

Análise de estratégia organizacional: uma pesquisa realizada em uma mineradora do Quadrilátero Ferrífero Mineiro

Ana Carolina de Oliveira (Instituto Federal de Minas Gerais) carolinna.oliveira.ac@gmail.com

Jane Márcia de Souza (Instituto Federal de Minas Gerais) jane.souza@outlook.com

Resumo:

Em termos de planejamento corporativo, as pesquisas apontam que uma estratégia considerada de sucesso é aquela que integra os interesses de todos os *stakeholders* sem privilegiar algum grupo em detrimento dos demais. O objetivo geral deste trabalho é analisar as estratégias voltadas para *stakeholders* aplicadas em uma mineradora situada no Quadrilátero Ferrífero de Minas Gerais. Para atingir este objetivo a metodologia utilizada foi de abordagem qualitativa e de natureza exploratória. A técnica utilizada para a obtenção dos dados foi uma pesquisa semiestruturada, realizada com colaboradores que ocupam cargos de liderança na empresa em estudo. Após a coleta de dados e análise dos resultados foi possível concluir que este estudo alcançou o objetivo proposto, tendo em vista que as informações provenientes das pesquisas permitiram obter a resposta para a questão abordada. A empresa em estudo possui projetos voltados para as partes interessadas e muitos deles são desenvolvidos de forma contínua. Além disso, as lideranças entrevistadas possuem conhecimento e sabem da importância de atender às necessidades dos *stakeholders* e buscam trabalhar em função disso. Porém, nem todas as estratégias puderam ser apresentadas por questões sigilosas da empresa.

Palavras chave: *stakeholders*, estratégia, mineração.

Organizational strategy analysis: a survey carried out at a mining company of Quadrilátero Ferrífero Mineiro

Abstract

In terms of corporate planning, researches shows that a strategy considered to be successful is one that integrates the interests of all stakeholders without privileging one group to the detriment of others. The general objective of this work is to analyze the strategies directed to stakeholders applied in a mining company located in the Quadrilátero Ferrífero of Minas Gerais. To reach this objective the methodology used was qualitative and exploratory in nature. The technique used to obtain the data was a semistructured survey carried out with employees who hold leadership positions in the company under study. After the data collection and analysis of the results, it was possible to conclude that this study reached the proposed objective, considering that the information obtained from the research allowed to obtain the answer to the question addressed. The company under study has projects aimed at stakeholders and many of them are developed on an ongoing basis. In addition, the leaders interviewed have knowledge and know the importance of meeting the needs of stakeholders and seek to work accordingly. However, not all strategies could be presented because of the company's confidentiality.

Key-words: stakeholders, strategy, mining.

1. Introdução

O atual nível de competição global conduz, não apenas a uma concorrência acirrada por maiores participações de mercado, mas à necessidade primordial de gestores altamente qualificados, que promovam mudanças e transformações e não meras adaptações e ajustamentos na forma vigente de atuar das organizações (BENEDETTI, *et al.*, 2004).

Toda organização é um sistema de grupos básicos de *stakeholders* com os quais ela estabelece e administra relações. Os *stakeholders* são pessoas ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante da empresa. Os *stakeholders* permanecem apoiando uma organização enquanto seu desempenho corresponde ou supera suas expectativas. Além disso, pesquisas revelam que as empresas que administram bem as suas relações com as partes interessadas têm uma performance melhor do que aquelas que não a fazem. Consequentemente, as relações podem ser administradas de forma que sejam fonte de vantagem competitiva (HITT, *et al.*, 2011).

Em termos de planejamento corporativo, as pesquisas apontam que uma estratégia considerada de sucesso é aquela que integra os interesses de todos os *stakeholders* sem privilegiar algum grupo em detrimento dos demais (SILVA & GARCIA, 2011). As organizações desempenham distintas atividades no contexto ambiental que lhes disponibiliza os recursos necessários para sua sustentação. E assim, demandam de fornecedores, consumidores, agentes financeiros, mão-de-obra, órgãos públicos, concorrentes, dentre outras pessoas, que por sua vez, possuem estruturas próprias no intuito de, também, atender seus respectivos objetivos (PAVÃO & ROSSETTO, 2013).

O objetivo geral deste trabalho é analisar as estratégias voltadas para *stakeholders* aplicadas em uma mineradora situada no Quadrilátero Ferrífero de Minas Gerais. Para atingir esse objetivo, tem-se os seguintes objetivos específicos: entender quais são os principais *stakeholders* da empresa; realizar entrevistas semiestruturadas, tendo como entrevistados pessoas que ocupam cargos de liderança na empresa em estudo; verificar quais projetos foram e estão sendo implantados para assegurar a satisfação das partes interessadas, e por fim, verificar qual a percepção das lideranças entrevistadas em relação à importância desses projetos para a competitividade e permanência da organização no mercado.

2. A mineração no Brasil

A mineração representa um dos pilares da economia mundial, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento socioeconômico de algumas localidades (DANTAS & FREITAS, 2014). No contexto mundial, o Brasil destaca-se como detentor de uma diversidade geológica ao longo do seu território, fazendo com que o país tenha um número relevante de reservas e produção mineral. Além disso, 5% do seu produto interno bruto (PIB), referente ao ano de 2014, foi atribuído à indústria mineral, sendo que deste percentual US\$ 25,7 bilhões foram provenientes da produção de minério de ferro (IBRAM, 2015).

A mineração corresponde a um importante setor da economia do Brasil colaborando de maneira fundamental para a promoção do bem-estar e qualidade de vida da sociedade em geral. Nesse contexto, ressalta-se que a história da atividade extrativa mineral no Brasil, contribuiu para o fornecimento de importantes insumos que abastecem os diversos segmentos industriais do país, proporcionando seu desenvolvimento econômico (BORGES, 2009). É essencial para a

obtenção de inúmeras matérias-primas que abastecem os setores industriais, energético, de construção civil, dentre outros (POVEDA, 2012).

Considerando as diversas regiões produtoras de minério de ferro do país, merece destaque o Quadrilátero Ferrífero, situado no centro sudeste de Minas Gerais, região de maior concentração de atividade mineral no mundo (CARSALADE, *et al.*, 2012).

3. Teoria dos *Stakeholders*

Freeman (1984) definiu *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa”. A Teoria dos *Stakeholders* sustenta-se na sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses de grupos específicos, sendo uma abordagem que prioriza o gerenciamento de relacionamentos entre os diversos atores que compõem o universo empresarial, procurando integrar seus diferentes interesses. A Teoria dos *Stakeholders* propõe a ideia de que a sustentabilidade de longo prazo das empresas depende da capacidade dos gerentes de reconhecer e equilibrar os interesses das várias partes interessadas, respondendo a eles, e não somente aos dos acionistas.

Para maximizar seus lucros as empresas precisam ter produtos que atendam às necessidades dos clientes, desenvolver relações sólidas com fornecedores de recursos vitais, motivar os colaboradores a partilhar a missão da empresa e promover o seu comprometimento com a melhoria contínua, bem como cativar o apoio da comunidade de modo a propiciar o desenvolvimento sustentável da empresa. Pressupõe-se que as organizações não podem operar como autossuficientes sem parceiros dedicados, estão cada vez mais dependentes de seus funcionários, fornecedores, distribuidores e demais parceiros. Nenhuma parte interessada está sozinha no processo de criação de valor (FREEMAN & MCVEA, 2001).

O sucesso de qualquer organização depende da sua habilidade de continuamente entender as necessidades e entregar o valor esperado aos seus consumidores e demais *stakeholders* (TIDD & BESSANT, 2015). Cada grupo de *stakeholders* espera que aqueles que tomam decisões estratégicas em uma organização exerçam a liderança por meio da qual seus objetivos serão atingidos (HITT, *et al.*, 2011). Segundo Freeman (2001) o mapa voltado para *stakeholders* em uma companhia deve ser utilizado como ponto de partida para qualquer questão de importância da empresa. A Figura 1 representa como o mapa é estruturado.

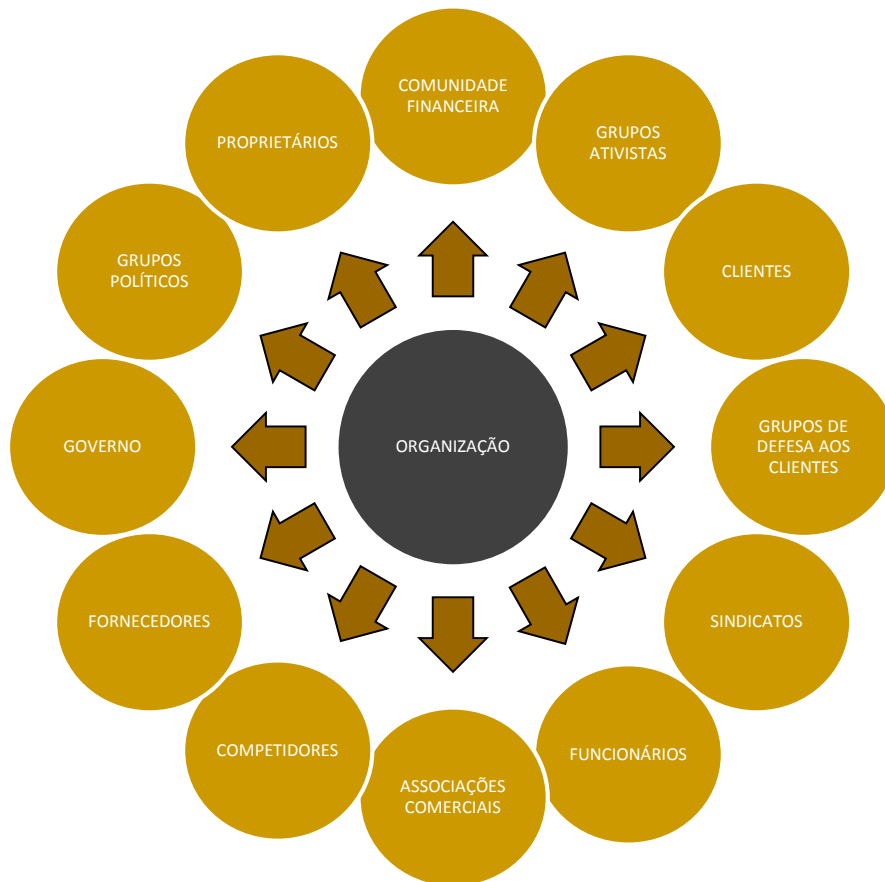


Figura 1 – Mapa voltado para *Stakeholders*

4. Classificação dos *stakeholders*

As partes interessadas nas operações de uma empresa podem ser divididas em pelo menos três grupos: os *stakeholders* do mercado de capitais, os *stakeholders* do mercado de produtos e os *stakeholders* organizacionais. Os objetivos desses diversos grupos geralmente diferem uns dos outros, o que faz com que as pessoas envolvidas nos processos de administração estratégica estejam em uma situação na qual é necessário fazer concessões (HITT, *et al.*, 2011).

4.1 *Stakeholders* do Mercado de Capitais

São representados pelos acionistas e principais fornecedores de capital. Os acionistas e investidores esperam que a empresa preserve e aumente a riqueza que confiaram a ela. Os retornos que esperam são proporcionais ao grau de risco aceito com esses investimentos. Os investidores insatisfeitos podem impor acordos mais rigorosos no tocante ao empréstimo subsequente de capital. Os acionistas insatisfeitos podem refletir suas preocupações de várias formas, inclusive, vendendo suas ações (HITT, IRELAND, & HOSKISSON, 2011).

Quando uma empresa está ciente de possíveis ou reais insatisfações entre os *stakeholders* do mercado de capitais, pode responder às suas preocupações, e essa é afetada pela natureza da sua relação de dependência com os mesmos. Quanto maior e mais importante for a relação de

dependência, mais direta e significativa será a resposta da empresa (HITT, IRELAND, & HOSKISSON, 2011).

4.2 Stakeholders do Mercado de Produtos

São representados pelos principais clientes, fornecedores, comunidades anfitriãs e sindicatos. Esses quatro grupos podem se beneficiar quando a empresa se envolve em batalhas competitivas. Os clientes requerem produtos confiáveis ao menor preço possível. Os fornecedores procuram clientes que estejam dispostos a pagar o preço sustentável mais alto pelos bens e serviços que recebem. As comunidades anfitriãs buscam empresas que estejam dispostas a ser empregadoras por longo prazo e contribuintes fiscais sem sobrecarregar os serviços públicos de apoio com uma demanda excessiva. Os agentes sindicais estão interessados em empregos seguros com condições de trabalho desejáveis para os empregados que representam. Apesar de todos os *stakeholders* do mercado de produtos serem importantes, sem os clientes, os outros *stakeholders* perdem valor (HITT, IRELAND, & HOSKISSON, 2011).

4.3 Stakeholders Organizacionais

São representados pelos empregados, gerentes e não gerentes. Os empregados esperam que a empresa ofereça um ambiente de trabalho dinâmico, estimulante e gratificante. Se satisfazem com uma empresa que esteja crescendo e desenvolvendo ativamente as aptidões. Em termos coletivos, a educação e as habilidades da força de trabalho de uma empresa são as armas competitivas que afetam a implantação de estratégias e o desempenho da empresa (HITT, IRELAND, & HOSKISSON, 2011).

5. Metodologia

O modelo de pesquisa utilizado é de abordagem qualitativa e de natureza exploratória. De acordo com Goldenberg (1997) a pesquisa qualitativa não preocupa-se com a representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, entre outros. A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos e aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização e variáveis (TRIVINOS, 1987). A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2007).

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a pesquisa semiestruturada. Para Trivinos (1987) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que relacionam-se ao tema da pesquisa. Os questionamentos dão frutos a novas hipóteses que surgem a partir das respostas dos entrevistados. Este tipo de entrevista favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também a explicação e compreensão de sua totalidade, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Os objetivos da pesquisa semiestruturada realizada é, num primeiro momento, descobrir os principais *stakeholders* da empresa, analisar quais são os principais projetos voltados para satisfazer as necessidades desses *stakeholders* e saber qual a percepção dos líderes em relação

à importância desses projetos para que a empresa consiga manter-se competitiva no mercado.

A pesquisa foi realizada em junho de 2018 e as entrevistas foram conduzidas de forma aberta, permitindo que os entrevistados expressassem livremente suas opiniões sobre os temas propostos.

6. Ambiente de Estudo

Para a realização deste estudo a empresa utilizada foi uma mineradora, que possui como atividade principal a extração do minério de ferro. Esta empresa atua no Quadrilátero Ferrífero de Minas Gerais e está no mercado a mais de 10 anos.

A pesquisa semiestruturada foi aplicada a quatro pessoas que desempenham papel de liderança nesta empresa. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas. Pessoas que ocupam cargos de liderança foram escolhidas pois desempenham um importante papel nas estratégias voltadas para *stakeholders*. Independentemente do cargo que ocupem, os líderes estratégicos são decisivos e estão comprometidos a proteger aqueles ao seu redor e a ajudar a empresa a criar valor para seus cliente e retornos para os acionistas e outros *stakeholders*. A função de liderança estratégica é utilizar totalmente o potencial humano, criar organizações nas quais as pessoas possam crescer e aprender e ao mesmo tempo atingir um objetivo comum (HITT, IRELAND, & HOSKISSON, 2011).

7. Análise e Resultados

Inicialmente, foi considerado importante que os entrevistados listassem os *stakeholders* que mais impactam nos projetos da empresa. Espontaneamente, os mais citados foram os clientes e comunidade. Outras partes interessadas também foram apresentadas, como os acionistas, fornecedores, grupos ambientais, prefeitura, instituições de ensino, mídia, concorrentes e funcionários.

Numa segunda pergunta, porém com uma lista de *stakeholders* fornecida pelos entrevistadores, ao serem indagados sobre quais os *stakeholders* que mais impactavam nas atividades da empresa, os três mais citados de forma análoga pelos entrevistados foram: clientes, acionistas e funcionários.

De acordo com as respostas dos entrevistados, o *stakeholder* e sua justificativa de importância estão representados na Tabela 1.

Stakeholder	Por que são importantes?
Clientes	O mercado está cada vez mais competitivo. Não atender as necessidades dos clientes e oferecer produtos de má qualidade faz com que a empresa não consiga os lucros necessários para a sua sobrevivência e sua sustentabilidade. Os clientes precisam enxergar valor na organização, só assim eles irão se manter fieis a ela. O futuro de uma organização depende dos clientes que ela conseguiu conquistar e fidelizar.
Acionistas	Os acionistas são os stakeholders que acreditaram na empresa e investiram para que ela pudesse existir. Se os mesmos não estiverem satisfeitos podem vender suas ações, desvalorizando a organização.
Funcionários	Os funcionários constroem a empresa de acordo com a sua cultura e constroem o valor que é repassado aos clientes. Funcionários desmotivados afetam diretamente os processos da empresa, impedindo que ela entregue melhores resultados e se desenvolva no mercado.

Fonte: Próprios Autores (2018)

Tabela 1 – Importância dos *Stakeholders*

Ao serem indagados se haviam *stakeholders* que impactavam as atividades da empresa, mas que não era dada a devida importância a eles, os entrevistados disseram que não, e afirmaram que é dada toda a atenção necessária às partes interessadas da empresa.

A Tabela 2 apresenta a lista da *stakeholders* da empresa retratada pelos entrevistados, e aponta os projetos que são desenvolvidos para atender as necessidades de cada um deles.

Stakeholder		Projetos propostos para satisfazê-los
1.0	<i>Stakeholders de Mercado de Capitais</i>	
1.1	Acionistas	NÃO INFORMADO
2.0	<i>Stakeholders de Mercado de Produtos</i>	
2.1	Clientes	NÃO INFORMADO
2.2	Fornecedores	Investimento em relações duradouras; Estabelecimento de bons canais de comunicação
2.3	Comunidade	Parcerias com empresas da região; Parcerias com ONG's; Financiamento de Projetos Sociais; Parcerias com a Prefeitura.
2.4	Instituições de Ensino	Financiamento de Projetos de Pesquisa; Apoio em Projetos nas Universidades e Escolas; Apoio em Eventos Universitários; Disponibilidade de Visitas Técnicas, estágios.
2.5	Grupos Ambientais	Criação de Projetos que buscam a melhoria do meio ambiente; Apoio e financiamento de projetos ambientais; Projetos de inovação voltados para o meio ambiente.
3.0	<i>Stakeholders Organizacionais</i>	
3.1	Funcionários	Melhores benefícios em alimentação, transporte, saúde e educação; Plano de carreira.
3.2	Concorrentes	Parcerias em Projetos de Inovação.

Fonte: Próprios Autores (2018)

Tabela 2 – Projetos voltados para *Stakeholders*

Os projetos voltados para os acionistas e clientes, representados pelos tópicos 1.1 e 2.1 não foram informados pelos entrevistados por questões de sigilo, porém todos afirmaram que existem projetos que possuem o objetivo de sanar as necessidades desses grupos.

Os projetos direcionados aos fornecedores, de acordo com os entrevistados, são projetos que buscam a fidelidade desses fornecedores e o crescimento deles juntamente com a empresa. Os projetos direcionados à comunidade buscam desenvolver as empresas de pequeno porte da região, desenvolver projetos sociais em parceria com a Prefeitura. Os projetos ambientais também foram citados como forma de promover melhor qualidade de vida para a população e por fim, os acordos realizados com o intuito de valorizar os talentos da região.

Quanto às Instituições de Ensino, a empresa possui parceria com várias instituições de ensino, com o objetivo de promover a disseminação da educação, além de proporcionar o espaço de trabalho para o aprendizado técnico dos alunos, além de projetos de extensão com docentes e discentes.

Como a empresa atua no ramo da mineração, os grupos ambientais são *stakeholders* importantes e para sanar suas necessidades projetos na área de inovação voltados para a sustentabilidade estão sendo desenvolvidos de forma contínua pela empresa, com o objetivo de mitigar os danos ambientais causados pelas atividades mineradoras.

Para atender as necessidades dos funcionários vários projetos são desenvolvidos, de acordo com os entrevistados, dentre eles: melhores benefícios em alimentação, transporte, saúde, educação, condições de trabalho e projetos de plano de carreira.

Como citado no tópico 3.2, a empresa também possui parcerias com empresas concorrentes, principalmente no que refere-se a projetos de inovação voltados para as áreas ambientais.

Para atender ao último objetivo específico deste trabalho que é verificar qual a percepção das lideranças entrevistadas em relação à importância desses projetos para a competitividade e permanência da organização no mercado, as repostas dos entrevistados estão apresentadas na Tabela 3.

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 1	“Todos os <i>stakeholders</i> citados são importantes pois afetam o desempenho da organização como um todo.”
Entrevistado 2	“ Os <i>stakeholders</i> são importantes pois contribuem nas atividades da empresa de alguma forma, alguns mais que outros, em determinados períodos.”
Entrevistado 3	“Os <i>stakeholders</i> afetam a empresa de alguma forma e precisam ser acompanhados de perto.”
Entrevistado 4	“É essencial para o crescimento da empresa que todas as partes interessadas sejam atendidas, de acordo com suas necessidades. Para isso que trabalhamos.”

Fonte: Próprios Autores, 2018.

Tabela 3 – *Stakeholders*

8. Conclusão

Este trabalho teve como objetivo geral analisar as estratégias voltadas para *stakeholders* aplicadas em uma mineradora situada no Quadrilátero Ferrífero de Minas Gerais.

Após a coleta de dados e análise dos resultados, foi possível concluir que este estudo alcançou o objetivo proposto, tendo em vista que as informações provenientes das pesquisas permitiram obter a resposta para a questão abordada.

A empresa em estudo possui projetos voltados para as partes interessadas e muitos deles são desenvolvidos de forma contínua. Além disso, as lideranças entrevistadas possuem conhecimento e sabem da importância de atender às necessidades dos *stakeholders* e buscam trabalhar em prol disso.

A partir de uma análise geral, é possível observar que não há muitas divergências no modo como os *stakeholders* são tratados por cada entrevistado, demonstrando a existência de um padrão e um limiar de projetos e direcionamento.

As informações provenientes das entrevistas refletem um estado observado em um momento específico, desta forma umas das limitações desta pesquisa é que ela está restrita a um determinado período, pois as práticas adotadas pela organização acerca do gerenciamento de *stakeholders* podem modificar com o tempo. Além disso, o tamanho da amostra também impõe limitações nos resultados já que outras pessoas e áreas da organização podem utilizar processos diferentes para gerir os *stakeholders* durante as atividades (FONSECA, *et al.*, 2016).

Referências

- BENEDETTI, M. H., HANASHIRO, D. M., & POPADIUK, S.** *Liderança: uma relação com base no gerenciamento de stakeholders, a parte da ótica dos líderes*, Vol. 31, edição 11, Setembro / Dezembro, 2004.
- BORGES, L. A.**, *Gerenciamento ambiental de projetos de mineração: um estudo de caso*, Dissertação de Mestrado em Engenharia Mineral – Universidade Federal de Ouro Preto, p. 76, 2009.
- CARSALADE, F. L., MORAES, F. B., ACCIOLY, S. M., ABREU, R. R., BESSA, A. S., & ARAÚJO, F. O.**, *Mineração em Minas Gerais: território e paisagem cultural*, I Seminário Internacional de Reconversão de Territórios, 01 a 05 de Outubro, 2012.
- DANTAS, H. F., & FREITAS, L. S.**, *Sustentabilidade da indústria mineral no município de Pedra Lavrada – PB: um estudo a partir do uso de ISM – Índice de Sustentabilidade na Mineração*, Revista Universo Contábil, Vol. 10, edição 2ª, p. 144-160, 2014.
- FREEMAN, R. E., EVAN, W.**, *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E., & MCVEA, J.** *A stakeholder approach to strategic management*, 2001.
- FONSECA, P., NADAE, J., VALE, J. W., & CARVALHO, M. M.**, *Gerenciamento de Stakeholders em Projetos: um estudo em uma empresa de serviço*, V SINGEP – Simpósio Internacional em Gerenciamento de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 22 de Novembro, 2016.
- GIL, A. C.**, *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4ª edição, São Paulo, Atlas, 2007.
- GOLDENBERG, M. A.**, *A arte de pesquisar*, Rio de Janeiro, Record, 1997.
- HITT, M., IRELAND, R. D., & HOSKISSON, R. E.** *Administração Estratégica – Competitividade e Globalização*, São Paulo, 7ª edição, Cengage Learning, 2011.
- IBRAM, Instituto Brasileiro de Mineração**, *Informações sobre a economia mineral brasileira*, Acessado em 13 de junho de 2018, disponível em <http://www.ibram.org.br/>, 2015.
- PAVÃO, Y. M., ROSSETTO, C. R.**, *Os stakeholders no processo de formação da estratégia das empresas cooperativas*, VI Encontro de Estudos em Estratégia, 19 a 21 de maio, 2013.
- POVEDA, P. R.**, *Seguro garantia como instrumento de gestão para a mitigação de danos ambientais na mineração*, Tese de Doutorado, Universidade Federal de Campinas – UNICAMP – Instituto de Geociência, p. 233, 2012.
- SILVA, A. C., & GARCIA, R. A.** *Teoria dos Stakeholders e Responsabilidade Social: algumas considerações para as organizações contemporâneas*, Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção de nota parcial no curso de pós-graduação em MBA – Executivo em Gestão Empresarial pelo convênio ECDB / Portal da Educação, 2011.
- TIDD, J., & BESSANT, J.**, *Gestão da Inovação*, Porto Alegre: Bookman. 5ª edição, 2015.
- TRIVINOS, A. N.**, *Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*, São Paulo, Atlas, 1987.