legado que a Vale criou a partir da implantação desta iniciativa de sustentabilidade?
21. O que você avalia que poderia ter sido diferente?
22. Você indica outras pessoas para a realização desta entrevista? Quais (nome, contatos e justificativa)?