



## Valor além do compliance

**Uma nova abordagem de criação  
de valor para mineradoras, governos  
e comunidades no Brasil**





# Introdução à ideia do valor além do compliance

A indústria de mineração tem um papel de extrema relevância na sociedade. Minerais estão presentes na vida de todos, proporcionando conforto, bem-estar e qualidade de vida. Não há prédios, pontes, energia, nem pasta de dente – e muito menos carros elétricos – sem minerais. Apesar disso, cresce o sentimento de que aquilo que a indústria entrega à sociedade está aquém do que ela retira na forma de lucro aos seus acionistas.

A noção de que as mineradoras enriquecem às expensas da sociedade é bastante difundida, ao mesmo tempo em que sua contribuição econômico-social é questionada. Esse movimento cresce a despeito de as empresas do setor investirem somas significativas em políticas voltadas à preservação do meio ambiente e ao desenvolvimento de comunidades locais.

Na verdade, trata-se de uma tendência global que não afeta apenas as mineradoras. A sociedade está cobrando de organizações de todos os portes um posicionamento claro sobre questões que vão muito além de seus produtos ou serviços. Tão importante quanto ter um produto ou serviço de qualidade é garantir que a sua origem e produção respeitem os valores da sociedade. Temas como transparência, propósito e confiança estão cada vez mais presentes nas agendas dos stakeholders.

Lucros são e continuarão sendo fundamentais. No entanto, o retorno financeiro dependerá cada vez mais da resposta das organizações a temas que, até pouco tempo, eram vistos como inibidores

do lucro, mas que hoje são reconhecidos como potencializadores tangíveis e intangíveis às organizações, na forma de redução de multas, litígios, melhoria de imagem e atração de investimentos. As empresas que não souberem se adaptar a esses novos tempos colocam sua própria sobrevivência em risco.

O setor de mineração, por sua vez, possui algumas características que o torna ainda mais vulnerável às cobranças da sociedade. Existe uma ideia de que as mineradoras obtêm lucros vultosos explorando recursos que são “de todos”, de um modo que agride o ambiente e, para tornar a situação ainda mais complexa, não devolvem à sociedade uma parte “justa” dessa riqueza.

Governos de diversos países têm endurecido as regulações ao setor, exigindo uma maior distribuição dessa riqueza, seja na forma de projetos para comunidades locais ou impostos mais elevados. O setor responde com ações de impacto social e ambiental. Porém, essas iniciativas parecem não surtir o efeito desejado e a “licença social” de operação de diversas empresas está em risco.

As perspectivas do setor tendem a colocar uma pressão ainda maior nessa equação. À medida que a tecnologia avança e as operações são automatizadas ou realizadas remotamente, a necessidade de mão de obra local reduz drasticamente. Considerando que muitas licenças sociais e operacionais têm como contrapartida a criação de postos de trabalho para as comunidades locais, as mineradoras precisarão repactuar seu valor para a sociedade.

Para serem bem-sucedidas no futuro e se enquadrarem na lógica de um mercado sustentável e responsivo, as mineradoras precisam lidar com esse cenário. Por um lado, vão continuar a enfrentar um mercado volátil e que exige eficiência operacional e investimentos precisos das organizações. Por outro, precisam responder de modo satisfatório aos questionamentos dos diferentes stakeholders.

A indústria de mineração como um todo ainda é conservadora, por vezes avessa à exposição e ao diálogo. O principal desafio é ganhar visibilidade e estabelecer uma verdadeira conexão com a sociedade, aceitando um certo controle social. O setor precisa adotar a transparência, sem a qual não há como prosperar, nem no presente e tampouco no futuro.

Nesse novo paradigma, as empresas de mineração precisam encontrar formas de garantir a continuidade do sucesso dos negócios não apenas sob o aspecto financeiro, mas do ponto de vista da “licença social”. Elas devem abraçar a oportunidade de liderar essa agenda do valor além do compliance.

Attingir os objetivos comuns de desenvolvimento social e medir o verdadeiro impacto socioeconômico depende da aproximação entre esses três atores – governos, sociedade e empresas. No presente relatório, apontamos os caminhos para as organizações do setor entregarem o valor além do compliance. Sugerimos ações nos seguintes tópicos:



**Direitos humanos**



**Relacionamento com comunidades**



**Diversidade e inclusão**



**Tributos**



**Mudanças regulatórias**



**Transparência**


Mais do que desafios, esses temas apresentam sobretudo oportunidades importantes para as mineradoras promoverem a aproximação entre o setor e a sociedade. Dessa forma, além de mais lucrativas, elas se tornam mais responsáveis.





# O valor gerado ao ir além do compliance


Não é incomum a visão de que o compliance é um obstáculo aos negócios das empresas por limitar as ações geradoras de receita. Trata-se, no entanto, de uma concepção ultrapassada, pois o compliance leva ao lucro por meio da garantia de credibilidade, confiabilidade, segurança e continuidade das operações. Ao colocar o lucro imediato como único objetivo a ser alcançado, as empresas, na verdade, distanciam-se dele e arriscam a própria subsistência de seus negócios.


Gerar impactos positivos – e reduzir os impactos negativos – na sociedade não é apenas uma das funções sociais das empresas, é um elemento indispensável para o sucesso dos negócios. As empresas de mineração que acreditarem no valor além do compliance têm muito a ganhar:


 **+ Acesso a capital:** grandes investidores dão preferência para empresas que adotam melhores práticas de governança e sustentabilidade.

 **+ Reputação:** empresas com boas práticas de desenvolvimento sustentável possuem mais prestígio junto aos stakeholders.

 **+ Produtividade:** mineradoras com boas relações com a comunidade enfrentam menos riscos de paralisações devido a protestos. Isso impacta positivamente na redução dos custos e no aumento de horas trabalhadas.

 **+ Facilidade na atração de talentos:** empresas com boa reputação e que investem em políticas de diversidade e inovação têm maior facilidade de atrair e reter talentos, gerando um impacto direto na produtividade e na qualidade dos resultados.

 **+ Valor de mercado:** mineradoras envolvidas em dificuldades na obtenção de licenças e que recebem multas por falhas na operação sofrem com a perda de valor de mercado.

 **+ Agilidade na obtenção de licenças e alvarás:** quando a sociedade confia no setor, cria menos obstáculos à sua atuação. Em uma indústria sensível como a mineração, cuja operação depende da obtenção de diversas licenças governamentais, transmitir e honrar uma imagem de credibilidade torna o processo mais ágil.

## A indústria de mineração no Brasil

US\$ 38 bilhões  
de faturamento em 2019

16,8% do PIB industrial

175 mil empregos diretos  
e mais de 2 milhões indiretos

+ de 2 bilhões  
de toneladas ao ano

US\$ 33 bilhões  
em exportações

53% do saldo da balança  
comercial do Brasil

Fontes: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED)/Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior (MDIC)/ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)/ Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM)





# Respeito e garantia dos direitos humanos

A discussão sobre direitos humanos é um avanço relativamente recente na nossa sociedade – e a cobrança pelo respeito a eles é ainda mais nova. A adoção da Declaração Universal dos Direitos Humanos pelas Organizações das Nações Unidas (ONU) ocorreu em 10 de dezembro de 1948. Inicialmente, acreditava-se que a garantia dos direitos considerados fundamentais – moradia, segurança e liberdade – era responsabilidade única dos estados.

Hoje, é consenso que as empresas compartilham essa responsabilidade. Isso decorre do aumento da importância do papel das organizações, e do seu tamanho, na sociedade. Uma amostra é o fato de as grandes empresas representarem 157 das 200 maiores economias do mundo. Somente 43 dos componentes dessa lista são provenientes do PIB de países, segundo o [Global Justice Now](#).

Em 2011, a ONU publicou os “[Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos](#)”. O documento determina que as empresas – independentemente de localização, área de atuação e tamanho – devem respeitar os direitos humanos em todas as etapas de sua atuação. Isso inclui enfrentar os impactos negativos sobre os quais tiverem responsabilidade. O enfrentamento se dá pela adoção de medidas para mitigar e reparar os danos causados. O documento afirma que cabe às empresas criar ou participar de mecanismos de denúncia que possam ser usados pelos colaboradores ou comunidades afetadas.

Nessa missão, as organizações devem expressar o compromisso em uma declaração endossada pela liderança e divulgada publicamente. Além disso, para identificar, prevenir, mitigar e reparar possíveis violações aos direitos humanos provocados em sua atividade, elas devem realizar processos de due diligence em suas operações e cadeia de suprimentos.

Seguindo essa linha, no final de 2018, o Brasil criou as [Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos](#) (Decreto 9.571/2018). Trata-se de uma legislação de implementação voluntária por parte das empresas e que estabelece obrigações do Estado e das companhias em torno da atividade empresarial. O decreto estabelece que cabe às empresas monitorar o respeito aos direitos humanos em toda a cadeia produtiva, abrir canal de diálogo com as comunidades impactadas pela atividade empresarial, respeitar a livre orientação sexual e igualdade de direitos da população LGBTQIA+ e respeitar o meio ambiente, entre outros pontos.

Um ponto importante a ser destacado é que os direitos humanos não são sinônimos de filantropia e projetos sociais. Embora tais ações sejam louváveis, não é isso que se espera das organizações no tratamento dos direitos humanos. Trata-se de um ponto que precisa ser melhor compreendido. O respeito aos direitos humanos deve focar a atividade primária das empresas, ou seja, o seu core business.

As mineradoras têm desafios relevantes em relação ao tema. Elas precisam criar políticas de segurança para os funcionários e população local afetada pela produção – e garantir qualidade de vida para todos que são influenciados por sua atividade.

# Relacionamento aberto e proativo com as comunidades

O bom relacionamento com as comunidades ajuda a evitar conflitos socioambientais – e isso impacta diretamente nos resultados.

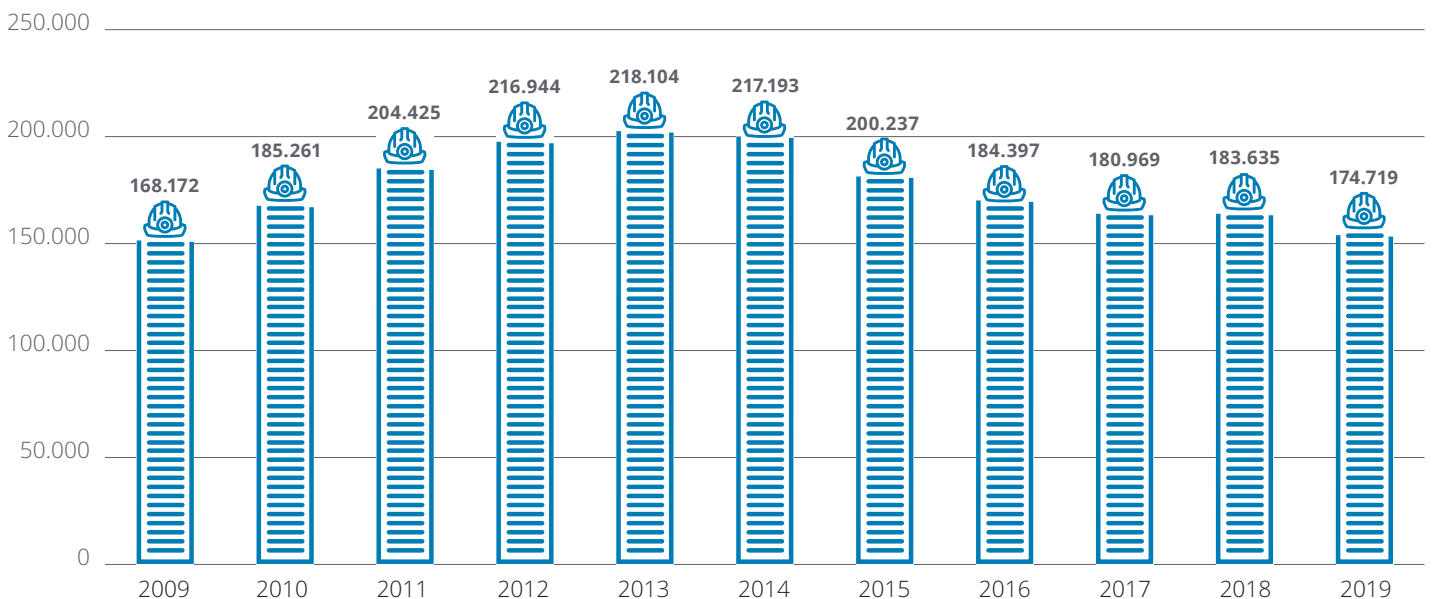
É comum que as mineradoras atuem em áreas isoladas, com pouca ou nenhuma infraestrutura, onde vivem populações com acesso reduzido a serviços básicos como saúde, educação, saneamento e empregos. Muitas vezes a chegada de uma mineradora é alvo de críticas e protestos, apesar dos aspectos positivos que sua instalação possa trazer para a comunidade local, como geração de empregos e riqueza.

Essa situação decorre em boa medida de uma relação ruim com as comunidades locais – ou da falta dela. Para ir além do compliance, as empresas do setor devem se engajar proativamente com as comunidades, atuando de forma

colaborativa com elas e, também, com governos, ONGs, entre outros stakeholders.

O ponto sensível aqui é que uma mineradora, por desenvolver uma atividade extrativa, provoca impactos no meio ambiente – solo, água e florestas. Há também o risco de poluição visual, sonora e ambiental. A situação torna-se mais sensível quando ocorre em meio a comunidades tradicionais, como ribeirinhas, quilombolas e indígenas – populações que se identificam na forma como interagem com o local onde vivem. O impacto da atividade mineradora sobre essas comunidades não pode ser ignorado.

## Empregos gerados pela indústria de mineração no Brasil



Fontes: Ministério do Trabalho – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), elaboração Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM) 2020

### Abrindo o canal de diálogo

As mineradoras podem minimizar os impactos para a população local adotando uma postura colaborativa. A maneira mais simples e eficiente de fazer isso é estabelecer um canal de comunicação direto. Explicar de forma transparente, via diálogo e reporte, que a atividade de extração envolve impactos – e que eles são endereçados e mitigados de forma responsável. Isso é fundamental para que elas sejam aceitas e tenham uma atuação responsável perante a sociedade, os investidores e os consumidores agregando valor a todos os stakeholders.

A segunda forma de atingir esse objetivo é mostrar que os impactos são efeitos inevitáveis de uma atividade que traz benefícios significativos para a sociedade. A presença de uma mineradora alavanca investimentos em infraestrutura e qualidade de vida, além de ser polo gerador de empregos e progresso.

O tema geração de empregos é sempre crucial: as empresas devem se esforçar para, na medida do possível, criar oportunidades de trabalho para a comunidade local que possam ir além do ciclo de vida da mina. Deve-se evitar ao máximo convocar trabalhadores de outras regiões, ainda que tenham experiência prévia na atividade.

Ao considerar o valor que as mineradoras podem produzir para as comunidades, passa a fazer mais sentido treinar a população local para que seus integrantes atuem não somente na operação, mas que também desenvolvam habilidades dentro da vocação da região.

A colaboração pode ocorrer também pelo desenvolvimento e contratação de fornecedores locais. Além do efeito positivo na economia da região, estreitar a cadeia gera impactos positivos no meio ambiente, como a redução das emissões de carbono pelo transporte de cargas. Se bem planejada, pode deixar um legado para a comunidade, que pode usufruir da infraestrutura instalada, como portos, ferrovias e acesso à internet de qualidade, para dar uma nova vocação à economia local e trazer educação e medicina, mesmo que de forma remota, para áreas onde há uma enorme carência de médicos e professores.

O investimento de uma grande mineradora em um município isolado, por exemplo, pode transformar a realidade da região. A empresa contrata centenas de trabalhadores, e também fornecedores, que vão contratar milhares de trabalhadores locais. Cada emprego direto no setor gera outros treze na cadeia produtiva, segundo o Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM). Assim, a força de trabalho local pode ser beneficiada em grande escala com a instalação de uma mineradora em uma área isolada.

O bom relacionamento com comunidades ajuda a evitar conflitos socioambientais – e isso impacta diretamente nos resultados.

A integração com as comunidades locais é fundamental, sem o apoio delas não há projetos. Os recursos gerados precisam beneficiar as futuras gerações, mas há potencial para muito mais. Com criatividade e planejamento em conjunto, é possível transformar de forma permanente e definitiva o futuro dessas comunidades.

Um exemplo: há cem anos, a Suécia era um dos maiores países mineradores do mundo. O país vivia da mineração, como Minas Gerais vive hoje. O produto principal da economia era o minério de ferro. Hoje o minério acabou, mas a Suécia permanece um dos países com maior capacidade de tecnologia de mineração do mundo. O país forma engenheiros, geólogos e uma indústria de equipamentos de tecnologia porque soube usar os recursos para se transformar e beneficiar as gerações futuras.

Há diversas abordagens discutidas para o desenvolvimento regional e todas elas passam pelo empoderamento da sociedade e alinhamento de políticas públicas. O desafio das organizações do setor é atuar de forma a ser reconhecida pela sociedade como uma indústria sustentável.



# Defesa e promoção da diversidade e inclusão

Um dos temas mais cobrados pela sociedade é o fomento à diversidade e à inclusão. As empresas de mineração ainda lutam para criar uma força de trabalho mais inclusiva e diversa. Elas têm o desafio de superar vieses consolidados em um período em que o setor dependia de trabalho com base na força física. Os avanços tecnológicos, como uso de robôs, máquinas e esteiras, criaram condições que permitem a integração do profissional mais capacitado, independentemente de gênero, etnia, idade, ou limitações físicas.

As empresas precisam criar programas para instaurar um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo. O primeiro gargalo é eliminar as barreiras nos processos de contratação de novos profissionais e rever conceitos e formas de trabalho ultrapassadas para promover a diversidade. Os recrutadores devem estar atentos na montagem de equipes heterogêneas, deixando de lado os vieses inconscientes que levam um profissional a escolher alguém com características parecidas com as suas.

Outro desafio relevante está nos processos de promoção. As empresas devem adotar critérios que valorizem a equidade e encorajar a participação de profissionais de perfis distintos.

Além da contratação e promoção, as mineradoras precisam concentrar esforços para promover um ambiente de trabalho que favoreça a atuação de profissionais diversos. Um exemplo são os obstáculos físicos, que impedem o trabalho de profissionais com alguma limitação motora.

Outra questão diz respeito às jornadas de trabalho inflexíveis, que dificultam, por exemplo, a retenção de mães. Essas e outras barreiras podem ser eliminadas quando há abertura para desafiar conceitos antigos e estruturas para promover o diálogo aberto com os colaboradores. Ouvir e estar aberto a mudanças e quebras de paradigmas podem trazer resultados extraordinários.

Nesse contexto, não fazer nada não é uma opção. Para que as políticas de promoção de diversidade sejam efetivas, é necessário o engajamento pleno dos executivos. Os bons exemplos mostram que empresas cuja liderança atua de forma ativa nas iniciativas de equidade e combate à discriminação são bem-sucedidas na criação de ambientes com diversidade.

## Vantagens da diversidade

Os líderes das empresas de mineração precisam reconhecer o valor da diversidade. Estudos mostram que criar um ambiente diverso traz inúmeras vantagens. Em um mundo que valoriza cada vez mais esse comportamento, investir em diversidade melhora a percepção de marca por parte dos diferentes públicos – mas as vantagens não se limitam ao ganho de reputação.

O aumento da diversidade contribui para uma cultura organizacional mais fluida, com melhores resultados para os negócios. Empresas que investem na pluralidade potencializam as chances de tomarem decisões mais assertivas, além de impulsionarem a inovação.

Uma [pesquisa da Deloitte](#) com 245 empresas globais<sup>2</sup> mostrou que as empresas mais inclusivas têm seis vezes mais chances de serem mais inovadoras do que as menos diversas. Essas organizações também têm seis vezes mais chances de antecipar mudanças e duas vezes mais chances de atingir ou superar as metas financeiras.

Impulsionar a pluralidade possibilita a elevação da renda a grupos que até pouco tempo eram desfavorecidos. Outra vantagem: o aumento da diversidade está diretamente ligado ao aumento da segurança nas operações e eficiência operacional. Muitas mineradoras relatam a redução nos custos com manutenção e combustível após o emprego de mulheres na operação de máquinas pesadas e caminhões fora de estrada, por exemplo.

# Utilização dos tributos para gerar – e distribuir – riqueza

O propósito de qualquer sistema tributário é arrecadar tributos. No entanto, a grande questão a ser levantada é de que forma uma política tributária pode auxiliar no desenvolvimento dos recursos minerais do País e na geração de riqueza para a sociedade.

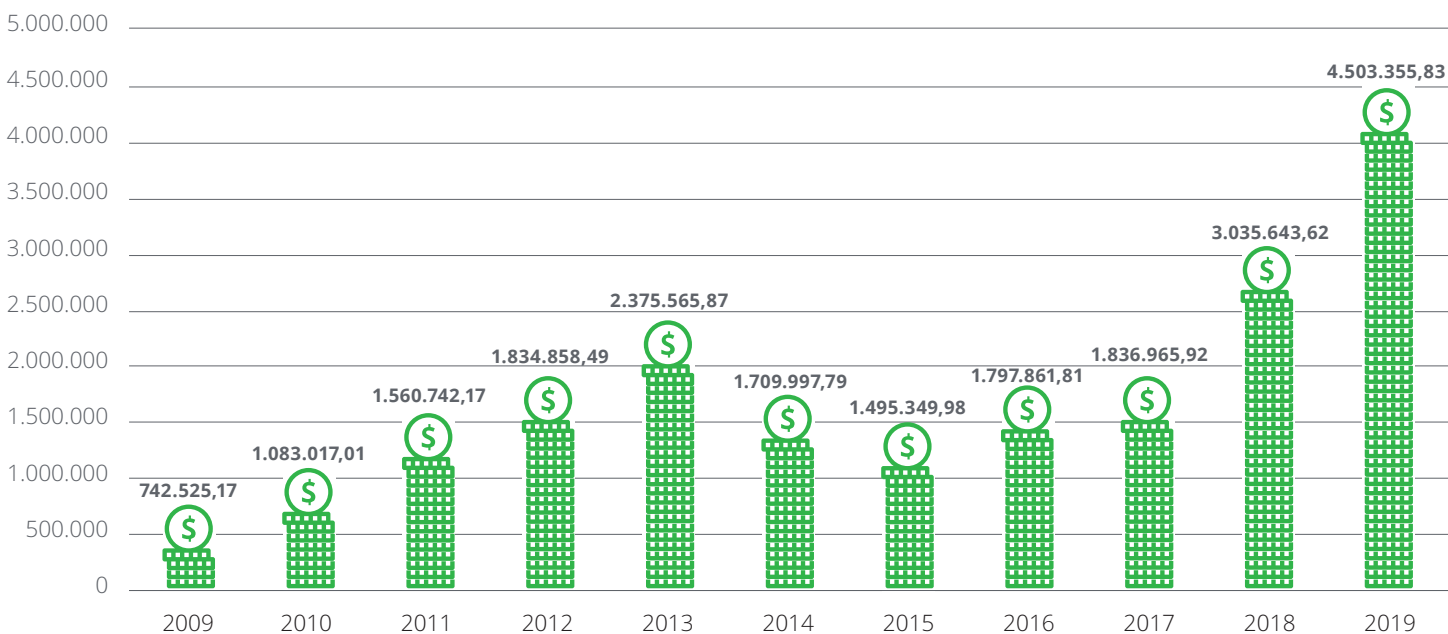
A atividade mineradora gera bilhões de reais em tributos. Em 2018, a arrecadação via Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais (CFEM), um dos tributos incidentes sobre a atividade mineradora, mais conhecida como royalties, somou R\$ 3 bilhões, uma alta de 65% na comparação com o valor arrecadado no

ano anterior. São recursos importantes para o desenvolvimento de diversas atividades essenciais aos cidadãos.

A atividade de mineração tem suas peculiaridades que precisam ser levadas em consideração ao analisar uma política tributária para o setor. Os projetos de mineração exigem investimentos iniciais bastante elevados com expectativa de retorno a longo prazo dado todo o processo de exploração e desenvolvimento de uma mina. Além disso, muitos projetos não são levados adiante por questões técnicas ou econômicas, diminuindo assim a taxa de sucesso do setor.

O desenvolvimento de uma política tributária para a atividade de mineração requer cooperação entre governo e empresas do setor. O governo, detentor desses recursos naturais, espera receber uma compensação financeira pela exploração desses recursos não-renováveis; por outro lado, as mineradoras buscam um retorno econômico que seja compatível com os investimentos e conhecimentos técnicos aplicados na extração dos minérios. Em suma, o sistema tributário precisa alcançar um equilíbrio entre esses interesses e necessidades.

## Arrecadação de CFEM\* no Brasil (em mil reais)




\*Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais

Fontes: Agência Nacional de Mineração (ANM), Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM)


Por ser uma indústria global, os países ricos em recursos minerais competem entre si para atrair investimentos e desenvolver seus recursos naturais. Nessa competição por capital, as mineradoras avaliam a viabilidade de diversos projetos minerais levando em consideração, entre outros, fatores geológicos, políticos e econômicos incluindo a tributação incidente sobre a operação. Nesse sentido, um sistema tributário mal desenhado pode reduzir significativamente a atratividade do setor mineral de um país.


Alguns aspectos importantes devem ser considerados ao desenvolver uma política tributária capaz de atrair investimentos para o setor mineral e ao mesmo tempo gerar riqueza para a sociedade:


 **Competitividade:** A carga tributária incidente sobre a atividade mineral deve ser compatível com os riscos e desafios técnicos, econômicos e políticos existentes no país, levando-se em consideração também a competição global por investimentos. Nesse sentido, deve-se avaliar a carga tributária em sua totalidade, ou seja, todos os tributos a serem pagos pela atividade de mineração assim como demais contribuições financeiras exigidas das mineradoras tais como investimentos em infraestrutura em comunidades impactadas pelo setor.


Deve-se ainda avaliar o “timing” da incidência dos tributos durante as diversas fases da atividade mineral visando um equilíbrio entre a necessidade imediata de caixa do governo para uso em projetos de infraestrutura, saúde e demais setores

prioritários e a viabilidade econômica do projeto, que é impactada negativamente quando tributos são exigidos antes que as mineradoras recuperem seus investimentos.

 **Regras claras, estabilidade:** Para propiciar uma atividade que dê retorno a longo prazo, é necessário criar um ambiente de estabilidade e com regras claras para a apuração e o recolhimento dos tributos. Países com sistemas tributários complexos e incertezas quanto à interpretação das leis têm mais dificuldade em atrair investimentos. Além disso, espera-se que quaisquer mudanças na carga tributária não sejam feitas de forma unilateral; é de extrema importância o debate entre governo, mineradoras e demais agentes do setor sobre mudanças no sistema tributário.

 **Compensar as gerações futuras:** A atividade mineradora consiste na exploração de um recurso natural não renovável. Dessa forma, a arrecadação de tributos sobre a atividade mineral deve ser usada para investimentos que proporcionem melhoria da qualidade de vida dos moradores das regiões produtoras, assim como das gerações futuras. Isso pode ser feito por meio de investimentos em infraestrutura e gastos sociais, como saúde e educação. Deve-se ainda haver um planejamento de longo prazo na administração desses recursos – estruturando os municípios para o futuro sem a mineração – algo que nem sempre é respeitado pelos administradores públicos devido às demandas imediatas ou mesmo à falta de visão de longo prazo.

 **Desenvolvimento regional:** A atividade mineradora ocorre, quase sempre, em regiões afastadas dos grandes centros, carentes de infraestrutura e com atividade econômica reduzida. A chegada de uma mineradora gera empregos e promove investimentos com potencial transformador da realidade de milhares de pessoas. Dessa forma, o uso de isenções e incentivos fiscais ou a exigência na contratação de mão de obra local podem ser ferramentas para facilitar o desenvolvimento regional. Uma alternativa é condicionar potenciais benefícios tributários a investimentos na infraestrutura local, à criação de empregos e à capacitação profissional das comunidades.

 **Impacto ambiental:** O sistema tributário pode também ter papel importante na preservação do meio ambiente. Nesse sentido, políticas tributárias podem ser desenvolvidas a fim de incentivar as mineradoras a investir em tecnologias capazes de reduzir os impactos da atividade de mineração no meio ambiente, assim como destinar recursos para as atividades de reparação das regiões afetadas.

O sistema tributário pode e deve ser visto como um instrumento importante para o desenvolvimento dos recursos minerais de um país e para a distribuição de sua riqueza para a sociedade. Deve-se considerar uma análise criteriosa sobre a função dos tributos sobre a atividade mineradora assim como amplo debate entre os diversos agentes do setor (governo, mineradoras e sociedade) visando oferecer um ambiente de estabilidade e estímulo à atividade de mineração sustentável.





# Transparência – Mensuração e comunicação dos impactos e da responsabilidade social

Minérios estão presentes no cotidiano de todas as pessoas e são fundamentais para o bem-estar e a qualidade de vida. A tendência é essa presença aumentar com a adoção de novas tecnologias. Os esforços em direção a um estilo de vida mais sustentável vão levar, inexoravelmente, ao aumento da exploração e do uso desses materiais. O desenvolvimento de veículos elétricos e autônomos, por exemplo, depende dessa utilização, em um movimento que recebe apoio de cidadãos de todo o mundo. Para atender a essa demanda de energia limpa e renovável, será preciso mais minerais.

Entretanto, há uma situação paradoxal: o uso de minérios é apoiado pela população, mas os impactos negativos de sua exploração é alvo de críticas e ataques. Como mudar essa situação? Adotando um diálogo aberto e amplo com a sociedade.

A indústria de mineração precisa se tornar mais transparente. Submeter-se a controles da sociedade é benéfico. Isso pode ser feito via fóruns de transparência, acesso à informação ou auditorias independentes. Em troca, as indústrias ganham a confiança da população e de órgãos reguladores.

As empresas também podem comunicar melhor sobre como entregam valor à sociedade. Mostrar a importância desses componentes na vida das pessoas é uma maneira de fazer isso. Outra alternativa é apresentar o montante de tributos pagos. Por fim, e mais importante, é preciso ressaltar os casos de sucesso, de indústrias que transformam uma região, gerando emprego e desenvolvimento.

## Acertando o tom

É preciso saber chegar no tom certo para esse diálogo. As empresas estão estruturadas para conversar principalmente com um só stakeholder: o acionista. Para ele, habituado a prestar atenção nos lucros financeiros, o valor pode ser percebido em termos monetários. Medidas como retorno

social sobre o investimento são úteis em comunicados aos acionistas, pois são feitas em termos financeiros.

Outros públicos de interesse percebem o valor de uma forma diferente. Para eles, o retorno esperado em determinado projeto tem menos importância. É preciso identificar a forma mais eficiente de dialogar com comunidades ou organizações não governamentais, pois cada tipo de interlocutor percebe o valor gerado por uma empresa de forma distinta. É importante ressaltar que cada lugar tem suas características – e as necessidades das comunidades nem sempre são as mesmas. Para gerar valor, é preciso entender as demandas e expectativas de cada uma delas.

## Impactos e objetivos por stakeholder

Stakeholder	Objetivos desejados	Exemplos de impacto
Acionistas	Maximizar o lucro Manter a licença de operação	Margem de lucro Valor presente líquido Direitos de propriedade intelectual Retorno sobre investimento
Governos (municipal, estadual e federal)	Maximizar o retorno do governo Prover infraestrutura e serviços	Transformação e industrialização Criação de empregos Estabilidade política
Membros da comunidade e funcionários	Parcela na riqueza gerada pela mina Crescimento e desenvolvimento social	Segurança financeira Segurança física Satisfação pessoal Grupos sociais de trabalho

# Antecipação às mudanças regulatórias

Um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas que operam no Brasil é o ambiente regulatório. Em vez de encararem a regulação como um fardo, as mineradoras podem minimizar seus impactos negativos e, mais do que isso, criar uma oportunidade de geração de valor. Isso pode ser obtido em diversas frentes.

Em um cenário em que as mineradoras, tanto brasileiras quanto de outros países, sofrem pressões de diferentes públicos de interesse para a adoção de melhores práticas e geração de valor, não basta que elas cumpram as regras em vigor. Cada vez mais as empresas do setor sofrem escrutínio da população, isso quando a pressão não ocorre na forma de protestos que podem paralisar temporariamente as atividades. A situação fica mais evidente após acidentes, quando os governos frequentemente respondem com a elaboração de regulamentações mais restritivas, na tentativa de prevenir desastres futuros.

Em diversas situações, as empresas podem se antecipar às regulações e incorporar, por conta própria, melhores práticas. Um exemplo é a adoção, por parte das empresas brasileiras, do programa *“Towards Sustainable Mining”* (Rumo a uma mineração sustentável, em tradução livre), desenvolvido pela Associação de Mineração do Canadá. O TSM é um protocolo que ajuda e incentiva as empresas canadenses a adotarem boas práticas relativas a diversos temas particulares à indústria de mineração, como relação com comunidades locais, práticas de segurança para colaboradores, gestão energética, conservação ambiental, entre outros.

A iniciativa é apoiada pelo Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM), que firmou um protocolo com os canadenses em setembro de 2019 para implementar o programa no País em até dois anos. É importante notar que a aderência por parte das empresas poderia ocorrer a partir de uma legislação pública. Quando é feita voluntariamente pelas empresas, o valor gerado é maior. A adoção de boas práticas é fundamental para as organizações do setor. Fóruns de governança, transparência e auditorias externas independentes e públicas são outras práticas possíveis na busca pela transparência e melhor gestão da demanda regulatória.

A área ambiental é outra que demanda atenção cada vez maior, especialmente no tratamento e destino de rejeitos e na redução das emissões de carbono. Empresas globais começam a fazer isso e há ganhos econômicos nesses investimentos. Em julho de 2019, a BHP anunciou que pretende se tornar a primeira mineradora global a estabelecer metas públicas para a redução da emissão de gases da própria BHP e de seus clientes.

Se, por um lado, as mineradoras brasileiras estão genuinamente preocupadas com o tema, elas precisam se comprometer publicamente com esse assunto, que afeta a vida de toda a população. A indústria passou recentemente por acidentes graves que afetaram a reputação do setor e sofre agora uma pressão para dar um salto qualitativo e aumentar a segurança de suas operações, ser mais transparente e interagir com a sociedade. É preciso construir um novo futuro.



## Colaboração para a criação de novas regras

O setor de mineração tem recebido atenção dos legisladores, que discutem a criação de novas regras para o setor. A discussão deve continuar no Congresso brasileiro no próximo ano, com diversos projetos que afetam a atividade mineradora. Os principais são:

### Licenciamento ambiental para mineração:

Há dois projetos de Lei na Câmara dos Deputados para a criação de novas regras de licenciamento ambiental para a atividade mineradora. No Senado, tramita um projeto de lei que, entre outros pontos, proíbe o licenciamento ambiental para barragens de rejeito.

### Política nacional de segurança de barragens:

Projeto de lei que impõe regras mais duras para a segurança de barragens e modifica o Código de Minas.

### Responsabilidade por desastres naturais:

Há diversas propostas, na Câmara e no Senado, para modificar a responsabilização por crimes ambientais.

**Ajuste de alíquotas:** Tramita no Senado uma proposta para criar um novo imposto de participação especial com alíquota de 40%. Já os deputados discutem projeto de lei que altera alíquotas de CFEM e cria um fundo de emergência para atuação em desastres ambientais causados pela atividade mineradora.

**Retirada de isenções fiscais:** Proposta para excluir a isenção fiscal da atividade mineral destinada à exportação.

**Prevenções de desastres e ações de emergência:** Cria a Política Nacional de Direitos das Populações Atingidas por Barragens.

As indústrias do setor, por meio de associações de classe, não podem se abster desse debate. As leis precisam ser benéficas para todos os stakeholders e, também, para as mineradoras. Regras justas, que favoreçam a boa competição e garantam a preservação de direitos e do meio ambiente são benéficas ao setor. Empresas que cumprem as regras, sejam elas trabalhistas, tributárias ou ambientais, sofrem com a competição desleal daquelas que operam sem regulação, uma vez que a adoção das melhores práticas envolve investimentos em diversas áreas. A atuação proativa em colaboração com governos e legisladores, se feita de forma harmônica, trará benefícios para todos os envolvidos.

### Uma abordagem holística

No fim das contas, é preciso encarar temas como segurança do trabalho, cuidado com o meio ambiente e relações com comunidades como dimensões múltiplas do mesmo desafio: sustentabilidade, no

sentido mais amplo do termo. Trata-se de abandonar uma postura reativa da gestão regulatória para adotar uma linha de ação proativa. O propósito final é criar um “dividendo regulatório”, que pode ser calculado e demonstrado para aumentar o valor da empresa.

Empresas que aderem antecipadamente a regulamentações e que se adiantam na conformidade aos diversos requerimentos, refletem sua preocupação em estabelecer uma boa gestão e atender a uma demanda social cada vez mais forte. Na prática, esse posicionamento permite também uma redução significativa de despesas causadas por interrupções de produção, atrasos de licença, questionamentos de órgãos reguladores e questões de segurança.

Para alcançar esse objetivo, as empresas precisam criar uma estratégia holística que considere as diferentes leis e regras relacionadas às suas atividades, com times multifuncionais que se reúnam periodicamente para traçar os planos e acompanhar as ações necessárias. Essa estratégia facilita o cumprimento das regras e metas, reduzindo custos e aumentando a eficiência.

Além de endereçar o compliance regulatório, essa abordagem traz benefícios de extrema importância para as organizações, pois fortalece o relacionamento com as comunidades, protege sua reputação e imagem, e assegura a própria continuidade dos negócios.

Essa é uma enorme oportunidade para as mineradoras tomarem as rédeas dessa narrativa social e mostrarem a sua importância a todos os stakeholders.

## Contatos



### Patricia Muricy

Sócia-líder do setor de Mineração da Deloitte



### Rinaldo Mancin

Diretor institucional do Instituto Brasileiro de Mineração

### Agradecimento:

#### Victoriana Leonora Corte Gonzaga

Consultora externa, especialista em Direitos Humanos.

# Deloitte.

A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada empresa membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a “organização Deloitte”), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 334.800 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Esta comunicação contém apenas informações gerais e nenhuma das empresas Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro ou suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”) está, por meio desta comunicação, prestando consultoria ou serviços profissionais. Antes de tomar qualquer decisão ou medidas que possam afetar suas finanças ou sua empresa, você deve procurar um consultor profissional qualificado.

Nenhuma representação, garantia ou compromisso (expresso ou implícito) é dado quanto à precisão ou integridade das informações contidas nesta comunicação e nenhuma das empresas DTTL, suas firmas-membro, entidades relacionadas, profissionais ou agentes devem ser responsabilizados por qualquer perda ou dano que ocorra direta ou indiretamente em conexão com qualquer pessoa que confie nesta comunicação. A DTTL, cada uma de suas firmas-membro e suas entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes.