



Um legado de descompromisso socioambiental: o caso da Companhia Siderúrgica Nacional

Marcio Luiz Reis e Pimenta

CEFET/RJ / marcio.pimenta@aluno.cefet-rj.br

Bruno Leonardo Rosa

UFRJ / bruno.leonardo@pep.ufrj.br

Pedro Rafael Figueiredo Campos

CEFET/RJ / pedro.campos@aluno.cefet-rj.br

José Aires Trigo

UNESA / jose.trigo09@gmail.com

Lais Amaral Alves

CEFET/RJ / lais.alves@cefet-rj.br

RESUMO:

Este caso de ensino explora a temática da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), tendo como foco uma das maiores empresas do Brasil, a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). O caso fundamenta-se na denúncia do Ministério Público Federal (MPF) contra a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e a Harsco Metals Ltda., empresa terceirizada responsável por serviços ambientais e operacionais, no contexto de crimes de poluição e de impedimento à regeneração da flora em Volta Redonda, no Estado do Rio de Janeiro. A questão de pesquisa investigou até que ponto a busca por competitividade e lucro pôde coexistir com a negligência socioambiental e a perda de legitimidade perante *stakeholders*. O objetivo consistiu em promover reflexão aplicada sobre dilemas de governança e estratégia sustentável. Como implicações práticas, o caso permite ao(à) aluno(a) vivenciar uma situação real de tomada de decisão gerencial, construindo a sua formação ativamente. A originalidade residiu em articular uma crise ambiental real, tomada de decisão e aplicação integrada de teorias de Responsabilidade Social Corporativa, gerando valor social ao qualificar o julgamento ético e a competência estratégica. Concluiu-se que a reconstrução da legitimidade demandou a internalização de custos socioambientais, transparência e governança orientada a *stakeholders*.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento sustentável; Gestão de riscos; Governança ESG; Responsabilidade Social Corporativa; Sustentabilidade.



1. Introdução

Este caso de ensino explora a temática da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), tendo como foco uma das maiores e mais tradicionais empresas do Brasil. O caso fundamenta-se na denúncia do Ministério Público Federal (MPF) contra a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e a sua empresa terceirizada a Harsco Metals Ltda. e solicita que ambas as empresas respondam criminalmente por danos ambientais.

As duas empresas são acusadas especificamente dos crimes de poluição e de impedimento à regeneração da flora em Volta Redonda, no estado do Rio de Janeiro. A denúncia busca demonstrar que não se trata de uma ocorrência singular ou um evento que possa ser considerado esporádico. Segundo o MPF trata-se de um ilícito de natureza permanente que se estendeu pelas décadas de 70/80 e ainda causa danos à natureza e a população fluminense (MPS, 2025b).

O dano material e dano moral coletivo ao serem estimados ultrapassam os de R\$ 430 milhões e de acordo com o MPF são decorrentes do lucro ilícito das empresas, ao buscarem evitar o custo significativo que a destinação final adequada dos resíduos (MPF, 2025b).

Nesse contexto, o Caso de Ensino explora a temática da Responsabilidade Social Corporativa e através de perguntas norteadoras proporciona a conexão e a reflexão com as teorias construídas por autores de renome como: a Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa proposta por Carroll (1991), o *Triple Bottom Line* de Elkington (1999), a Ligação entre o conceito de Vantagem Competitiva e Responsabilidade Social Corporativa debatido por Porter & Kramer (2006), a Teoria dos *Stakeholders* idealizada por Freeman (1984) e a teoria da Visão Baseada em Recursos Naturais de Hart (1995).

A Companhia Siderúrgica Nacional, localizada em Volta Redonda (RJ), foi criada em 9 de abril de 1941, por força do decreto do então presidente Getúlio Vargas (CSN, 2020).

A operação da CSN iniciou em 1946 com a inauguração do Alto-Forno I. Em 1961 a planta foi rebatizada como Usina Presidente Vargas (UPV) e mais tarde, em 2001, a CSN deu início ao seu processo de internacionalização (CSN, 2020).

Ao analisarmos o Perfil Corporativo da CSN é possível enxergar a magnitude da multinacional, com negócios nas áreas de: siderurgia, mineração, cimento, logística e energia. A CSN possui atualmente papéis comercializados nas Bolsas de Valores de São Paulo (B3) e de Nova Iorque (NYSE) e opera com um dos menores custos de produção da siderurgia mundial (CSN, 2025).

Dessa forma, a Companhia Siderúrgica Nacional, há aproximadamente oito décadas vem se consolidando como um dos maiores grupos industriais do país e um ícone da industrialização brasileira.



Entretanto, seu legado também carrega um enorme passivo ambiental: o acúmulo contínuo de milhões de toneladas de escória de aciaria, resultante do processo de fundição do aço e a ocupação irregular de área inserida no Refúgio de Vida Silvestre do Médio Paraíba (Revismep), uma unidade de conservação estadual (MPF,2025b).

Segundo o Ministério Público Federal (MPF,2025a), foi possível comprovar através das perícias e relatórios técnicos, os seguintes problemas/riscos ambientais: (i) mais de 5 milhões de toneladas de escória foram contabilizadas em dezembro de 2023; (ii) várias pilhas de rejeitos atingem mais de 30 metros de altura, configurando risco ambiental e paisagístico; (iii) o deslocamento de partículas atinge bairros vizinhos e afeta mais de 40 mil moradores, com danos potenciais à saúde e ao bem-estar; e (iv) o depósito a céu aberto e sem impermeabilização levou à contaminação do lençol freático, com presença de fenóis e metais em níveis acima dos limites legais; em alguns pontos, o pH da água subterrânea chegou a 13,04, valor letal para a fauna aquática.

Essa denúncia, em pleno século XXI, reacende o debate acerca da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ao indagar a questão: até que ponto a busca por competitividade e lucro pode justificar a negligência com a sustentabilidade e o bem-estar social?

2. Fundamentação Teórica

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) vem sendo conceituada desde a década de 1950 a partir da obra *Social Responsibilities of the Businessman* de Bowen (1953).

Mais tarde, já na década de 1990 Carroll (1991) cria a Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa propondo o equilíbrio entre as dimensões econômica, legal, ética e filantrópica.

Também usando o apelo pelo equilíbrio, John Elkington em 1999 idealiza o *Triple Bottom Line* (TBL) ou Tripé da Sustentabilidade e traz para o cotidiano empresarial as dimensões: Pessoas (Social), Planeta (Ambiental) e Lucro (Econômico), com o foco específico de direcionar os negócios à sustentabilidade de longo prazo.

Quando nos propomos enxergar o setor empresarial brasileiro pela lente da RSC, Da Silva (2025) nos traz boas notícias ao concluir que as discussões e produções sobre o tema encontram-se em franco crescimento e que *stakeholders*-chave como os administradores, sócios e acionistas encontram-se em contínua conscientização sobre o quanto a RSC é um elemento fundamental para o sucesso empresarial.

De maneira mais pragmática, a revisão integrativa elaborada por Alves (2025) apresenta um contexto menos promissor ao concluir que a efetivação da RSC ainda demanda maior transparência, planejamento estratégico e integração com a cultura organizacional do setor empresarial.

Em síntese, observa-se que a Responsabilidade Social Corporativa continua sendo um campo em evolução embora o arcabouço conceitual disponível apresente bastante robustez.



E, por fim, espera-se que a RSC se consolide, de fato, como uma prática integrada à cultura organizacional e às decisões corporativas, garantindo que o desenvolvimento econômico caminhe em harmonia com o bem-estar social e ambiental.

3. Dilema do Caso

Diante de décadas de passivo ambiental, de Termos de Ajustamento de Conduta (TAC) descumpridos e da denúncia do MPF, a alta administração e o conselho da CSN precisam redefinir o rumo estratégico da empresa, aproveitando a crise como oportunidade de reinvenção.

Transformar um histórico de descompromisso socioambiental em um novo modelo de gestão sustentável é uma missão hercúlea, contudo, a opção de aceitar passivamente as penalidades contidas na denúncia do MPF pode levar a empresa e o grupo econômico da qual ela faz parte, à ruína.

Qual caminho a CSN deve adotar para restaurar a legitimidade e atender, simultaneamente, às dimensões da Responsabilidade Social Corporativa, internalizando os custos socioambientais acumulados e protegendo as gerações futuras, sem colapsar a sustentabilidade econômico-financeira da empresa e da região?

4. Fechamento do Caso

Ao buscar o rumo estratégico da empresa, três possíveis caminhos surgem acompanhados de seus respectivos *trade-offs*:

1. Negar integralmente as acusações e sustentar a defesa técnica, alegando ausência de dolo e se preparar para uma longa batalha judicial.

Trade-offs: menor desembolso imediato; alto risco de sanções, perda de legitimidade, agravamento do passivo e conflito com *stakeholders*.

2. Reconhecer parcialmente as falhas e propor um novo programa de *compliance* ambiental e compensações sociais, com compromissos verificáveis com prazos, metas públicas e auditoria externa, priorizando a eliminação do risco e a reparação coletiva.

Trade-offs: investimento elevado no curto prazo; redução de risco regulatório e reputacional; reconstrução gradual da confiança.

3. Redefinir integralmente a estratégia corporativa, assumindo publicamente a responsabilidade e iniciando uma transição para práticas sustentáveis, com transparência e diálogo comunitário.



Trade-offs: investimento elevado no curto prazo; necessidade de reestruturação cultural e operacional; risco de exposição pública e cobrança social mais intensa; criação de vantagem competitiva de longo prazo por meio da inovação e da sustentabilidade integrada ao negócio.

Espera-se que, ao final da aplicação deste Caso de Ensino, ao explorarem os diferentes caminhos propostos, os alunos adquiram a capacidade de entender a complexidade de administrar uma empresa em tempos de crise. Além disso, espera-se que sejam capazes de refletir sobre o processo de tomada de decisão e os *trade-offs* associados, estando conscientes da relevância do conceito de Responsabilidade Social Corporativa para a empresa, seus principais *stakeholders* e para a sociedade, tanto no presente quanto no futuro.

5. Notas de Ensino

5.1. Sinopse

A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), criada em 1941 em Volta Redonda (RJ), ao longo de aproximadamente oito décadas, vem se consolidando como um dos maiores grupos industriais do país e atualmente é uma multinacional com atuação nos setores de siderurgia, mineração, cimento, logística e energia.

Em setembro de 2025, o Ministério Público Federal (MPF) denunciou a CSN e a Harsco Metals (empresa contratada da CSN) por poluição e impedimento à regeneração da flora, apontando uma prática contínua desde os anos 1970/80.

Perícias identificaram o acúmulo de mais de 5 milhões de toneladas de escória industrial, dispostas em pilhas superiores a 30 metros de altura, o que tem provocado a dispersão de partículas atmosféricas, afetando diretamente mais de 40 mil moradores e contribuindo para a contaminação do lençol freático.

Os danos ambientais resultantes foram estimados em mais de R\$ 430 milhões, reacendendo o debate sobre os limites e as implicações da responsabilidade socioambiental corporativa no setor industrial brasileiro.

5.2 Fonte de Dados

Esse caso de ensino foi construído a partir de dados e informações de fontes primárias e secundárias, todas de domínio público, o que permitiu sua utilização sem necessidade de autorização prévia ou de adequações quanto a nomes, empresas ou informações potencialmente sensíveis.



5.3 Finalidade e Objetivos de Ensino

Este caso foi elaborado com o intuito de ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação no âmbito da Administração e da Engenharia. Sugere-se a utilização em disciplinas que abordam: Administração, Estratégia, Gestão Pública, Governança Corporativa, Governança Socioambiental, Responsabilidade Social Corporativa, Gestão de Riscos e Sustentabilidade

Foi idealizado para que o docente tenha ao seu alcance várias possibilidades e consiga trabalhar os níveis preconizados na Taxonomia de Bloom:

- **Avaliação:** julgar a coerência e a eficácia das estratégias de Responsabilidade Social Corporativa adotadas pela empresa diante de décadas de impactos ambientais, considerando a viabilidade de transformação de práticas reativas em ações proativas de sustentabilidade e legitimidade social.
- **Criação:** propor soluções estratégicas e inovadoras que equilibrem os objetivos econômicos, sociais e ambientais e se alinhem a Responsabilidade Social Corporativa.
- **Análise:** examinar criticamente os efeitos das decisões corporativas tomadas na empresa a respeito do meio ambiente, a comunidade local e os *stakeholders*-chave, identificando as causas estruturais do descompromisso socioambiental e os riscos estratégicos resultantes do descumprimento dos TACs.
- **Aplicação:** demonstrar como as teorias da Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, 1991), do *Triple Bottom Line* (Elkington, 1999), do Valor Compartilhado (Porter & Kramer, 2006), dos *Stakeholders* (Freeman, 1984) e da Visão Baseada em Recursos Naturais (Hart, 1995) podem ser aplicadas à formulação de estratégias corporativas sustentáveis e de governança ambiental em indústrias de base.
- **Compreensão:** identificar os conceitos fundamentais da Responsabilidade Social Corporativa, ética corporativa, gestão ambiental e governança sustentável, reconhecendo como essas dimensões interagem no caso apresentado e influenciam a relação entre empresa, sociedade e gerações futuras.

Assim, o caso não apenas descreve uma situação real, mas constrói uma experiência de aprendizagem ativa, na qual o estudante articula conhecimento conceitual, julgamento ético e competência estratégica, reforçando a coerência entre teoria, dilema e objetivos educacionais.



5.4 Aplicação do Caso

Este caso de ensino apresenta diversas possibilidades de aplicação e, como contribuição, propõem-se duas alternativas conforme descrito a seguir.

Independentemente da forma de aplicação, sugerimos que o material complementar seja enviado aos alunos antes da aula, em conformidade com a metodologia de sala de aula invertida.

5.4.1 Sugestão de aplicação 1 - Simulação de Audiência Pública

Os estudantes participam de uma simulação de uma audiência pública convocada para discutir a denúncia do Ministério Público Federal (MPF) contra a CSN, abordando o passivo ambiental e o descumprimento dos Termos de Ajustamento de Conduta (TACs).

A turma é dividida em grupos que representam atores sociais reais:

- Procuradores do MPF;
- Executivos da CSN;
- Representantes da comunidade local e movimentos ambientais;
- Autoridades municipais e estaduais;
- Investidores e acionistas institucionais.

Cada grupo deve preparar sua posição oficial, fundamentada em dados do caso, pesquisas disponíveis na internet e referenciais teóricos (Carroll, Elkington, Freeman, Porter & Kramer, Hart).

Durante a simulação, cada parte apresenta argumentos, responde a questionamentos e propõe soluções para o impasse.

O professor atua como mediador da audiência ou presidente da sessão pública, garantindo o equilíbrio entre as partes.

Objetivos pedagógicos

- Desenvolver competências de argumentação e negociação de conflitos;
- Promover análise crítica do comportamento corporativo frente às responsabilidades legais, sociais e ambientais;
- Estimular o uso de fundamentação teórica aplicada em contextos de debate público;
- Refletir sobre o papel da participação pública no ambiente corporativo.



Níveis da Taxonomia de Bloom ativados

Compreensão → Análise → Avaliação → Criação

Tempo estimado

2 aulas (1 de preparação + 1 de simulação e reflexão coletiva).

Resultados esperados

Ao final da simulação, os estudantes devem ser capazes de elaborar uma minuta para um novo Termos de Ajustamento de Conduta, expressando a busca de equilíbrio entre desenvolvimento econômico, responsabilidade social e preservação ambiental.

5.4.2 Sugestão de aplicação 2 - Simulação de Tomada de Decisão Gerencial

Nesta simulação individual, cada estudante assume o papel de Presidente da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) em um dos momentos mais críticos da história da empresa.

Após a denúncia do Ministério Público Federal e a ampla repercussão nacional sobre o passivo ambiental de Volta Redonda, o presidente se vê sozinho diante de uma decisão de alto impacto, pressionado por acionistas, governo, comunidade e opinião pública.

O exercício propõe que o participante vivencie a angústia e o peso ético de quem precisa escolher o rumo de uma corporação centenária em crise.

A decisão não é apenas técnica: envolve valores, legado, reputação e futuro.

O estudante deve escolher uma linha de ação estratégica e moralmente defensável, com base nas informações do caso e nas teorias estudadas.

Entre as opções possíveis estão:

1. Negar integralmente as acusações e sustentar a defesa técnica, alegando ausência de dolo e se preparar para uma longa batalha judicial.

Trade-offs: menor desembolso imediato; alto risco de sanções, perda de legitimidade, agravamento do passivo e conflito com *stakeholders*.

2. Reconhecer parcialmente as falhas e propor um novo programa de *compliance* ambiental e compensações sociais, com compromissos verificáveis com prazos, metas públicas e auditoria externa, priorizando a eliminação do risco e a reparação coletiva.

Trade-offs: investimento elevado no curto prazo; redução de risco regulatório e reputacional; reconstrução gradual da confiança.



3. Redefinir integralmente a estratégia corporativa, assumindo publicamente a responsabilidade e iniciando uma transição para práticas sustentáveis, com transparência e diálogo comunitário.

Trade-offs: investimento elevado no curto prazo; necessidade de reestruturação cultural e operacional; risco de exposição pública e cobrança social mais intensa; criação de vantagem competitiva de longo prazo por meio da inovação e da sustentabilidade integrada ao negócio.

O aluno deve elaborar um memorando executivo individual, dirigido ao Conselho de Administração, contendo:

- a decisão adotada;
- a justificativa estratégica e ética;
- os riscos e impactos da escolha;
- e os possíveis ganhos e retornos futuros para a empresa, seus investidores e acionistas.

5.5. Perguntas Norteadoras

As perguntas norteadoras têm como propósito apoiar o professor a orientar a análise crítica e a discussão estruturada do caso de ensino.

Elas não buscam respostas únicas ou conclusivas, mas sim estimular o raciocínio analítico, o julgamento e a tomada de decisão fundamentada nos referenciais teóricos que embasam o caso.

Assim, as perguntas norteadoras cumprem dupla função: instrumental e formativa, transformando a leitura do caso em uma experiência de aprendizagem ativa.

Pergunta 1:

Como a conduta da CSN ao longo das décadas revela um desequilíbrio entre as dimensões da Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa idealizada por Carroll (1991)?

Integração Teórico-Pedagógica:

Bibliografia Recomendada: Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Business Horizons.

Taxonomia de Bloom: Análise

Pergunta 2:

De que forma o descumprimento reiterado de Termos de Ajustamento de Conduta (TACs) demonstra falhas nas responsabilidades legais e éticas da empresa e quais as implicações desse comportamento para a sua legitimidade social?



Integração Teórico-Pedagógica:

Bibliografia Recomendada: Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Business Horizons.

Taxonomia de Bloom: Análise

Pergunta 3:

Considerando o modelo do Triple Bottom Line (TBL), ao priorizar o “bottom line” econômico em detrimento dos aspectos sociais e ambientais quais as consequências que a CSN trouxe para a sustentabilidade de longo prazo da empresa?

Integração Teórico-Pedagógica:

Bibliografia Recomendada: Elkington, J. (1999). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business.

Taxonomia de Bloom: Análise

Pergunta 4:

O caso da CSN ilustra a desconexão entre discurso e prática de sustentabilidade. Quais seriam as ações necessárias para restabelecer o equilíbrio entre os três pilares do *Triple Bottom Line* (TBL)?

Integração Teórico-Pedagógica:

Bibliografia Recomendada: Elkington, J. (1999). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business.

Taxonomia de Bloom: Criação

Pergunta 5:

De acordo com a teoria do Valor Compartilhado, como a CSN poderia transformar uma crise ambiental em oportunidade estratégica de inovação e reconquista de legitimidade social?

Integração Teórico-Pedagógica:

Bibliografia Recomendada: Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.

Taxonomia de Bloom: Criação



Pergunta 6:

Por que o comportamento reativo da CSN diante das denúncias ambientais contraria a lógica do valor compartilhado? Quais mecanismos de governança poderiam alinhar seus interesses corporativos aos interesses públicos e comunitários?

Integração Teórico-Pedagógica:

Bibliografia Recomendada: Porter, M. & Kramer, M. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*.
Taxonomia de Bloom: Avaliação

Pergunta 7:

Quais grupos de *stakeholders* foram negligenciados pela CSN ao longo de sua trajetória? Como a falta de diálogo com esses grupos contribuiu para a crise de legitimidade enfrentada pela empresa?

Integração Teórico-Pedagógica:

Bibliografia Recomendada: Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Taxonomia de Bloom: Análise

8. (Freeman, 1984)

Como o modelo de gestão orientada aos *stakeholders* poderia ter prevenido o agravamento do passivo ambiental e do conflito com o Ministério Público Federal?

Integração Teórico-Pedagógica:

Bibliografia Recomendada: Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Taxonomia de Bloom: Avaliação / Aplicação

Pergunta 9:

Com base na perspectiva de Hart (1995), como a ausência de capacidades ambientais na CSN — como prevenção da poluição, *stewardship* de produto e desenvolvimento sustentável — contribuiu para transformar o passivo ambiental da empresa em uma fonte de risco estratégico e perda de legitimidade corporativa?

Integração Teórico-Pedagógica:

Bibliografia Recomendada: Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.

Taxonomia de Bloom: Análise / Avaliação



Pergunta 10:

Como a CSN poderia desenhar uma estratégia corporativa de longo prazo baseada em recursos naturais (Hart, 1995), que combine inovação tecnológica e restauração ambiental, de modo a transformar seu passivo histórico em fonte de vantagem competitiva sustentável?

Integração Teórico-Pedagógica:

Bibliografia Recomendada: Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.

Taxonomia de Bloom: Criação

Observação Didática:

Essas perguntas podem ser aplicadas em três momentos:

1. Antes da aula conceitual sobre Responsabilidade Social Corporativa para verificar o conhecimento prévio sobre RSE e sustentabilidade;
2. Após aplicação da simulação, para consolidar o aprendizado;
3. Após a aula, sendo endereçadas aos alunos para se tornar um seminário. De forma individual ou em grupo, em função do número de alunos, escolhe-se uma pergunta norteadora para se tornar o tema de um seminário, a ser realizado em sala de aula em dias subsequentes a aplicação do caso.

6. Bibliografia Recomendada

- Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Business Horizons*.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.



7. Material Complementar

G1. MPF denuncia CSN e outra empresa por crime ambiental. Rio de Janeiro. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2025/10/07/mpf-denuncia-csn-por-crime-ambiental.ghtml> Acesso em: 11 out. 2025.

G1. MPF denuncia CSN por crime ambiental. Rio de Janeiro. 2025 vídeo (6min00s). Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/rj2/video/mpf-denuncia-csn-por-crime-ambiental-13997409.ghtml> Acesso em: 11 out. 2025.

G1. PF diz que acúmulo de rejeitos da CSN em Volta Redonda coloca em risco as águas do Rio Paraíba do Sul. Rio de Janeiro. 2025. vídeo (5min00s). Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/rj2/video/pf-diz-que-acumulo-de-rejeitos-da-csn-em-volta-redonda-coloca-em-risco-as-aguas-do-rio-paraiba-do-sul-14001013.ghtml> Acesso em: 11 out. 2025.

Rádio CBN. População em torno da CSN se sente acuada e abandonada. Rio de Janeiro. 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/live/tQwhc8ju05c?si=HAFzW3C-nfg1Dg-k> Acesso em: 11 out. 2025.

RJTV. Poluição provocada por preto da CSN se espalha por toda a cidade de Volta Redonda, no sul do RJ. Rio de Janeiro. 2025 vídeo (9min00s). Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/rj1/video/poluicao-provocada-por-preto-da-csn-se-espalha-por-toda-a-cidade-de-volta-redonda-no-sul-do-rj-11781700.ghtml> Acesso em: 11 out. 2025.

8. Referências

ALVES, Ana Beatriz Andrade; BASTOS, Adriana Teixeira; CARNEIRO, Lia Sales Serafim. Práticas de responsabilidade social corporativa: uma revisão integrativa sobre impactos, desafios e oportunidades. **Revista Delos**, v. 18, n. 66, p. e4776–e4776, 2025.

BOWEN, Howard R. Social responsibilities of the businessman. 1953.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39–48, 1991.

COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL (CSN). Histórico empresarial. 2020. Disponível em: <https://www.csn.com.br/quem-somos/historico>. Acesso em: 8 out. 2025.

COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL (CSN). **Relação com investidores – perfil corporativo**. 2025. Disponível em: <https://ri.csn.com.br/a-companhia/historico-e-perfil-corporativo/>. Acesso em: 8 out. 2025.

DA SILVA, Marcos Antonio Nunes. Responsabilidade social das empresas. **Revista Jurídica – Direito, Justiça, Fraternidade & Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 131–151, 2025.



ELKINGTON, John; ROWLANDS, Ian H. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. **Alternatives Journal**, v. 25, n. 4, p. 42, 1999.

Freeman, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. 1984.

Hart, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, 20(4), 986–1014.1995.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL (MPF). **MPF denuncia Companhia Siderúrgica Nacional por crime ambiental que se arrasta há décadas em Volta Redonda** (RJ). 2025a. Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/rj/sala-de-imprensa/noticias-rj/mpf-denuncia-companhia-siderurgica-nacional-por-crime-ambiental-que-se-arrasta-ha-decadas-em-volta-redonda-rj>. Acesso em: 8 out. 2025.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL (MPF). **Procuradoria da República no Município de Volta Redonda**. Manifestação 3240/2025. Autos nº JFRJ/VTR-5001240-28.2018.4.02.5104-INQ. 2025b.

PORTER, Michael E. et al. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard business review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.