



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Pirâmide ESG de RSC: Análise da maturidade de Responsabilidade Social Corporativa e adoção de temáticas ESG por empresas mineradoras de rochas ornamentais

SILVIA FERRAZ NOGUEIRA DE TOMMASO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

VIVIANE BEZERRA MENEZES PENHALBEL

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

ADRIANA APARECIDA FRANTZ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

ISAK KRUGLIANSKAS

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Pirâmide ESG de RSC: Análise da maturidade de Responsabilidade Social Corporativa e adoção de temáticas ESG por empresas mineradoras de rochas ornamentais.

Introdução

Desenvolvimento sustentável é definido como "um desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem suas próprias necessidades" (BRUNDTLAND, 1987). Apesar das diferentes definições encontradas na literatura, sustentabilidade evoca a chamada abordagem do "*triple bottom line*", na qual o desempenho deve ser alcançado nas dimensões ambiental, econômica e social (ELKINGTON 1997). Além disso, Freeman *et al.* (2021) completa essa ideia defendendo que a competitividade seria mantida por meio do atendimento às necessidades das partes interessadas, os chamados *stakeholders*.

Barney (2018) argumenta que as partes interessadas podem afetar ou serem afetadas por uma empresa no fornecimento de acesso a recursos para essa empresa, o que pode permitir ou não, que a empresa atinja seus objetivos. Uma parte interessada [*stakeholder*] é qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado por uma empresa (FREEMAN, 1984). A lista das partes interessadas da empresa geralmente inclui funcionários, fornecedores, clientes, devedores e acionistas (FREEMAN *et al.*, 2010). Algumas listas de partes interessadas também incluem governos, comunidades e até mesmo o ambiente natural.

No entanto, Ronald Coase (1937) argumenta que uma empresa, que é um conjunto de relações que surgem de seus recursos, depende de um empreendedor. A combinação de recursos e suas relações é o principal motivo da existência de uma empresa. Portanto, Freeman *et al.* (2021) reforçam que em função do argumento de Coase (1937), as relações com os *stakeholders* devem ser de grande importância para a empresa, uma vez que definem sua existência.

Apesar das considerações expostas, as empresas diferem fundamentalmente em suas formas de operarem porque cada uma delas tem um conjunto único de recursos - seus ativos, competências e capacidades específicas (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Alinhado a isto, Porter (1985) argumenta que as fontes de vantagem competitiva são as atividades desenvolvidas por uma empresa para projetar, produzir, vender e entregar ao cliente seus produtos e serviços, sua cadeia de valor. Além disso, conclui que a interdependência dessas atividades garante sua singularidade e impede sua imitação.

O foco está na eficiência da operação e, portanto, os gestores devem buscar práticas para diminuir o desperdício de materiais e aumentar a eficiência, a fim de ganhar produtividade e lucratividade. No entanto, algumas práticas foram condenadas por ambientalistas por produzirem poluição, tanto do ar quanto da água. Diante dessas críticas, diferentes agentes da sociedade têm pressionado as empresas a examinarem e se responsabilizarem pelos riscos que seus processos produtivos podem causar à sociedade e ao meio ambiente. Porter e van der Linde (1995) argumentam que, ao fazerem isso, as empresas poderiam encontrar uma oportunidade de aumentar a lucratividade. Os autores contestam as estatísticas que apontaram resultados negativos da regulação ambiental, em que tecnologia, produtos, processos e necessidades do cliente são todos fixados.

Ao contrário deste mundo estático, onde a regulação ambiental inevitavelmente aumenta os custos e tende a reduzir a quota de mercado das empresas nacionais nos mercados globais, eles propõem um novo paradigma de competitividade internacional dinâmico e baseado na inovação. A competitividade no nível da indústria surge da produtividade superior, seja em termos de custos menores que os rivais, seja pela capacidade de oferecer produtos com valor superior que justifiquem um preço premium (PORTER e VAN DER LINDE, 1995).

Porter e van der Linde (1995) argumentam que "compensações de inovação" podem não apenas reduzir o custo líquido do cumprimento das regulamentações ambientais, mas podem

até mesmo levar a vantagens absolutas sobre as empresas em países estrangeiros, pois serão comuns, visto que a redução da poluição é frequentemente coincidente com a melhoria da produtividade com a qual os recursos são usados. Ao estimular a inovação, regulamentações ambientais rígidas podem realmente aumentar a competitividade.

Reunindo os conceitos de sustentabilidade, cadeia de valor e cadeia de abastecimento, Seuring e Muller (2008) definem a gestão da cadeia de abastecimento sustentável como a gestão de materiais, informações e fluxos de capital, bem como a cooperação entre as empresas ao longo da cadeia de abastecimento, enquanto atinge metas em todas as três dimensões do desenvolvimento sustentável, ou seja, econômica, ambiental e social, levando em consideração as necessidades dos clientes e das partes interessadas.

Carroll (1979), por sua vez, argumenta que a responsabilidade social corporativa (RSC) abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias (filantrópicas) que a sociedade tem em relação às organizações em um determinado momento. A Pirâmide de RSC desenvolvida pelo autor é considerada uma ferramenta importante para identificar a maturidade de uma empresa em relação ao grau de maturidade das práticas sociais, ambientais e econômicas da empresa.

Com base no panorama acima, este artigo tem como objetivo identificar o grau de maturidade de RSC e práticas de ESG de empresas brasileiras mineradoras de rochas ornamentais utilizando a Pirâmide de RSC de Carroll (1979). Investigamos duas empresas classificadas entre as maiores exportadoras de rochas ornamentais pelo volume de exportação em 2020 com base em dados da ABIROCHAS (2020).

Este artigo está organizado da seguinte forma: a seção 2 estabelece a base teórica, incorporando a literatura de estudiosos da RSC e dialogando com as dimensões ESG. A seção 3 demonstra a metodologia aplicada, seguida pelos resultados da análise na seção 4. A seção 5 conclui o artigo sugerindo implicações teóricas e gerenciais com base nos resultados alcançados.

Fundamentação teórica

O dia a dia da gestão empresarial é pautado por escolhas e decisões. Diante dos complexos desafios sociais e ambientais apontados no século XXI, ter uma estratégia que auxilie a liderança nas tomadas de decisões parece ser fundamental. Neste sentido, os estudiosos de estratégias têm pesquisado como as empresas podem enfrentar esses desafios. O conceito de responsabilidade social corporativa estratégica tem ganhado amplo debate na academia.

O ano de 2021 tem sido marcado por externalidades positivas e negativas socioambientais advindas de diferentes eventos macroeconômicos, como a Covid-19, mudanças climáticas, dentre outros. Porém, o mesmo ano é um marco para pesquisadores da gestão estratégica responsável, pois marca 60 anos da primeira publicação do jornal acadêmico *Business & Society* que tem debatido a relação entre a empresa e seus *stakeholders*. Essa comemoração traz a publicação do artigo de Andrew Carroll (2021) reforçando a importância do debate desde seu primeiro artigo que definiu o conceito de responsabilidade social corporativa, “*Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*” (Carroll, 1999), apresentado como fundamento da discussão teórica do presente artigo.

A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagem competitiva (BARNEY E HESTERLY, 2007) e a maneira como uma empresa, diante da competição, deve se comportar para atingir desempenho superior (PORTER, 1985). Nesse sentido, estratégia é uma regra para tomada de decisões (ANSOFF, 1977) e um padrão, isto é, consistência de um comportamento ao longo do tempo (MINTZBERG *et al.*, 2010). A estratégia impõe exigências operacionais, que são, decisões em relação a preços e custos e programação da produtividade com vistas a atender as necessidades do cliente

(ANSOFF,1977). Sendo assim, a essência da estratégia é definir os rumos a serem seguidos e portanto, o sucesso das empresas reside no conjunto de escolhas feitas (PORTER, 1985).

Corroborando com essa ideia, a importância da integração entre a empresa e o ambiente externo e a escolha de produtos e mercados é fundamental. O foco da tomada de decisão não é o que a empresa deve fazer no futuro, mas sim o que ela deve fazer hoje para estar preparada para as incertezas do futuro (PORTER, 1985). É importante destacar que as análises interna e externa acontecem de forma concomitante. Na análise externa a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo, e na análise de ambiente interno, a empresa identifica suas forças e fraquezas entendendo quais recursos e capacidades mais provavelmente serão fonte de vantagem competitiva (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Prahalad e Hart, (2002) argumentam que questões sociais da população da base da pirâmide econômica podem se converter em oportunidades de inovação e crescimento de negócios à medida que as empresas enxerguem essa população, cerca de 4 bilhões de pessoas distribuídas globalmente, como potenciais clientes. Ao compreender as necessidades e a realidade da vida dos mais carentes, as empresas podem liderar inovação disruptiva e, ao mesmo tempo, resolver sérios problemas sociais globais. Ainda, se as corporações analisarem suas perspectivas de responsabilidade social usando os mesmos parâmetros que orientam suas principais opções de negócio, elas descobrirão que a RSC pode ser muito mais do que um custo, uma restrição ou uma ação de caridade. RSC poderá, portanto, ser uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva (PORTER e KRAMER, 2006).

Neste sentido, quando uma empresa usa a cadeia de valor para mapear todas as consequências de suas atividades, ela gera uma lista de problemas e oportunidades, normalmente de questões operacionais, que precisam ser investigadas, priorizadas e enfrentadas. Assim, as empresas terão condições de eliminar tantos impactos negativos da cadeia de valor quantos forem possíveis. O empenho em descobrir oportunidades de valor compartilhado nas práticas operacionais e nas dimensões sociais do contexto competitivo tem o potencial não só de fomentar o desenvolvimento econômico e social, mas também de mudar a maneira como as empresas e a sociedade vêm umas às outras (PORTER, 2009).

Apesar de todo este desconforto e discussão, o ponto positivo é que, finalmente, os debates sobre a RSC mudaram-se para as salas de reuniões das corporações e chamam a atenção da alta cúpula das empresas (BUSINESS ROUNDTABLE, 2019). Nesse sentido, então, as empresas devem endereçar a licença da sustentabilidade para operar: atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de futuras gerações para atender às suas próprias necessidades (PORTER, 2009; BRUNDTLAND, 1987). E, ao mesmo tempo, as empresas são as únicas organizações com recursos, tecnologia, alcance global e motivação para alcançar essa sustentabilidade (HART, 2006).

O princípio da sustentabilidade, então, apela a um interesse próprio, invocando a chamada *triple bottom line* [tripé da sustentabilidade] de desempenho econômico, social e ambiental. A premissa da sustentabilidade, ou o “PPL” (Pessoas, Planeta e Lucro), considera que uma empresa para ser sustentável precisa ser socialmente justa, ambientalmente responsável e financeiramente viável (ELKINGTON, 1997).

Segundo Porter e Kramer (2006), este princípio funciona melhor para questões que coincidam com as interrelações econômicas ou regulatórias de uma empresa. Por conseguinte, o desenvolvimento do conceito de valor compartilhado de Porter e Kramer (2011, 2006) sugere ainda que as empresas olhem seu modelo de vantagem competitiva a partir de um novo prisma: desta vez incluindo o olhar social ao lado do olhar econômico, trazendo novos rumos ao discurso do estrategista, isto é, agregando uma dimensão social à proposta de valor, para abrir toda uma nova fronteira no posicionamento competitivo, tornando o impacto comunitário parte integrante da estratégia geral do negócio (PORTER, 2009).

Pirâmide RSC de Carroll

Responsabilidade Social Corporativa RSC abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias (filantrópicas) que a sociedade tem em relação às organizações em um determinado momento (Carroll 1991, 1979). Carroll (1979) apresenta um modelo para investigar o grau de maturidade das empresas em relação às suas práticas de RSC. O modelo é tridimensional (3D) retratado como um cubo 3D. As três dimensões foram retratadas como (1) uma definição básica de RSC, adotando responsabilidades econômicas, legais, éticas, discricionárias (filantrópicas); (2) uma filosofia, modo ou estratégia de responsividade social; e (3) identificação de questões sociais nas quais estes se aplicavam (por exemplo, consumidores, meio ambiente, funcionários, segurança do produto etc.) (CARROLL,2021).

A Pirâmide RSC (CARROLL, 1979) desenhada de forma geométrica e dividida em quatro partes, quatro responsabilidades, é provavelmente o modelo mais conhecido de RSC (VISSER, 2006). O termo desempenho, nesse modelo, é utilizado por Carroll (2021, 1991, 1979) como um termo coletivo no qual os três aspectos considerado para a análise do desempenho social corporativo (em inglês, *Corporate Social Performance-CSP*) foram articulados, inter-relacionados e implementados para alcançar esse desempenho. O conjunto integrado destas responsabilidades criam uma base que ajuda a caracterizar a natureza das responsabilidades das empresas para com a sociedade.

O modelo de desempenho social corporativo de Carroll (1979) foi modificado por Wartick e Cochran (1985 Apud CARROLL, 2021), que estenderam e descreveram o modelo para consistir em dimensões de princípios, processos e políticas. A dimensão das políticas ampliou e desenvolveu um modelo, que parou de identificar os problemas. O modelo CSP foi remodelado mais tarde por Donna Wood (1991 Apud CARROLL, 2021) que incorporou impactos sociais, políticas e programas como as saídas coletivas das iniciativas de RSC de uma empresa. Segundo Carroll, foi a ênfase que Wood deu nos resultados e impactos do modelo, considerados fundamentais por ele, que propiciaram que o autor avançasse na construção do modelo CSP de hoje. Além disso, ela alegou que o termo CSP poderia “servir como um conceito central de organização para pesquisa e teoria em negócios e sociedade” (Wood, 1991, p. 713. Apud CARROLL,2021). Em resumo, essas diferentes contribuições consolidaram como um dos pontos centrais do debate de RSC a aferição do desempenho social corporativo das empresas.

O modelo da Pirâmide de RSC, coloca a responsabilidade econômica como a base da pirâmide. Carroll estabelece como requisito fundamental do negócio ser economicamente sólido e sustentável ao longo do tempo em uma arena de competitividade empresarial. Ao mesmo tempo, argumenta o autor (2016), a sociedade diz que também é fundamental que a empresa obedeça à lei e cumpra com regulamentos para operar. Além disso, espera-se que os negócios operem com responsabilidade ética. Isso significa que as empresas têm a obrigação de fazer o que é certo, justo e de evitar ou minimizar danos a todas as partes interessadas com as quais interage. Finalmente, espera-se que o negócio seja um “bom cidadão corporativo”, isto é, retribua e contribua com recursos financeiros, físicos e humanos para as comunidades das quais faz parte. Em resumo, as quatro partes da pirâmide de RSC incluem os aspectos econômicos, jurídicos, expectativas éticas e filantrópicas, refletindo os papéis fundamentais desempenhados e esperados pelas empresas como um dos agentes na sociedade.

A figura 1 Pirâmide de RSC de Carroll, demonstra os quatro níveis de maturidade social da empresa, responsabilidade econômica (nível 1), responsabilidade legal (nível 2), responsabilidade ética (nível 3) e responsabilidade filantrópica (nível 4). Quanto mais próximo do topo da pirâmide, maior será o desempenho da empresa como uma empresa madura em relação a sua gestão responsável.

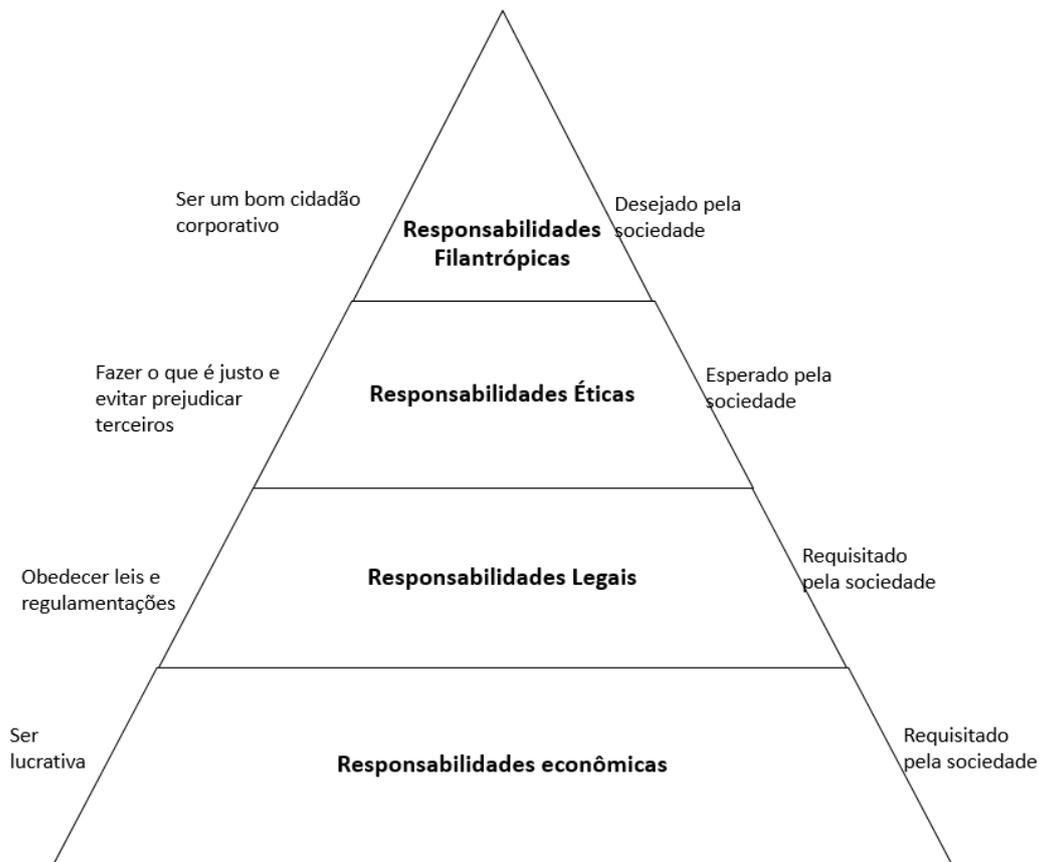


Figura1. Pirâmide de RSC de Carroll.
 Fonte: elaborada pelos autores a partir de Carroll, 1979.

Os itens à direita da pirâmide estabelecem as expectativas da sociedade em relação às ações descritas nos itens à esquerda da pirâmide. Cada ação e expectativa está relacionada com o nível de maturidade definido ao longo da pirâmide.

Método de Pesquisa

Realizamos uma pesquisa de abordagem qualitativa exploratória e descritiva que visa identificar o nível de maturidade de RSC e práticas da temática ESG em empresas brasileiras mineradoras de rochas ornamentais. A partir de uma busca no google acadêmico e utilizando-se as palavras chaves “ESG” e “ROCHAS ORNAMENTAIS”, foram encontrados 110 estudos, porém apenas um investigou as questões de responsabilidade social corporativa e temáticas ESG. Esse estudo do CETEM (BRITTO *et al.*, 2020) utilizou como metodologia a técnica de metadados compilados de 110 verbetes encontrados na literatura. Diante de poucos estudos publicados na área, especialmente de abordagem qualitativa, exploratória, com base de coleta de dados através de entrevistas em profundidade, esse estudo se focou em investigar de forma aprofundada duas empresas brasileiras mineradoras.

Descrever, decodificar, traduzir e chegar a um acordo com o significado, não com a frequência de dados na investigação de fenômenos incipientes no mundo social, reduz a distância entre teoria e prática, entre contexto e ação (VAN MAANEN, 1979). Desta forma, essa pesquisa buscou entender de forma profunda, a situação das práticas de três empresas a partir da presença do pesquisador em campo, no sentido de captar e entender a interpretação e a opinião das pessoas sobre as variáveis envolvidas (BRYMAN, 1989). As pesquisadoras visitaram as empresas da amostra de pesquisa e entrevistaram sócios diretores da segunda geração das empresas proprietárias.

O método de investigação escolhido como central para esse estudo foi o estudo de casos múltiplos (YIN, 2005), que conta com uma amostra de dois casos. As pesquisas científicas empíricas, ou os estudos de casos empíricos, prosperam quando acompanhados pela teoria e pela investigação lógica, não quando tratadas como coleta mecânica de dados. Desta forma, utilizamos a pirâmide RSC de Carroll para guiar a investigação de forma rigorosa, sabendo como chegar a conclusões generalizadas quando desejado, gerindo cuidadosamente o nível de esforço e compreendendo a vantagem comparativa da pesquisa de estudo de caso (YIN, 2005).

Foram utilizadas duas fontes para a coleta de dados: secundária, obtida por meio de artigos e documentos das empresas disponibilizados em canais de busca da internet e no site das empresas; e fonte primária, a partir de entrevistas realizadas com os diretores das empresas da amostra de pesquisa. As entrevistas tiveram duração de 50 minutos e foram gravadas e transcritas. Todas foram realizadas no mês de outubro de 2021. O apêndice 1 demonstra o protocolo de entrevista utilizado em todas as entrevistas. As perguntas contemplam pontos sobre práticas sociais, ambientais, econômicas e de governança.

As duas empresas investigadas são brasileiras, mineradoras, controladas por famílias e têm sob sua gestão, membros dessas famílias controladoras. O presidente das duas empresas é o fundador. Entrevistamos diretores das empresas que pertencem à segunda geração da família controladora. As empresas têm 800 funcionários e faturamento anual acima de R\$250 milhões de reais, caracterizando-se segundo o IBGE, como empresas de grande porte.

A Empresa A fundada em 1992 em Cachoeiro do Itapemirim-ES, possui 18 pedreiras em diferentes estados brasileiros, e é uma das 5 maiores exportadoras de rochas brasileiras. Ela é uma empresa que possui diferentes negócios além da mineração, industrialização no Brasil e nos Estados Unidos, fazendas de pecuária, construção civil, fábrica de fios diamantados e distribuidora de maquinário e insumos para mineração. A Empresa B fundada em 1997, baseada no município de Serra-ES, é uma das maiores exportadoras de chapas de rochas brasileiras.

O setor de Rochas Ornamentais

A produção mundial de rochas ornamentais apresenta um comportamento crescente desde 2015. Entre os anos de 2015 e 2019 (último ano com dados disponíveis para produção mundial), a produção acumulou um crescimento de 10,4%, alcançando 154,5 milhões de toneladas. Do total produzido de rochas ornamentais no mundo, em 2019, 37,2% foram destinados ao mercado externo. Destaca-se que a dinâmica do comércio mundial de rochas ornamentais, nesse período de análise, foi acompanhada pelas exportações brasileiras.

O uso de rochas ornamentais destina-se, predominantemente, à construção civil (75% do volume, em m²), principalmente para pisos e pavimentação, que correspondem a 30% do consumo mundial. Até 2025 é projetado um crescimento médio anual de 3,0% no uso de rochas ornamentais a nível mundial, alcançando um consumo de 2.015,0 milhões de metros quadrados (ABIROCHAS,2020).

O Brasil é o quinto maior produtor do segmento, e detém a maior variedade geológica do mundo. O setor é, historicamente, superavitário. Em 2020, mesmo sob os impactos da pandemia, o superávit foi de US\$967 milhões, sendo 80% do valor e 55% do volume exportado pela indústria brasileira de rochas manufaturadas. O Brasil é o quarto maior consumidor do segmento (58,6 milhões de metros quadrados). Em 2019, no Brasil, foram utilizados 314 metros quadrados de rochas ornamentais a cada mil habitantes.

A indústria de rochas ornamentais - extrativa e de transformação - representa 3,7% do número de empresas e 1,5% do emprego total da indústria nacional, e é composta por 12,2 mil empresas, 6,6 mil enquadradas na indústria de transformação e 5,6 mil na indústria extrativa. O setor é composto predominantemente por microempresas. Em 2019, 90,8% das empresas empregavam até 19 pessoas. Sequencialmente, 8,8% das empresas enquadram-se como

empresas de pequeno porte (de 20 a 99 empregados), e 0,4% das empresas classificadas como de médio porte (de 100 a 499 empregados) (ABIROCHAS,2020).

Análise dos Resultados

Stakeholders Essenciais

Empresa A: Órgãos estaduais de fiscalização, Órgãos federais de licença mineral, Clientes mercado externo, Funcionários, Fundador, Sócios, Governos municipais e Comunidades.

Empresa B: Clientes de exportação, Arquitetos, Mercado interno, Fundador, Sócios, Funcionários, Órgãos estaduais de fiscalização, Governos municipais, ONGs e Comunidades.

Práticas Eixo Governança

Empresa A: Conselho de administração: Estrutura formalizada em 2020. Formado pelo fundador, seus dois filhos e os diretores das unidades de negócio. Gestão: tomada de decisão pelo fundador e um dos filhos que é o CFO. Não há relatórios estruturados. Desenvolveram um DRE em 2020 que consolida os dados de todas as empresas. A responsabilidade financeira está nas mãos do CFO (segunda geração). Não disponibilizou nenhum documento.

Empresa B: Conselho de administração: não há estrutura formal. As decisões são tomadas pelo fundador e seus filhos. Gestão: exercida pelo fundador e seus filhos. A filha é diretora de marketing. Há relatórios financeiros, mas não disponibilizaram.

Práticas Eixo Ambiental: uso de água, energia e resíduos

Empresa A: 100% da água é reciclada no processo produtivo. Uso de energia fotovoltaica na mineração e industrialização. Uso de carro elétrico dentro da indústria e em desenvolvimento de aquisição de caminhão elétrico para transporte das rochas. Uma árvore plantada a cada container vendido. Os resíduos (esterio) são britados e utilizados para pavimentação de vias vicinais e marginais. Uso de fio diamantado e eliminação de granalha. Reflorestamento de áreas nativas próximas às jazidas. Compensação florestal e mineral.

Empresa B: 100% da água é reciclada no processo produtivo. Uso de energia fotovoltaica na industrialização. Os resíduos são usados para produtos voltados a atender designers e arquitetos. A lama é vendida para a indústria de cerâmica. Doam resíduos para pavimentação de municípios onde atuam. Uso de fio diamantado e eliminação de granalha. Reflorestamento de áreas nativas próximas às jazidas. Compensação florestal e mineral.

Práticas Eixo Social

Empresa A: Funcionários: cursos internos de capacitação. Buscam o bem-estar através de ambiente organizacional, crescimento técnico e melhoria das condições de vida. Comunidade: contribuem para a melhoria da infraestrutura (água e energia). Doam resíduos para pavimentação. Ações de responsabilidade social: doação de cestas básicas e materiais, quando solicitados.

Empresa B: Funcionários: cursos internos de capacitação. Buscam o bem-estar através de ambiente organizacional, crescimento técnico e melhoria das condições de vida. Importaram

mão de obra especializada da Itália. Comunidade: contribuem para a melhoria da infraestrutura (água e energia). Doam resíduos para pavimentação. Ações de responsabilidade social: doação de cestas básicas e materiais, quando solicitados. Parceria com ONGs locais.

Considerando-se os níveis da Pirâmide de RSC de Carroll, pode-se dizer que ambas as empresas têm sólida posição econômica. Estão na quarta década de atuação com mais de 800 funcionários e operações de diferentes estados brasileiros. As empresas estão entre as maiores mineradoras brasileiras e entre as maiores exportadoras. Pelo relato dos entrevistados, é essa condição econômica sólida que tem possibilitado às empresas inovarem em suas práticas produtivas. A inovação tecnológica, descrita como aquisição de máquinas e modelos de processos produtivos, foi descrita por ambos os entrevistados como o gatilho para alcançar melhores desempenhos das empresas no mercado internacional, como importantes fornecedores de chapas de rochas ornamentais brasileiras.

O cliente internacional é colocado como o principal *stakeholder* para essas organizações. Entretanto, quando perguntamos se as inovações nos modelos produtivos, a reciclagem de água e o uso de energia fotovoltaica eram vistos por esses clientes como diferenciais competitivos, ambas as empresas responderam que não. Pelo contrário, esse cliente internacional que se caracteriza como uma distribuidora de chapas de rochas ornamentais, isto é, uma outra empresa dentro da cadeia produtiva do setor, não enxerga valor em práticas responsáveis, só se interessa em obter um produto que atenda aos padrões de qualidade internacional, com o menor preço de mercado.

Diferentemente como colocado por Carroll, as expectativas da sociedade parecem não atingir essas empresas nas gestões de "ser um bom cidadão corporativo, fazer o que é justo e evitar prejudicar terceiros", itens que estariam nos dois mais maduros níveis de RSC. Entretanto, os gatilhos da implementação das práticas ambientais e sociais são as legislações brasileiras de meio ambiente e a trabalhista. Ambas as empresas enfatizaram a importância de operar dentro de regras rígidas estaduais. Uma multa ou inadequação da empresa quanto à legislação ambiental estadual pode fechar a operação de uma pedreira, trazendo enormes prejuízos financeiros, ambientais e sociais. Os diretores explicaram que cada estado brasileiro tem uma legislação ambiental específica e desta forma, precisam ter uma equipe especializada nativa de cada estado para monitorar de perto essa relação com os órgãos fiscalizadores e suas operações.

A paralisação de uma atividade em uma pedreira pode trazer prejuízos sociais drásticos para a comunidade do entorno, já que, pelo relato dos entrevistados, a comunidade ao redor da pedreira vive majoritariamente em função da atividade produtiva dessa pedreira. A Empresa A nos relatou que a abertura de uma nova pedreira, no norte do estado do Espírito Santo, impulsionou a empresa a desenvolver a estrutura social local. A comunidade não tinha água potável, nem energia elétrica. A partir da instalação de poço artesiano e de usina fotovoltaica para atender as necessidades produtivas da empresa, a comunidade foi beneficiada. A empresa informou que apenas um terço da produção de água e energia é usada para abastecer as áreas produtivas da empresa e dois terços são disponibilizados para uso da comunidade. Essas práticas caracterizam as estratégias de valor compartilhado (PORTER e KRAMER, 2011) à medida que de forma simultânea melhoram os negócios e trazem bem-estar social.

Essa prática poderia estar posicionada no terceiro ou até quarto nível da Pirâmide de Carroll, entretanto, essas demandas não vieram da sociedade e sim da liderança da empresa. O diretor, que tem vinte e oito anos e viaja pelo mundo buscando inovação para a empresa, nos relatou que ele não consegue mais trabalhar e viver de forma confortável vendo pessoas vivendo em condições ruins de vida. O outro sócio da empresa, porém fora da gestão, desenvolveu um sistema de construção de moradias de baixa renda a partir dos resíduos das pedreiras. Segundo o entrevistado, esse sistema tem um custo menor do que o sistema tradicional de construção

brasileiro que é utilizado no programa social brasileiro Casa Verde Amarela. A empresa está buscando participar de parcerias com o governo federal para introduzir esse modelo construtivo que, segundo eles, além de diminuir custos, tem uma característica de conforto climático superior, além da qualidade estética.

As empresas pesquisadas são de capital fechado e, portanto, os dados, relatórios e resultados, tanto de ações de responsabilidade social quanto de governança, não são públicos, não sendo possível avaliarmos a legitimidade e acurácia das informações fornecidas.

Ambas as empresas comentaram a importância de terem a licença para operar advindas da comunidade local e dos governos municipais. Participar da vida da comunidade municipal e ser vista como um agente agregador e não um agente explorador, parece ser um valor importante para essas empresas. Nesse sentido, ambas relataram participarem de ações de filantropia corporativa. Fazem doações de cestas básicas, contribuem com materiais escolares e hospitalares e patrocinam eventos culturais locais. Entretanto, temem a interpretação errônea de seus envolvimento com o governo municipal, em função da cultura brasileira de práticas empresariais não transparentes e pautadas por corrupção e clientelismo, quando empresas fazem parceria com governos federais, estaduais e municipais. Nesse sentido, os entrevistados relataram que a prioridade das empresas, no momento, é estruturar os mecanismos de governança.

A Empresa A estruturou há um ano o conselho de administração que tem como membros o fundador, seus dois filhos e os diretores responsáveis por cada unidade de negócio. Apesar da decisão final ser do presidente do conselho, que também é o presidente executivo e o pai dos sócios, o entrevistado nos relatou que a discussão sobre as pautas é realizada de forma colaborativa e que cada vez mais o fundador tem escutado novas perspectivas. Essa estrutura impulsionou o desenvolvimento da capacitação técnica dos funcionários e desenvolvimento de outros negócios verticalizando o fornecimento de importantes pontos para a empresa. Tendo no conselho diretores que entraram na empresa como estagiários, o entrevistado diz que conseguiram entender como melhorar a vida de seus funcionários.

Já a Empresa B relata estar na fase de estruturação dos mecanismos de governança, muito mais em função de estarem pensando no processo sucessório. A tomada de decisão ainda é fortemente centralizada pelo fundador e a inovação fora do âmbito tecnológico ainda encontra resistências. A empresa relatou ter importado mão de obra especializada para controlar as máquinas, pois não encontrou esse tipo de mão de obra local, apesar das empresas estarem envolvidas no arranjo produtivo local e interagir de forma ativa com as entidades e agências do setor.

Dentro dos relatos podemos classificar as empresas em diferentes níveis de maturidade dentro das temáticas econômicas, sociais, ambientais e de governança. Apesar de contribuir para a análise dos resultados, o modelo da Pirâmide de Carroll não considera os mecanismos de governança e nem tão pouco diferentes estágios para cada tópico dentro do guarda-chuva de RSC. A Empresa A estaria no nível um de maturidade de proposta pelos resultados expostos, entretanto ainda no nível dois quanto às práticas consolidadas, isto é, rotinas das empresas ou capacidades que levem a vantagens competitivas. A Empresa B, por outro lado, não demonstrou ter uma proposta que atenderia o nível um de maturidade de RSC. A empresa está ainda muito preocupada em estruturar mecanismos de governança e pautada para seus desempenhos econômicos respeitando a legislação. Podemos dizer que a empresa estaria no nível três de maturidade na Pirâmide de Carroll, pelos resultados expostos.

Nesse sentido, propomos uma remodelação na estrutura da Pirâmide de Carroll incorporando o eixo governança como uma importante demanda dos stakeholders investidores acionistas e não acionistas. A Figura 2 demonstra os níveis da Pirâmide sugerida.

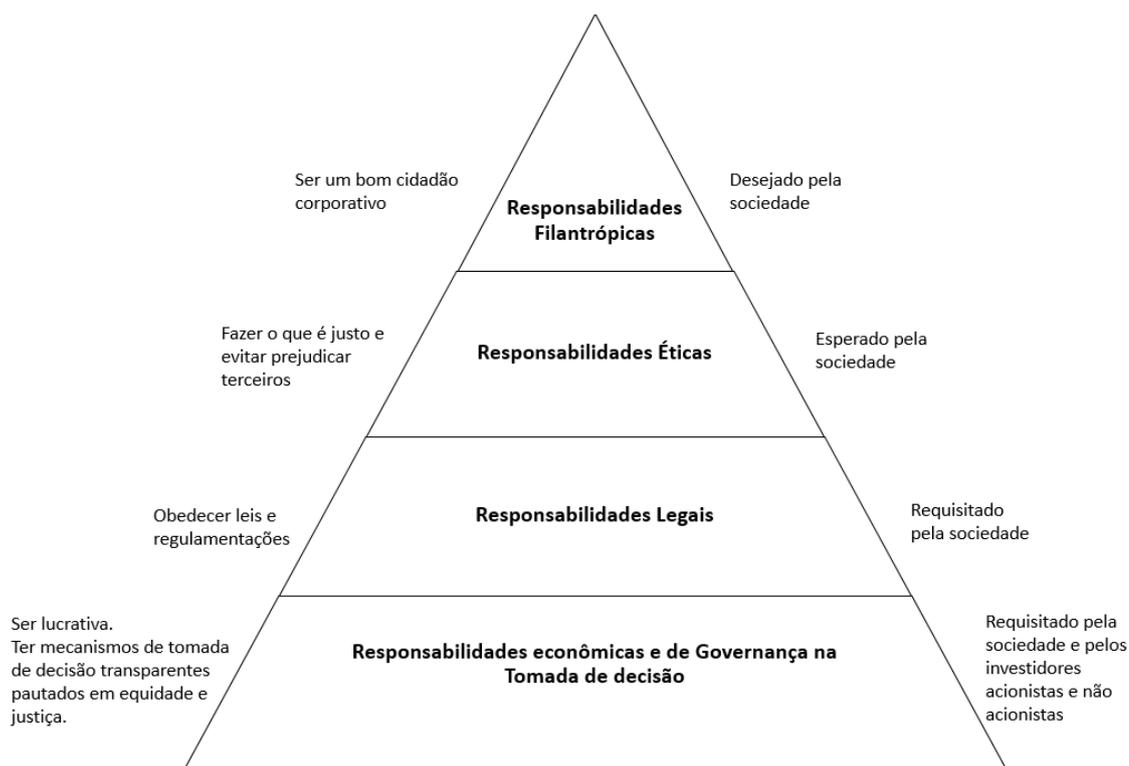


Figura2. Pirâmide ESG de RSC

Fonte: elaborada pelos autores.

A Pirâmide ajustada denomina-se Pirâmide ESG de RSC, onde a base dessa pirâmide agrega os eixos econômicos e de governança para suportar o desenvolvimento de uma gestão responsável. Tão importante quanto a sustentabilidade financeira, parece ser as estruturas de tomada de decisão de forma justa, transparente e que propicie inovação para a empresa. A sustentabilidade econômica e a equidade, justiça e transparência nas tomadas de decisão reforçam as políticas e práticas de valor compartilhado e do importante papel que uma liderança com propósito tem no enfrentamento dos desafios do século XXI.

Conclusões

Este artigo buscou identificar o grau de maturidade de RSC e práticas de ESG de empresas brasileiras mineradoras de rochas ornamentais utilizando a Pirâmide de RSC de Carroll (1979). Investigamos duas empresas classificadas entre as maiores exportadoras de rochas ornamentais pelo volume de exportação em 2020 com base em dados da ABIROCHAS (2020). A entrevista em profundidade e análise de conteúdo se mostraram importantes pontos da metodologia para investigar de forma aprofundada as práticas desse importante setor para a economia brasileira.

Os resultados apontaram divergências nas práticas das empresas em função do nível de maturidade de RSC, principalmente pela diferença do nível de estrutura e mecanismos de governança, nos quais a tomada de decisão e agenda socioambientais estão nas mãos do fundador que tem como prioridade o desempenho econômico da empresa. Por serem empresas de capital fechado, o acesso a relatórios foi dificultado, o que demonstra uma limitação de averiguação de acurácia de dados por parte dos pesquisadores. Por outro lado, os entrevistados relataram em detalhes suas práticas empresariais, dados esses normalmente não divulgados em relatórios públicos de sustentabilidade ou até relatórios econômicos. Esse ponto enaltece a

importância dessa pesquisa e pode inspirar outros pesquisadores a se aprofundarem na investigação de empresas de capital fechado.

Por fim, os resultados apontam que o gatilho para adoção de práticas socioambientais dessas empresas são as legislações brasileiras de meio ambiente e trabalhistas, consideradas rígidas pelos entrevistados. Para a adoção de mecanismos de governança estruturados, o gatilho parece ser a inserção da segunda geração na gestão da organização e os conflitos de tomada de decisão com o fundador. O processo sucessório também se configura como um importante gatilho para o eixo governança. O setor de rochas ornamentais, apesar de ser um importante setor para a economia brasileira, parece estar no início da jornada de uma gestão responsável madura. As práticas socioambientais e de governança ainda não se apresentam como um valor de vantagem competitiva, já que seu principal cliente ainda não demanda esse valor e desta forma, não está disposto a pagar por ele.

Nesse sentido esse artigo trás enormes contribuições pautando temas relevantes no cenário mundial de competitividade empresarial que ainda não são identificados, nem se quer analisados pelos empresários e pesquisadores da área. A contribuição teórica desse artigo em adicionar a governança na base da Pirâmide RSC de Carroll deverá ser pauta de um artigo futuro desses pesquisadores, já que nesse artigo essa contribuição se destacou como um insight advindo dos resultados empíricos.

Limitações de pesquisa e futuras agendas

Essa pesquisa investigou empresas brasileiras mineradoras de rochas ornamentais de capital fechado. Dessa forma, a pesquisa se limitou a investigar apenas um elo da cadeia produtiva. Outros pesquisadores poderiam utilizar o mesmo protocolo de entrevistas para investigar os outros elos da cadeia produtiva.

Relatórios de sustentabilidade e econômicos não foram disponibilizados pelos entrevistados. Toda a análise foi realizada a partir dos dados coletados nas entrevistas, nos sites das empresas e em mídias sociais. Para futuros estudos sugerimos um estudo longitudinal, acompanhando essas duas empresas ao longo de um período, o que trará importantes resultados para o entendimento do nível de maturidade de RSC desse setor, como também agregará à pesquisa o aumento do número de empresas do setor.

Referências

- ANSOFF, H. Igor. (1977) Estratégia empresarial. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente; revisão técnica Eduardo Vasconcellos e Jacques Marcovitch. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil.
- ABIROCHAS (Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais). (2020). Produção brasileira de rochas ornamentais. <https://abirocha.com.br>. Acesso 03.04.2021.
- BARNEY, J. B. e HESTERLY, WILLIAM, S. (2007). Administração estratégica e vantagem competitiva. Tradução: Mônica Rosemberg; revisão técnica Pedro Zanni. São Paulo. Pearson Prentice Hall.
- BARNEY, J. B. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3305-3325.
- BRYMAN, A. (1989) *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman.
- BRITTO *et al.* (2020). Review of the Mineral Resources and Territory Database: contributions of a new theoretical-methodological approach to the analysis of territorial dynamics in mining. *ESO - Estratégia em Organizações*.
- BRUNDTLAND, Gro Harlem. (1987) *Relatório Brundtland*. Nova York: Organização das Nações Unidas.

- BUSINESS ROUNDTABLE. (2019). Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote “an economy that serves all Americans.” <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-american>.
- CARROLL, A. B. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct’s Development and Future. *Business & Society*, 1–21. [sagepub.com/journals-permissions](https://www.sagepub.com/journals-permissions) DOI: 10.1177/00076503211001765 [journals.sagepub.com/home/bas](https://www.sagepub.com/home/bas).
- CARROLL, A. B. (2016). Carroll’s pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1–8.
- CARROLL, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- CARROLL, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.
- COASE, R.H., (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), pp.386-405.
- ELKINGTON, J., (1997). Cannibals with forks. *The triple bottom line of 21st century*, 73.
- FREEMAN, R.E. *et al.* (2021). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, p.0149206321993576.
- FREEMAN, R.E. *et al.* (2010). Stakeholder Theory: the state of the art. *The Academy of Management Annuals*.
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2010.
- HART, S. L. (2006). *O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo*. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman.
- MINTZBERG, H, *et al.* (2010). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução :Lene Belon Ribeiro. 2 ed. Porto Alegre. Bookman.
- PORTER, M. (2009). *Competição*. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier.
- PORTER, M. (1985). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro. Elsevier.
- PORTER, M. e KRAMER, M. (2011). Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review* 89(1/2), pp. 62-77.
- PORTER, M. e KRAMER, M. (2006). Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 1, pp. 78-91
- PORTER, M. e VAN DER LINDE, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*, 9(4), pp.97-118.
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. (1990). The Core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. *Harvard Business Review* 79-91.
- SEURING, S. e MULLER, M., (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16(15), pp.1699-1710.
- VAN MAANEN, J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative science quarterly*, 24(4), pp.520-526.
- VISSER, W. (2006). Revisiting Carroll’s CSR pyramid: an African perspective. In M. Huniche & E. P. Rahbek (Eds.), *Corporate citizenship in developing countries—new partnership perspectives* (pp. 29–56). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Brookman.