

# Repad

Revista Estudos e  
Pesquisas em Administração

v. 5, n. 1, Janeiro-Abril/2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



## Dinâmica da incorporação de dispositivos administrativos em uma siderúrgica sobre a ótica do Institucionalismo

Ana Cristina Gonçalves de Castro

<https://orcid.org/0000-0001-9125-7466>

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais  
Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

Crystyane Ferreira Bernardino

[crys.ferber@gmail.com](mailto:crys.ferber@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-3396-1460>

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais  
Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

Uajará Pessoa Araújo

<https://orcid.org/0000-0003-1288-1514>

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais  
Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

### Resumo

A pesquisa teve o propósito de responder a seguinte questão: qual teria sido a dinâmica de sentidos dos conceitos (dispositivos) administrativos “Gestão de Riscos”, “Responsabilidade Socioambiental” e “Governança Corporativa”, captados das evidenciações contidas nos Relatórios de Administração de uma siderúrgica no Brasil, no caso, a ArcelorMittal Brasil S.A, ao longo de uma década? Para respondê-la, a investigação tomou a forma de estudo descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa, por meio de pesquisa documental de corte longitudinal, aplicando-se a técnica de análise de conteúdo. O universo da pesquisa compreendeu onze Relatórios de Administração, de 2007 a 2017, que foram tratados decompondo o material em categorias – para depois confrontar os achados, quando possível e apropriado, com documentação adicional da organização. Encontrou-se que, na empresa, o interesse de evidenciação dos dispositivos em estudo foi variável ao longo do período; os riscos tomaram quase que exclusivamente a feição de ameaças aos resultados; a responsabilidade socioambiental manteve-se associada à gestão da água, do ar, dos coprodutos, de energia e de CO<sub>2</sub> bem como o trabalho seguro e algumas iniciativas nas áreas de educação, cultura, saúde e esporte; e a governança evoluiu ao longo do tempo, associando-se à disponibilização crescente de informações relativas ao processo de administração e às atividades operacionais e financeiras da organização.

**Palavras chaves:** Evidenciação. Relatório da Administração. Governança Corporativa. Gestão de Riscos. Responsabilidade Socioambiental.

## Dynamics of the incorporation of administrative devices in a steel mill industry from the perspective of Institutionalism

### Abstract

The research had as purpose to answer the following question: what would be the dynamics of meanings of the administrative concepts (devices) “Risk Management”, “Social-Environmental Responsibility” and “Corporate Governance”, captured from the evidences contained in the Management Reports of a steel mill company in Brazil, such as, ArcelorMittal Brasil SA, over a decade? In order to do that, a descriptive study was carried out, by using a qualitative and quantitative approach, by means of documentary research of longitudinal cut, applying the content analysis technique. The research universe comprised eleven Management Reports, from 2007 through 2017, which were treated by classifying into categories – for later comparison among them, with additional documentation from the organization when possible and appropriate. It was found that, in the company, the interest in disclosing the constructs under study was variable over the period; the risks took almost exclusively the form of threats to the results; social-environmental responsibility remained associated with the management of water, air, by-products, energy and CO<sub>2</sub>, as well as safe work and some initiatives in the areas of education, culture, health and sport; and governance has evolved over time, associated with the increasing availability of information regarding the management process and the organization operational and financial activities.

**Keywords:** Disclosure. Management Report. Corporate Governance. Risk Management. Social-environmental Responsibility.

**Submetido:** 08/09/2020

**Solicitação de Modificações:** 12/10/2020

**Aceito:** 30/12/2020

**Publicado:** 30/04/2021

9

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As organizações procuram continuamente aplicar novas técnicas administrativas, justificando-se pela necessidade de alcançar padrões superiores de desempenho. A incorporação das inovações gerenciais pode também ser resultante de pressões de outra natureza (coercitivas, normativas e mimética), derivadas da atuação das instituições (ARAÚJO; BRITO; RIBEIRO; LOPES, 2016).

Descrever a dinâmica, ao longo do tempo, da implantação, adaptação, utilização e eventual abandono de determinados dispositivos administrativos pode apoiar/consolidar o entendimento teórico do fenômeno, contribuindo para a ciência administrativa. Com essa expectativa, pretende-se estudar a dinâmica de três dispositivos: (i) Gestão de Risco; (ii) Responsabilidade Socioambiental; e (iii) Governança Corporativa, selecionados por atualidade e relevância, analisados sob a ótica do institucionalismo e embasados no estudo da legitimação das instituições. Como objeto para observação, escolheu-se a siderúrgica ArcelorMittal Brasil, devido ao seu porte (grande empresa), por estar inscrita no setor siderúrgico, que durante algum tempo e em conjunto com o setor automobilístico se notabiliza pela introdução de técnicas de ampla repercussão,

como o modelo japonês de produção (toyotismo) e a ISO 9000, e por interesses pessoais dos pesquisadores.

Como método, optou-se pela análise do conteúdo de Relatórios da Administração (RA), capazes de oferecer as evidências requeridas pelo estudo, seguindo os passos já consolidados por uma gama considerável de pesquisas científicas de mesma natureza, consideradas válidas pela academia, inclusive, a brasileira (ARAÚJO; BRITO; RIBEIRO; LOPES, 2016). Por conseguinte e em consonância com um esperado comportamento mais responsável por parte das organizações, implicando em maior e melhor quantidade e qualidade das informações divulgadas nas demonstrações contábeis tradicionais, explicita-se a seguinte questão: qual teria sido a dinâmica de sentidos dos conceitos (dispositivos) administrativos “Gestão de Riscos”, “Responsabilidade Socioambiental” e “Governança Corporativa”, captados das evidenciações contidas nos Relatórios de Administração de uma siderúrgica no Brasil, no caso, a ArcelorMittal Brasil S.A, ao longo de uma década?

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa foi verificar o que houve, no período de 2007 a 2017, na evidenciação de informações acerca da gestão de riscos, responsabilidade socioambiental e governança corporativa, publicadas no Relatório de Administração da empresa, tomada como objeto de estudo.

É cabível destacar que nesta pesquisa consideram-se sinais da evolução do processo de evidenciação, não apenas o aumento da quantidade de informações evidenciadas, mas também a apresentação de informações de caráter quantitativo, monetárias e não-monetárias, que complementem as informações declarativas. Aceitando-se a legitimidade do Relatório da Administração como fonte, a presente pesquisa justifica-se por analisar as informações evidenciadas pela ArcelorMittal nos Relatórios da Administração, a respeito de três pontos considerados relevantes e atuais, tanto à empresa, como a academia e a sociedade (“Governança Corporativa”, “Gestão de Riscos” e “Responsabilidade Socioambiental”), pois revela a dinâmica, ao longo do tempo, da implantação, adaptação, utilização e eventual abandono de determinados dispositivos administrativos, de modo a atender as expectativas dos *stakeholders* e garantir sua sobrevivência e legitimidade.

Propugna-se que estudo tal como empreendido pode ser relevante na medida em que (i) procura discutir a dinâmica – portanto, um corte longitudinal de dez anos – dos sentidos através de evidências documentais, quando é praxe buscá-la em entrevistas, fonte que induz a dependência da memória e os filtros dos entrevistados; (ii) trabalha simultaneamente três conceitos (riscos, responsabilidade e governança) cuja interligação não é usualmente considerada em investigações assemelhadas; e (iii) resgata a discussão da relação entre institucionalização (no caso, de dispositivos administrativos) e legitimação, paradoxal, quando se busca inovar (valor cada vez mais ventilado no mundo corporativo) ao mesmo tempo em que se reduz o risco (à legitimação) adotando métodos, técnicas e sistemas “chancelados” pelo campo organizacional – ponto esse que pode contribuir para manter aquecido o debate sobre a dinâmica de difusão de artefatos administrativos.

## REVISÃO DA LITERATURA

### Fundamentação Teórica: Institucionalismo e Legitimação

Há uma variedade de correntes teóricas aptas a serem empregadas como ótica para análise do fenômeno de incorporação pelas organizações de métodos, técnicas, modelos

e sistemas – aqui tomados como “dispositivos” administrativos. Sem ser exaustivo, seria factível considerar ecologia populacional, teoria da dependência de recursos, evolucionismo econômico. Contudo, o novo institucionalismo parece oferecer uma estrutura (*frame*) analítica atrativa, que atraiu a presente pesquisa, conduzindo-a a partir de um ponto de partida: a suposição que as organizações buscam os novos dispositivos combinando eventual racionalidade instrumental (os dispositivos conduziram a maior eficiência) com uma pressão institucional: movem-se nesse sentido para preservar a legitimação frente às partes interessadas, copiando modelos (isomorfismo mimético) e reduzindo riscos.

A adequabilidade da opção pelo institucionalismo & legitimação para o entendimento da incorporação de dispositivos administrativos, disparada com o trabalho seminal de DiMaggio e Powell (“The iron cage revisited”, em 1983), pode ser exemplificada:

- Em Hinings, Gegenhuber e Greenwood (2018), que discutiram as implicações da perspectiva institucional para o entendimento da transformação digital que as organizações incorrem atualmente.
- Em Brayne (2017), que empregou o institucionalismo para analisar a disseminação do uso da vigilância apoiada em “big data”.
- Na revisão de Suddaby, Bitektine e Haack (2017) sobre legitimidade.
- Discutindo-se a questão da sustentabilidade, tanto no consumo quanto na cadeia de produção de alimentos (GOVINDAN, 2018).
- Na investigação sobre a pressão, prática e performance na incorporação da gestão “verde” da cadeia de suprimento na indústria automotiva brasileira (VANALLE; GANGA; GODINHO FILHO; LUCATO, 2017).
- Também na gestão de risco, como em Jepson, Kirytopoulos e Chileshe (2020) que visualizaram o isomorfismo nas práticas de gestão de riscos na construção civil na Austrália.

Admitida a aplicabilidade da teoria, requer-se agora apresentar o que se entende por instituições, isomorfismo e legitimação, combinando-os, tal como em Bronzo (2005): as instituições compõem um conjunto de regras, formais e informais seguidas por razões normativas, cognitivas ou materiais; as estruturas organizacionais possuem uma relação direta com o ambiente institucional (campos organizacionais) e são refletidas na forma de mitos, fazendo com que a organização os adote e incorpore-os às novas práticas e procedimentos, dentre eles produtos, serviços, profissões, técnicas, políticas e programas institucionalizados, os quais, por sua vez, tornam as organizações mais comuns e fácil de serem gerenciadas.

Voltando-se aos campos organizacionais, esses, em seu estágio inicial apresentam variações em termos de abordagens e formas de atuação das organizações que o compõem. Porém, a medida em que tais campos são consolidados, as práticas das suas organizações tendem-se a homogeneizar. O conceito que melhor apresenta o processo de homogeneização de formas e práticas organizacionais é o isomorfismo; processo que, considerando uma população com as mesmas condições ambientais, força uma unidade a se assemelhar às outras unidades, ou seja, as características organizacionais são modificadas e direcionadas a uma compatibilidade crescente com as características do ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

De acordo com DiMaggio e Powell (2005), as pressões isomórficas institucionais ocorrem por meio de três mecanismos: isomorfismo coercitivo, normativo e mimético. No isomorfismo coercitivo, atuam (i) as pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais dependem; (ii) as expectativas culturais da sociedade; (iii) a imposição de um ambiente legal comum. No isomorfismo normativo, as organizações são influenciadas por pressões normativas oriundas de fontes externas, como o Estado e fontes internas, como a própria organização; tais pressões guiam as entidades por valores legitimados institucionalmente e sua adoção aumenta a probabilidade de sobrevivência da organização.

Por sua vez, o mimetismo pode ser decorrente da economia de ações humanas, uma vez que o processo de procura pode render uma solução viável com poucos gastos (CYERT; MARCH, 1963); e as organizações podem tomar outras organizações como modelo quando, por exemplo, tecnologias organizacionais não são suficientemente compreendidas, as metas são ambíguas ou o ambiente desenvolve uma incerteza simbólica (DIMAGGIO; POWELL, 2005) – portanto, para controlar riscos.

Pela combinação de pressões isomórficas e de algum efeito instrumental positivo esperado, um dispositivo administrativo qualquer pode ser “universalizado”, a ponto de a gerência ser contestada se não o incorpora. Atingindo esse ponto, poder-se-ia dizer que o dispositivo se institucionalizou. Ao mesmo tempo, as organizações empenham-se para que sejam aceitas no meio em que estão ou desejam fazer parte. Na medida em que são aceitas (adotando os dispositivos institucionalizados e externalizando essa incorporação às partes interessadas), conquistam a legitimidade e passam a trabalhar para mantê-la (BEUREN; BOFF, 2008, BOFF; BEUREN, 2012).

Cabe aqui uma observação: a implementação de elementos institucionais apresentaria um paradoxo: concomitante aos elementos que legitimam rotinas existentes, são criados elementos que se tornam institucionais com o tempo (ZUCKER, 1987) - o processo é dinâmico: as práticas surgem, são difundidas, competem com práticas alternativas e eventualmente, sobrevivem, passam por mutações ou caem em desuso. E as organizações precisam estar continuamente sendo atualizadas com as práticas mais ou menos perenes e aquelas do momento, mesmo algum modismo gerencial.

Um dos recursos que as organizações lançam mão no seu esforço direcionado a alcançar/preservar a sua legitimidade, defendendo a sua continuidade, é a evidenciação (publicação, divulgação) de informações voluntárias (LINDBLOM *apud* BEUREN; BOFF, 2008), aproveitadas para oferecer às partes interessadas indicações tanto de conformidade quanto de inovação.

No que tange a evidenciação, Lindblom (1994) propõe quatro estratégias, que podem ser adotadas pelas organizações isoladamente ou em conjunto, intencionalmente ou não, com o objetivo de as legitimar: (i) educar e informar sobre as mudanças no atual desempenho e atividades – trata-se aqui de conduzir a organização em consonância com os valores institucionalizados, considerados pela empresa e sociedade apropriados e corretos, passando a divulgar informações que solucionam ameaças à sua legitimidade; (ii) mudar a percepção do público sobre o atual desempenho e atividades sem ter que mudar seu comportamento atual – assim, parte-se da divulgação que a produção, métodos e objetivos da organização estão de acordo com as normas e valores instituídos da sociedade, ainda que administração tenha conhecimento dos efeitos negativos relacionados às suas atividades; (iii) manipular a percepção do público desviando a atenção de um tema negativo para outro assunto diversionista ou mesmo destacando



realizações sociais passadas – assim, a administração não mente, mas omite determinados fatos negativos, apresentando em contrapartida realizações positivas das atividades da empresa como os recursos naturais, prêmios recebidos e patrocínios concedidos e, finalmente, (iv) mudar as expectativas externas sobre seu desempenho futuro (LINDBLOM *apud* BEUREN; BOFF, 2008; RAFAELLI *et al.*, 2017).

Por esse enquadramento, observa-se que o conteúdo dos Relatórios da Administração pode ser utilizado como uma estratégia de legitimação organizacional fazendo uso proposital da divulgação de informações voluntárias – presentes em tais relatórios (LINDBLOM, 1994, LIGHTSTONE; DRISCOLL, 2008; REVERTE, 2009).

### **Apresentação dos Dispositivos em Análise: Gestão de Riscos, Responsabilidade Socioambiental e Governança Corporativa**

O risco pode ser definido como a associação da probabilidade de ocorrência de algum evento (ou de um conjunto deles) com as suas consequências, positivas e/ou negativas. A análise do risco envolve identificar as potenciais mudanças adversas e favoráveis, e o impacto esperado no resultado da organização, seguida da avaliação desse (o risco) frente as políticas internas. Uma vez avaliado, cabe mitigá-lo ou explorá-lo (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO, 2017; ZONATTO; BEUREN, 2012).

Didaticamente, os riscos organizacionais podem ser divididos em sete conjuntos: riscos estratégicos, riscos de mercado, riscos de crédito, riscos de liquidez, riscos operacionais, riscos legais e riscos de imagem (HOPKIN, 2018) – aproveitadas na categorização das evidenciações estudadas nessa investigação.

Os investimentos financeiros realizados pela organização representam os **riscos de mercado**, uma vez que, oscilações nas variáveis econômicas e financeiras e a incerteza do retorno esperado geram perdas (ou receitas extras), pois são variáveis que independem da empresa. O **risco de crédito** está relacionado ao grau de incerteza de uma operação de crédito, resultando em eventual perda financeira, decorrente de obrigações não honradas e/ou da capacidade de uma contraparte não honrar com seus compromissos. O **risco de liquidez** trata-se da capacidade financeira da organização, a insuficiência de recursos para cumprir com suas obrigações, afetando sua capacidade de pagamento (HÄRDLE; CHEN; OVERBECK, 2017).

O ambiente interno da empresa, seus processos e pessoas compõem os **riscos operacionais**, que são aqueles decorrentes de perdas ocasionadas por processos falhos de produção, sistemas inadequados, mal desempenho de funções, erros em sistemas de controle, dentro outros (HÄRDLE; CHEN; OVERBECK, 2017); salientando que, para Nocco e Stulz (2006), os sistemas, as práticas e as medidas de controle de uma organização deveriam ser capazes de resistir a falhas humanas e situações adversas. Os **riscos legais** – críticos para a legitimidade (BARALDI, 2018) – estão associados a inobservância dos dispositivos regulamentares; isso pode gerar perdas para a organização, por exemplo, se autuada pelos órgãos reguladores ou denunciada por alguma parte interessada, arcando com multas e/ou com indenizações por danos morais e materiais. O **risco de imagem** da entidade perante a sociedade, decorre da divulgação de informações que impactam negativamente a opinião pública, decorrente da postura ou má conduta dos empregados e prepostos da organização, incorrentes em falhas operacionais e/ou não cumprimento de leis e regulamentos (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

Já a gestão de riscos e de acordo com o COSO (2017), essa seria basilar para qualquer organização, contribuindo para estabelecer objetivos e visualizar cenários, proporcionando aos gestores a chance de identificar, em determinado risco, tanto uma ameaça, quanto uma oportunidade. Tratar-se-ia de criar um sistema dinâmico e estruturado capaz de continuamente afetar a probabilidade (reduzir ou aumentar) de um evento e/ou alterar as suas consequências (mitigar, se negativas; amplificá-las, se positivas).

Uma forma de gerir riscos da empresa - especificamente, de imagem, legais e operacionais - é atuar no sentido de obter um conceito elevado frente ao seu entorno (a comunidade circunvizinha). A performance percebida da organização em seu relacionamento com essa parte interessada, seu entorno social, pode afetar sobremaneira a legitimidade daquela frente essa, principalmente em duas esferas: a ambiental e o retorno social. Uma empresa tida como poluidora, descompromissada com a saúde de seus empregados e indiferente às demais necessidades da comunidade, teria o estigma de gozar de baixo grau de **responsabilidade socioambiental**, sendo motivo de denúncias, desprezo, baixa atratividade para a mão-de-obra e até boicote de consumidores, colocando em questionamento a continuidade das operações. Afinal, as empresas com atividades potencialmente poluidoras são alvos de mobilização e exigências da sociedade com relação à preservação do meio ambiente, no sentido de educação, treinamento de funcionários e iniciativas que possam contribuir para melhora na qualidade de vida (OLIVEIRA; MACHADO; BEUREN, 2012).

Assim, a responsabilidade social fundamenta-se em estratégias para orientar as ações das organizações em consonância com as necessidades sociais, garantindo, além do lucro e da satisfação dos clientes, o bem-estar da sociedade e os valores que suas ações agregam aos negócios e à sua reputação (OLIVEIRA; MACHADO; BEUREN, 2012).

Em paralelo, as organizações passaram a atender a demanda de informações ambientais, à medida que aumentaram as pressões da sociedade com relação aos impactos das atividades das organizações no meio ambiente, satisfazendo as expectativas dos *stakeholders* no que diz respeito à responsabilidade ambiental (LIMA *et al.*, 2019). A evidenciação ambiental retrata informações do passado, presente e futuro da organização, reunindo informações que contêm esclarecimentos sobre seu desempenho e gestão ambiental, bem como relatos acerca das implicações financeiras e decisões ambientais deliberadas (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2017).

Outro dispositivo da organização controlar seus riscos remete à **governança corporativa**: forma como as organizações são dirigidas e controladas, incluindo questões ligadas ao poder de controle e de direção, sua atuação e os diversos interesses que recaem sobre ela. Para Lethbridge (1997), as raízes da governança corporativa são passíveis de serem rastreadas ao surgimento da forma jurídica sociedade anônima e do desenvolvimento do mercado de capitais, ambos, instrumentos expressivos para a organização social da propriedade. Segundo ainda esse autor, a partir da ruptura entre propriedade e controle precipitou diversos conflitos de interesses entre os acionistas e os gestores - “conflitos de agência” - pois os interesses daqueles que administram nem sempre estão alinhados com os proprietários. A governança corporativa pode oferecer uma mediação equilibrada da relação.

A governança corporativa é composta por um conjunto de arranjos legais, culturais e institucionais que contribuem para delinear limites sobre o que as corporações podem fazer, quem as controla, como o controle é exercido e como são



alocados os riscos e os retornos das atividades que elas empreendem (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC, 2015). Malacrida e Yamamoto (2006) apontam que a governança corporativa interage com a contabilidade a fim de indicar caminhos, tanto em relação aos controles internos, quanto à prestação de contas, envolvendo entre outras a divulgação das informações aos interessados.

A evidenciação e transparência constituem os principais pilares da governança corporativa. Assegurar a transparência das informações (inclusive de riscos e relativas à responsabilidade socioambiental) exige dos agentes responsáveis pela gestão a garantia de que as informações prestadas aos *stakeholders* sejam de seu interesse e estejam além das que são obrigatórias por leis ou regulamentos, comunicando com clareza e tendo a substância prevalecendo sobre a forma (IBGC, 2015, MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006).

Do apresentado, é razoável apontar a relação de complementaridade, em alguns pontos, mesmo de justaposição, dos dispositivos “gestão de riscos”; “responsabilidade socioambiental” e “governança corporativa”, apreciada através dessa investigação que se utilizou da metodologia discorrida a seguir.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como apropriado ao objetivo do estudo, a pesquisa acolheu a concepção ontológica subjetivista da realidade, partindo do princípio de que um objeto existe na medida em que é percebido por um observador, em uma construção mental: o mundo é conformado a partir das nossas percepções sobre ele. Afunilando, adotou-se o paradigma interpretativista, modalidade construtivista, para o qual o conhecimento da realidade depende das práticas humanas e é construído por meio da interação entre as pessoas e o mundo em que se vive, sendo transmitido em um contexto social. A ação humana, inclusive de pesquisadores, seria uma construção social por atores, assim, não haveria uma realidade objetiva a ser descoberta em um trabalho e replicada por outros (paradigma da ciência positivista). Pelo contrário, acolhe-se a formulação de que o que se sabe a respeito da realidade é tão somente uma forma de dar sentido ao mundo (SACCOOL, 2009).

Quanto à finalidade, a pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo. A caracterização como estudo descritivo explica-se pelo propósito de descrever o percurso dinâmico de sentidos de “Governança Corporativa”, “Gestão de Riscos” e “Responsabilidade Socioambiental” em uma siderúrgica no Brasil ao longo da última década nos Relatórios da Administração. Quanto aos procedimentos adotados, a pesquisa foi documental, analisando-se os relatórios da administração de 2007 a 2016 da ArcelorMittal, empresa objeto de estudo.

Quanto à abordagem, esta pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa consiste em uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas. Os aspectos quantitativos consistem no emprego de quantificação tanto nas modalidades de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 2012).

No espaço temporal, trata-se de um trabalho longitudinal, ao longo de onze anos.

A pesquisa utilizou a técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Para a análise de conteúdo, foram considerados como elementos de análise, além dos itens obrigatórios ou recomendados, os itens voluntários, identificados nos RA.

Os Relatórios da Administração da ArcelorMittal Brasil dos anos de 2007 a 2017, fonte principal de dados, foram obtidos a do *site* da empresa (<http://brasil.arcelormittal.com.br/>). Posteriormente, foram abastecidos no software QDAMiner Lite, constituindo-se no *corpus* do trabalho. Para tratamento dos dados optou-se pela alocação do conteúdo dos RA em categorias (parágrafos), onde foram retiradas amostras das evidenciações a partir de palavras chaves, com os principais temas que deveriam ser abordados pelos RA.

As categorias foram construídas a partir das informações alcançadas no referencial teórico e/ou sugeridas em trabalhos assemelhados. Por exemplo, para trabalhar as evidenciações socioambientais optou-se pelas oito categorias adaptadas do estudo de Rover, Murcia, Borba e Vicente (2008). As categorias foram: políticas ambientais (declaração de políticas, de metas, de conformidade e de prêmios); sistema de gerenciamento ambiental; impactos dos produtos e processos no meio-ambiente (desperdícios, resíduos, produtos ecológicos, utilização de água); políticas de energia; informações financeiras socioambientais (investimento social e ambiental, seguro ambiental, ativos ambientais); educação, pesquisa e treinamento; mercado de créditos de carbono; outras informações socioambientais (incluindo relacionamento com a sociedade).

Outra categorização (que em certa medida tem elementos comuns com a gestão de riscos e com a responsabilidade socioambiental) comportou: informações sobre a organização (descrição das atividades empresariais, conjuntura econômica, análise por segmento, linha de produto ou mercado, dados de mercado, perspectivas e planos futuros, Recursos Humanos); informações sobre atividades operacionais (novos produtos, pesquisa e desenvolvimento, participação de mercado, informações contábeis-financeiras (destinação total dos recursos, detalhamento sobre as principais receitas, investimentos em controladas e coligadas, destinação de investimentos, nível de endividamento remuneração) e informações relacionadas à governança (responsabilidade socioambiental, composição do conselho e diretoria, gestão de riscos, informações sobre a diretoria, auditoria).

Inicialmente, a análise seria restrita ao Relatório da Administração, porém durante a sua realização foi constatada a necessidade de confrontar os achados iniciais com outras fontes, no caso o Relatório Anual da ArcelorMittal de 2017 (Formulário 20-F), submetido pela empresa à *Securities and Exchange Commission*, dos Estados Unidos; bem como o Relatório de Sustentabilidade da empresa, também em 2017, de forma complementar e/ou para comparação. Ademais, completando a triangulação de dados, tomou-se o cuidado de verificar algumas informações pertinentes e relevantes no site institucional da empresa (<https://brasil.arcelormittal.com.br>).

Por fim, e antes de passar aos resultados, é razoável apresentar a organização que se prestou a investigação – conferindo-lhe o papel de caso em estudo, sintetizando informações contidas na documentação oficial da organização, tal como em 2017. Infere-se que a ArcelorMittal Brasil S.A. era, na época, uma sociedade anônima de capital fechado controlada pela ArcelorMittal S.A., essa com sede em Luxemburgo. As principais atividades operacionais do Grupo ArcelorMittal Brasil seriam enquadráveis nos segmentos de siderurgia - aços longos, planos, e tubulares - e na mineração. Possuía então 29 unidades de produção e beneficiamento de aço, com capacidade anual de 11 milhões de toneladas de aço bruto (destinados às indústrias automobilísticas, de eletrodomésticos, embalagens, construção civil e naval), e 7,1 milhões de toneladas de minério de ferro. Na oportunidade, reportava que suas unidades já possuíam as

certificações OHSAS 18001, SA 8000, ISO 9001 e ISO 14001. A empresa declarou também ter investido R\$ 400 milhões na melhoria contínua do sistema de gestão ambiental; que reutilizou 1,4 milhões de toneladas e reciclou 3,6 milhões de resíduos não perigosos; que reduziu 1,0 milhão de toneladas de CO<sub>2</sub>; e teria reciclado e/ou reutilizado 98% da sua necessidade de água. E, como indicativo de engajamento com as comunidades localizadas no entorno de suas unidades, destacou o papel da Fundação ArcelorMittal, que desenvolveria projetos sociais em 42 municípios brasileiros, nas áreas de educação, cultura, esporte, saúde e desenvolvimento social. Outras indicações destacáveis da documentação em 2017 foi (i) a destinação de R\$16,9 milhões para investimentos sociais e (ii) a organização ter recebido 17 premiações locais, regionais, nacionais e internacionais.

## RESULTADOS E ANÁLISE

Inicialmente, apresenta-se uma primeira constatação: a distribuição irregular do número de páginas, palavras e “não-palavras” nos relatórios. Os RA tão extensos e irregulares nos anos de 2007 a 2013, com 42, 50, 54, 62, 32, 96 e 93 páginas, respectivamente; somente tendem para uma regularidade nos anos mais recentes, 2014 a 2017, com 11 e, o último RA, com 12 páginas.

Cabe a ressalva de que, ainda que o número de páginas dos relatórios tenha reduzido, o número de palavras teve comportamento contrário. Entre os anos de 2007 a 2011, o número de palavras em cada RA ficou em torno de 9 mil a 11 mil, no ano de 2011, excepcionalmente, o RA apresentou 4.762 palavras; já os anos de 2012 a 2017 apresentaram significativo aumento, empregando algo entre 21 a 25 mil palavras. O mesmo ocorreu com as “não-palavras” (dados numéricos, como: datas, dados monetários, porcentagens etc.), nos anos de 2007 a 2011 foram apresentados em torno de mil dados numéricos em cada RA e, nos anos de 2012 a 2017, em torno de 4 a 7 mil.

Com base nesses dados, é razoável afirmar que o interesse de evidenciação dos dispositivos da empresa foi variável ao longo do período, com crescimento nos anos mais recentes entre aqueles contemplados na pesquisa.

### ArcelorMittal e seus Riscos

As informações apresentadas a seguir foram extraídas dos 11 Relatórios da Administração e do Formulário 20-F da ArcelorMittal Brasil.

A visão otimizada de empresa única, supervisionada por meio do Centro Corporativo, propiciaria a companhia, condições para redução dos seus riscos, garantindo aplicação uniforme em suas empresas controladas. O mapeamento dos riscos é revisado, no mínimo, trimestralmente, declara. A ArcelorMittal apresenta taxas de frequência e de gravidade de acidentes referência no setor industrial e, em particular, para a siderurgia, uma atividade considerada de elevado risco. Além disso, apresentaria indicadores favoráveis, tanto de saúde ocupacional, como de segurança no trabalho.

Aplicando-se a análise proposta naqueles mesmos documentos (os RA e o Formulário 20-F), foi elaborado o Quadro 01, classificando alguns dos riscos evidenciados em função de seu tipo e de sua extensão/alcance (ArcelorMittal, Negócio, País).

**Quadro 1.** Fontes e eventos associados a riscos na ArcelorMittal

RISCOS	ARCELORMITTAL	NEGÓCIO	PAÍS
<b>INSTITUCIONAIS</b>	- Falhas na Governança Corporativa	- Flutuações na demanda - Avanço das operações anticorrupção - Práticas comerciais desleais	- Ampliação da crise econômica - Instabilidades Políticas - Avanço das operações anticorrupção
<b>FINANCEIROS</b>	- Inadimplência - Liquidez - Moeda Estrangeira - Taxa de Juros - Carteira - Caixa e Equivalentes - Fluxo de Caixa - Preço das Ações - Estrutura de Capital - Investimento	- Redução do rating de créditos	- Flutuação da Taxa de Câmbio - Flutuação da Inflação - Redução do rating de crédito do País - Controle das remessas ao exterior
<b>REGULATÓRIOS / JURÍDICOS</b>	- Descumprimento de cláusulas dos contratos - Processos judiciais	- Mudança das regulamentações ambientais - Mudanças na legislação tributária - Mudanças na legislação trabalhista - Mudança na legislação Cível	
<b>OPERACIONAIS</b>	- Escassez de pessoal qualificado - Danos materiais - Acidentes - Greves - Danos causados aos clientes - Problemas imprevistos de engenharia - Problemas imprevistos na área ambiental	- Escassez de pessoal qualificado - Danos materiais - Acidentes - Flutuações no preço	
<b>NATURAIS</b>	- Interferências climáticas	- Interferências climáticas - Forças da natureza	

**Fonte.** Dados da pesquisa (2020)

Diante do Quadro 1, é razoável considerar que a ArcelorMittal demonstrou possuir uma compreensão dos riscos de seu negócio, tendo em vista que foi encontrado um número considerável de trechos com apresentação de riscos e correspondentes ações para tratamento de risco nos RA da empresa.

Foram computados 306 itens relativos à Gestão de Riscos a partir dos 11 RA que compuseram o *corpus* da pesquisa. O período com volume crescente de evidenciações iniciou em 2012, com 39 evidenciações, para o máximo de 44 evidenciações, em 2017.

Com base nessa indicação – pequena variação positiva, mais recente - não é possível afirmar categoricamente que a gestão de riscos se tornou significativamente mais central e de caráter mais estratégico na comunicação da empresa, mas pode ser tomado como indício, a ser comprovado em RA posteriores.

Mesmo com esse aumento (ainda que não expressivo), foi observado que os riscos tomam quase que exclusivamente a feição de ameaças aos resultados da organização; ou seja, a Administração da ArcelorMittal, por seus RA, aparentemente, associa riscos com eventos com potenciais efeitos negativos. As evidências contidas no Formulário 20-F de 2017 da ArcelorMittal não se diferenciam tanto das evidências dos RA, a menos do grau maior de detalhamento dos riscos identificados e o foco na economia global contidos no Formulário – nesse ponto, até mesmo por sua característica própria (ser uma obrigação anual para emissores privados estrangeiros nos EUA).

No que tange às (raras) oportunidades mencionadas, estas apareceram quando se trata dos cenários econômicos, mais especificamente sobre as oportunidades propiciadas pelo aumento da demanda, viabilizando o desenvolvimento de seus negócios, ampliando investimentos em suas operações, com destaque para os projetos recentes de Copa do Mundo no Brasil em 2014 e Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro em 2016.

No que tange a mitigação de riscos, sobressai sobremaneira a valorização que ArcelorMittal concede aos seu sistema de gestão, da qualidade certificado na ISO 9001, ambiental, na ISO 14001; e de saúde e segurança ocupacional, na OHSAS 18001 (percussora da recente ISO 45001). Todos esses três sistemas, ainda que em nível mais operacional, seriam indicações da adoção do gerenciamento de risco.

A partir do já apresentado e ao se aprofundar na análise das amostras das evidências, é possível admitir que a ArcelorMittal avançou no sentido de trazer a gestão de riscos para a cultura da empresa, integrando-a gradativamente na estratégia corporativa, não a circunscrevendo-a exclusivamente no ambiente fabril, sua origem, com seus riscos de processos de produção e qualidade de produto, ambientais e de saúde e segurança no trabalho – quando se trata, principalmente, de evitar não-conformidades, geradoras de desvios e sucateamentos (aumento de custos), multas ambientais e acidentes de trabalho.

Essa dinâmica, de conferir maior escopo ao gerenciamento de riscos (ainda que não avançando decididamente para se fazer e declarar fazer “gestão de oportunidade”), incluindo aqueles regulatórios e institucionais, por exemplo, encontra respaldo nos sistemas conhecidos de gestão de risco, como COSO, ISO 31000 e o “FERMA” europeu. Essa tendência seria universalizante, na medida em que cada vez mais organizações observam as recomendações desses padrões, tidos como de referência (e instituídos para tal).

A opção por procurar a conformidade frente a algum desses padrões pode ser tomado como reflexo combinado da racionalidade instrumental (são esperados benefícios diretos) e dos isomorfismo mimético (processo de reproduzir prática bem-sucedidas) e coercitivo (inclusive, explícito na regulação do Formulário 20-F, onde há uma seção específica para identificação e análise de riscos), quando as partes interessadas – com destaque, os acionistas e os órgão regulamentadores – passaram a exigir aprimoramento da gestão de riscos da organização. Fazer (e declarar fazer) gerenciamento de risco favorece a legitimação da companhia, como contraparte por observar os padrões institucionalizados.

Ainda assim, é importante ressaltar que a tendência de crescimento não significativo na evidência da gestão de riscos e o caráter ainda restritivo, voltado ao



tratamento de ameaças, denegando a relevância de apresentar o aproveitamento de oportunidades, reforça a hipótese de que a gestão de riscos ainda não está devidamente imbricado nos valores, normas, regras, crenças e pressupostos da ArcelorMittal, no momento da pesquisa.

### **ArcelorMittal e a Responsabilidade Socioambiental**

No âmbito da gestão ambiental, vale destacar as evidências de iniciativas em gestão da água, do ar, dos coprodutos, de energia e CO<sub>2</sub>, algumas com reconhecimento nacional e internacional; por exemplo, notifica-se que em 2017, as unidades de produção de aço foram (novamente) certificadas pelo programa de Rotulagem Ambiental da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Esse rótulo atesta que os processos da empresa buscam aumentar a eficiência nos controles ambientais, reduzindo os impactos de suas atividades no meio ambiente.

Quanto à energia, a empresa declara priorizar o consumo racional e a conservação das fontes energéticas, estimulando a participação e o envolvimento dos colaboradores em programas de conscientização com relação à emissão de poluentes atmosféricos locais (material particulado e óxidos de enxofre e nitrogênio), que sofreriam o monitoramento frequente de forma a reduzir os possíveis impactos no ambiente e na população e garantir a conformidade com os requisitos legais ou quaisquer outros definidos em leis, normas, resoluções e condicionantes de licenças.

Na dimensão social, o trabalho seguro, saudável e com qualidade de vida é apresentado como um “valor central” para ArcelorMittal, que evidenciou em 2017 uma redução na taxa de lesões e o número de acidentes de trabalho sem afastamento – sem denegar que, em oposição, houve um aumento no número de acidentes de trabalho com afastamento e o registro de duas fatalidades. Essas fatalidades – mesmo em um ambiente de alta periculosidade como a indústria siderúrgica – comprometem significativamente o discurso de trabalho seguro e em correlato, a imagem da empresa, ainda mais que ela se viu na contingência de não omitir o fato em seus relatórios.

No que tange ao relacionamento com a sociedade, a ArcelorMittal destaca as iniciativas nas áreas de educação, cultura, desenvolvimento social, saúde e esporte, voltadas principalmente para a formação e o estímulo à cidadania através da Fundação ArcelorMittal. O Grupo destaca que busca melhoria contínua de sua gestão ambiental, empregando as tecnologias mais avançadas para obter os melhores índices de desempenho e de sustentabilidade, atento às tendências e às boas práticas correntes.

Em termos numéricos, o volume de evidências relativas à responsabilidade socioambiental nos RA analisados apresentou-se instável, com tendência de declínio ao longo do período: foram levantadas 219 evidências, variando de 51 em 2007 para 32 evidências em 2017. Essa queda pode ser justificada pela mudança na estrutura do RA, que passou mais recentemente a ter uma característica mais financeira, com as demonstrações financeiras publicadas no mesmo relatório. Antes de 2012, as demonstrações financeiras eram publicadas separadas do RA. Cabe destacar que concomitante a essa mudança, de redução nas evidências socioambientais, ocorreu um aumento nas páginas do Relatório de Sustentabilidade. Isso parece indicar que a política de comunicação da empresa passou a dar mais relevância ao relatório dedicado (de Sustentabilidade) frente ao RA (mais genérico).

Através de seu Relatório de Sustentabilidade 2017 (ARCELORMITTAL BRASIL, 2018) a Arcelor destacou: (i) o investimento anual de R\$ 400 milhões na melhoria contínua do sistema de gestão ambiental; (ii) a reutilização em novos

processos de 1,4 milhões de toneladas de resíduos; (iii) as iniciativas de ação social em 42 municípios por meio da Fundação ArcelorMittal com 427 mil pessoas beneficiadas; e (iv) o investimento social de R\$ 16,9 milhões em 2017.

Do exposto e ao longo dos anos analisados, resta claro que a empresa tem procurado evidenciar dados compulsórios e voluntários, através dos RA e, com maior aprofundamento, do Relatório de Sustentabilidade, contemplando informações detalhadas sobre sua gestão social e ambiental, direcionando o conteúdo para o público interessado e investindo na divulgação de assuntos relacionados à sustentabilidade que, atualmente, tem se tornado cada vez mais relevante para os potenciais investidores, em consonância com a proposição teórica que a evidenciação social e ambiental tem a finalidade de atender a demanda dos *stakeholders* por informações referentes à responsabilidade socioambiental da organização, procurando afiançar que as suas práticas ambientais não prejudicam o meio ambiente além do permitido e, principalmente, não comprometem a sua lucratividade.

É factível sintetizar das evidenciações colhidas que o dispositivo “responsabilidade socioambiental” na empresa é um adereço para as ações de gestão de ameaças (ambientais e de relativas à saúde e segurança ocupacional, já discorridos na seção precedente) combinado com a divulgação de ações – poder-se-ia dizer de benemerência – junto às comunidades no entorno das fábricas da empresa, com o objetivo declarado de “reforçar as políticas públicas locais e promover resultados efetivamente transformadores e de longo prazo, como a transferência de metodologias aos municípios atendidos” (FUNDAÇÃO ARCELORMITTAL BRASIL, 2020).

Ainda que mereça comprovação empírica, tal estratégia não se distancia de outras indústrias siderúrgicas, cujos processos e instalações são considerados de alto impacto ambiental (geração de resíduos, de efluentes, de particulados; alto consumo de energia e de água) e de alta periculosidade; ao mesmo tempo que gozam de economia de escala; portanto, são tipicamente grandes fábricas, que as tornam visíveis no seu entorno e movimentam fração substancial da renda local. Tal conjunto implica em alta visibilidade, que demanda comportamento ativo para fazer frente as características do negócio e a vigilância atenta de algumas partes interessadas, como o poder público e a comunidade circunvizinha. Frente as mesmas pressões institucionais, as siderúrgicas procuram mitigar seus riscos à legitimidade com um conjunto isomórfico de ações, consonantes com padrões e melhores práticas.

### Arcelor Mittal e a Governança Corporativa

Para efeito da análise da evolução das evidenciações da AcelorMittal foi interessante apreciá-las em paralelo com as palavras chaves dos Princípios Básicos de Governança Corporativa (IBGC, 2015): confiança; transparência (disponibilizar informações – obrigatórias e voluntárias - que permitam as partes interessadas acompanhar e avaliar as ações e resultados da empresa), equidade (frente a todas as partes interessadas); prestação de contas da atuação dos administradores (accountability); responsabilidade corporativa (zelo pela viabilidade econômico-financeira das organizações, controle das externalidades positivas e negativas).

No manual de boas práticas de governança do IBGC, o vocábulo risco (ou riscos) aparece 34 vezes, tal como quando se explica *compliance*:

Negócios estão sujeitos a riscos, cuja origem pode ser operacional, financeira, regulatória, estratégica, tecnológica, sistêmica, social e ambiental. Os riscos a que a organização está sujeita devem ser

gerenciados para subsidiar a tomada de decisão pelos administradores. Os agentes de governança têm responsabilidade em assegurar que toda a organização esteja em conformidade com os seus princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos e normas internas, e com as leis e os dispositivos regulatórios a que esteja submetida. A efetividade desse processo constitui o sistema de conformidade (compliance) da organização (IBGC, 2015, p. 90).

Fica evidente a associação entre governança corporativa e gerenciamento de risco (a primeira inclui a segunda; mas ao mesmo tempo é uma forma de minimizar riscos à legitimação da empresa frente as partes interessadas). Já a relação da governança com a responsabilidade socioambiental no Manual da IBCC pode ser balizada pela exigência de um código de conduta que teria:

(...) por finalidade principal promover princípios éticos e refletir a identidade e cultura organizacionais, fundamentado em responsabilidade, respeito, ética e considerações de **ordem social e ambiental**. A criação e o cumprimento de um código de conduta elevam o nível de confiança interno e externo na organização e, como resultado, o valor de dois de seus ativos mais importantes: sua reputação e imagem (IBGC, 2015, p. 93).

Portanto, governança, gestão de riscos e responsabilização socioambiental estão imbricados entre si e a computação da evidenciação “isolada”, ainda que didática é problemática. Mesmo assim, optou-se em colher a evidenciação de governança corporativa desconsiderando-se os elementos mais específicos das duas outras categorias, com foco em transparência, ética, conflito de interesses e definição clara dos papéis da diretoria, conselho da administração e fiscal e órgão de controle.

Obedecendo esse parâmetro, o *corpus* da pesquisa (11 RA) revelou 310 itens enquadrados em Governança Corporativa. O quantitativo de evidenciações ao longo tempo apresentou-se oscilante, de 27 evidenciações em 2007 e 35 em 2017. As evidências foram encontradas distribuídas nas diversas subcategorias, sem um predomínio mais evidente.

Os RA da ArcelorMittal apresentam expressão narrativa, concedendo-se liberdade na forma de apresentar, em todos os 11 anos analisados, informações da empresa, dos negócios e suas perspectivas, através de gráficos, imagens e tópicos, como foi bastante usado entre 2007 a 2013; ou através de texto e demonstrações financeiras, como foi destaque de 2014 a 2017; com a finalidade aparente de prestar contas do que a Administração tem realizado aos acionistas e de atrair potenciais investidores.

Em complemento, uma pesquisa no site da empresa ([brasil.arcelormittal.com.br](http://brasil.arcelormittal.com.br)) em 18.10.2020, comprova-se que está disponível seu Código de Conduta, as políticas de segurança e saúde, ambiental, os diversos relatórios ao longo do tempo (RA e sustentabilidade), e as “Diretrizes do Desenvolvimento Sustentável” – que são apresentadas como estabelecidas a partir dos 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas; merecendo destaque para esta pesquisa (i) propiciar trabalho seguro, saudável e com qualidade de vida os empregados; (ii) gozar do status de usuário confiável do ar, da terra e da água; e (iii) evidenciação dos impactos sociais e econômicos positivos e *negativos*, monitoramento dos interesses de seus stakeholders locais e produção de relatórios de sustentabilidade.

Esse conjunto de documentos parece indicar que a empresa esforça-se para comprovar que segue as melhores práticas e princípios da governança corporativa, exceto quanto a divulgação da política de gestão de risco (no momento da consulta, só aparece no site a informação que o grupo controlador possui uma política e metodologia global para a gestão de risco e que pratica um “monitoramento efetivo”, com revisões do mapa de risco pelas diversas áreas em conjunto com uma Gerência de Gestão de Riscos e Compliance).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que propósito da investigação em buscar uma descrição da evolução dos sentidos dos conceitos (dispositivos) administrativos “Gestão de Riscos”, “Responsabilidade Socioambiental” e “Governança Corporativa”, captados das evidências contidas nos Relatórios de Administração da ArcelorMittal Brasil S.A foi satisfatoriamente atendido, ainda que tenha sido necessário recorrer a fontes complementares (Relatórios de Sustentabilidade, Formulário 20-F e outras informações contidas no site da empresa). A opção por uma pesquisa interpretativista documental, já consagrada em diversos trabalhos de mesmo gênero, foi satisfatória, ainda que sempre haveria a possibilidade de recorrer a outras fontes de dados, como entrevistas de gestores da época – oportunidade que não foi aproveitada, frente aos recursos disponíveis.

Alguns pontos já apresentados na seção precedente merecem destaque e complementos:

- I. Não é possível afirmar a gestão de riscos não está institucionalizada na ArcelorMittal. Como a institucionalização é um processo, encontrou-se uma dinâmica interessante com um aumento nas evidências ao longo de período analisado, apresentando um avanço para o nível mais corporativo, a partir da experiência em qualidade, meio-ambiente e saúde e segurança ocupacional, correspondendo ao nível operacional. Em contrapartida, atentar-se às ameaças é ainda a forma da ArcelorMittal fazer o gerenciamento de risco, de fato. Tanto quanto é possível afiançar, essa redução é ainda bem comum, talvez devido a origem da gestão de riscos estar associada a ações corretivas e preventivas dos sistemas de gestão operacional.
- II. Adicionalmente, há indícios – mesmo em 2020 – que a empresa reluta a abraçar plenamente as melhores práticas da gestão de riscos, por exemplo, ao não conferir ampla divulgação da sua Política da área, como recomendado explicitamente pelo padrão ISO 31000:2018, que requer que a empresa demonstre o comprometimento contínuo com a gestão de riscos por meio dessa Política e que ela seja comunicada dentro da organização e às partes interessadas.
- III. Gestão de risco, em especial, à imagem e a reputação, foi encontrada associada às iniciativas de Responsabilidade Social.
- IV. Gestão de risco, em especial à *compliance*, foi encontrada associada à Governança Corporativa.
- V. Os três dispositivos estudados foram encontrados associados entre si; por exemplo, um dos requisitos da Governança é a transparência, inclusive à relativa a comunicação da Responsabilidade Social.

- VI. Como outras empresas, a ArcelorMittal recorre a relatórios complementares ao RA para se comunicar como as partes interessadas, situação que foi observada pela redução das nas evidenciações voluntárias relacionadas a Responsabilidade Socioambiental nos RA; em contrapartida, observou-se um aumento, a cada ano, nas páginas dos relatórios de sustentabilidade, indicando o direcionamento das evidenciações para o público interessado e o investimento em informações cada vez mais detalhadas.
- VII. Encontrou-se que os termos ambientais relacionados à preservação e manutenção dos recursos naturais específicos da indústria permaneceram os mais salientes, com a ressalva do surgimento de evidenciações relacionadas a biodiversidade e conscientização ambiental.
- VIII. Os artefatos utilizados pela ArcelorMittal são aqueles recorrentes no campo organizacional, como por exemplo o Código de Conduta (como recomendado pelo IBCG), os sistemas de gestão operacional (qualidade, ambiental, segurança e saúde ocupacional, todos padrão ISO), as diretrizes de sustentabilidade subordinadas às diretrizes da ONU. A única exceção encontrada foi a omissão da comunicação (ou inexistência) da Política de Gestão de Riscos.

De tudo estudado, não foram encontradas evidências que deneguem a proposição teórica inicial: a organização em estudo, ao longo do tempo, vem ajustando seus dispositivos administrativos acompanhando as melhores práticas; por exemplo: aumentando o escopo da gestão de risco do nível operacional (essa, sustentada por sistemas de gestão de qualidade, ambiental e de segurança e saúde ocupacional padrão ISO) para o estratégico; explicitando um Código de Conduta; declarando diretrizes socioambientais ajustadas as diretrizes de sustentabilidade. Assim é que o foco inicial de controle ambiental evoluiu para sistema de gestão ambiental e agora abraça a sustentabilidade. E fazer uma contribuição pecuniária migrou para “reforçar as políticas públicas locais e promover resultados efetivamente transformadores e de longo prazo”, escopo da Responsabilidade Social. O discurso foi (está sendo) atualizado; com ele, os sentidos conferidos a alguns dispositivos administrativos, sempre previsível, quando acompanha as melhores práticas, contribuindo para torná-las cada vez mais institucionalizadas, em prol de fugidios resultados positivos potenciais e, mais decididamente, preservando a legitimidade da organização frente às partes interessadas e da alta direção frente aos acionistas, se válida a teoria da agência.

Das três formas de isomorfismo, não desprezando as contribuições do coercitivo (imposição de algumas alterações no ambiente legal e das exigências da cadeia de suprimento) e normativo – há de se conferir destaque ao isomorfismo mimético: a alta direção abraçou não um, mais diversos, padrões institucionalizados ao longo do tempo, subordinando-se ao mecanismo mesmo quando procura conferir uma justificativa racionalizada ao atribuir a ação à uma mudança nas necessidades e expectativas de uma ou outra parte interessada.

Por outro lado e como proposta de trabalho futuro, seria interessante acompanhar uma eventual transformação organizacional efetiva (não só do discurso) decorrente da maior abrangência da gestão de riscos: há desde sempre riscos, mas a formatação de gestão de riscos para além da gestão de ameaças – evitando-se não-conformidades e controlando suas consequências – para incluir a gestão de oportunidades, figura no padrões ISO e COSO, mas ainda não no dia-a-dia da empresa investigada e tampouco, em outras. O ponto central é que, enquanto a ISO 31000:2018 (diretrizes da gestão de



riscos) não é auditável (portanto, não certificável), os padrões ISO de sistemas de gestão passaram por uma revisão recente e explicitaram o requisito de se comprovar a mentalidade de riscos abrangente: ameaça & oportunidade. Esses sistemas são certificáveis e fonte de legitimidade organizacional. Por essa pressão coercitiva, as organizações terão de aplicar a gestão de oportunidades – essa, terá as suas melhores práticas, que difundidas, serão tomadas como práticas institucionalizadas, se válido como esperado o isomorfismo mimético e aparecerão no RA.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, U. P.; BRITO, M. J. de; RIBEIRO, L. M. de; LOPES, F. T. Meta-interpretation: fifteen years of research with the Management Report. **Revista de Contabilidade & Finanças - USP**, v.27, n. 71, p. 217-231, 2016.

ARCELORMITTAL BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2017**. Disponível em: <<http://brasil.arcelormittal.com/pdf/galeria-midia/relatorios/relatorio-sustentabilidade-2017-portugues.pdf>> Acesso em: 28 de novembro de 2018. 2018.

BARALDI, P. **Gerenciamento de riscos empresariais**. 1ª ed. Timburi: Cia do eBook, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1ª ed. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.

BEUREN, I. M.; BOFF, M. L. Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) predominantes nos relatórios da administração do período de 1997 a 2006 de empresas familiares. XXXII DA ANPAD. In: **Anais ...**, Rio de Janeiro, 18p., 2008.

BOFF, M. L.; BEUREN, I. M. Termos ambientais e sociais nos relatórios da administração. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 9-27, 2012.

BRAYNE, S. Big data surveillance: the case of policing. **American Sociological Review**, v. 82, n. 5, p. 977-1008, 2017.

BRONZO, M. H. O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2005.

CARDOSO, C. G.; POLIDORO, M. Gestão do risco da imagem institucional. **FGV EAESP - Fórum de Inovação – Papers**, v. [ ], n. [ ], 16 p., 2016

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Enterprise Risk Management: integrating with strategy and performance**. 1ª ed. New York: PricewaterhouseCoopers, 2017.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. 1ª ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

FUNDAÇÃO ARCELORMITTAL BRASIL. **A Fundação ArcelorMittal Brasil**. Disponível em <http://www.famb.org.br/quem-somos/apresentacao/~/~136/>. Acesso em 18.10.2020.

GOVINDAN, K. Sustainable consumption and production in the food supply chain: a conceptual framework. **International Journal of Production Economics**, v. 195, p. 419-431, 2018.

HÄRDLE, W. K.; CHEN, C. Y.-H.; OVERBECK, L. (Ed.). **Applied quantitative finance**. 3<sup>rd</sup> ed. Berlin: Springer, 2017.

HININGS, B.; GEGENHUBER, T.; GREENWOOD, R. Digital innovation and transformation: An institutional perspective. **Information and Organization**, v. 28, n. 1, p. 52-61, 2018.

HOPKIN, P. **Fundamentals of risk management**: understanding, evaluating and implementing effective risk management. 5<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page Publishers, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015.

JEPSON, J.; KIRYTOPOULOS, K.; CHILESHE, N. Isomorphism within risk-management practices of the Australian construction industry. **International Journal of Construction Management**, v. 1, p. 1-17, 2020.

LETHBRIDGE, E. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 8, p. 209-231, 1997.

LIGHTSTONE, K.; DRISCOLL, C. Disclosing elements of disclosure: a test of legitimacy theory and company ethics. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 25, n. 1, p. 7-21, 2008.

LIMA, S. H. de O. *et al.* A influência de fatores institucionais sobre a divulgação de informações socioambientais na América Latina. **Revista Universo Contábil**, v. 14, n. 1, p. 89-111, 2019.

LINDBLOM, C. K. The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. Critical Perspectives on Accounting Conference. In: **Anais ... New York**, 1994.

MALACRIDA, M. J. C.; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 17, p. 65-79, 2006.

NOCCO, B. W.; STULZ, R. M. Enterprise risk management: theory and practice. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 18, n. 4, p. 8-20, 2006.

OLIVEIRA, A. F.; MACHADO, D. G.; BEUREN, I. M. Evidenciação ambiental de empresas de setores potencialmente poluidores listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 6, n. 1, p. 20-37, 2012.

PEREIRA, A. C.; SILVA, G. Z. da; CARBONARI, M. E. E. **Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente**. 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

RAFFAELLI, S. C. D. et al. Estratégias retóricas de legitimação nos relatórios da administração: respostas ao movimento antitabagista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 3, p. 286-307, 2017.

REVERTE, Carmelo. Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. **Journal of Business Ethics**, v. 88, n. 2, p. 351-366, 2009.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROVER, S.; MURCIA, F. D. R.; BORBA, J. A.; VICENTE, E. F. R. Divulgação de informações ambientais nas demonstrações contábeis: um estudo exploratório sobre o disclosure das empresas brasileiras pertencentes a setores de alto impacto ambiental. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 3, p. 53-72, 2008.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v.2, n.2, p. 250-269, 2009.

SUDDABY, R.; BITEKTINE, A.; HAACK, P. Legitimacy. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 451-478, 2017.

VANALLE, R. M.; GANGA, G. M. D.; GODINHO FILHO, M.; LUCATO, W. C. Green supply chain management: an investigation of pressures, practices, and performance within the Brazilian automotive supply chain. **Journal of Cleaner Production**, v. 151, p. 250-259, 2017.

ZONATTO, V. C. S.; BEUREN, I. M. Evidenciação das características básicas recomendadas pelo COSO (2004) para a gestão de riscos em ambientes de controle no relatório da administração de empresas brasileiras com ADRs. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 10, n. 1, p. 77-98, 2012.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, n. 1, p. 443-464, 1987.

---

Nota: esta pesquisa teve o apoio financeiro da Fundação de Amparo a Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG), projeto APQ-01518-15, Edital Nº 01/2015 - Demanda Universal.