

JNT - FACIT BUSINESS AND TECHNOLOGY JOURNAL ISSN: 2526-4281 - QUALIS B1



**INDICADORES GIFE DE GOVERNANÇA:
UM ESTUDO DE CASO DAS BOAS
PRÁTICAS EM UMA MINERADORA
BRASILEIRA**

**GIFE GOVERNANCE INDICATORS:
A GOOD PRACTICE CASE STUDY IN A
BRAZILIAN MINING COMPANY.**

Janderson Henrique Mota de SOUSA
Instituto Federal de Educação Ciência e
Tecnologia do Tocantins (IFTO)
E-mail: Henrique.janderson@gmail.com

Thiago de Oliveira BARROS
Instituto Federal de Educação Ciência e
Tecnologia do Tocantins (IFTO)
E-mail: thiagobarrosjc@gmail.com

Caio Henrique CAMPANER
Instituto Federal de Educação Ciência e
Tecnologia do Tocantins (IFTO)
E-mail: hfccampaner@gmail.com



RESUMO

O estudo sobre os princípios de governança nas organizações tem se tornado um objeto muito pesquisado nos últimos anos. As organizações estão aplicando as diretrizes e os princípios de governança corporativa em seu planejamento estratégico, visando, desta maneira, obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes diretos. O presente artigo tem como objetivo analisar e problematizar os princípios e as práticas de governança de uma grande mineradora do país. Esta pesquisa se filiou teoricamente as concepções dos indicadores GIFE de Governança. A partir destes indicadores, problematizou-se como a governança corporativa apresenta vantagens competitivas para empresas do setor de mineração. Por questões teórico-analíticas, usou-se a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso. Como fonte documental, utilizou-se o *site* da mineradora para o alcance dos resultados da pesquisa. A mineradora participante deste artigo atingiu excelência em três dos cinco eixos da ferramenta de autoavaliação GIFE.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Indicadores GIFE. Mineradora.

ABSTRACT

The study on the principles of governance in organizations has become a much researched object in recent years. Organizations are applying corporate governance guidelines and principles in their strategic planning, thereby aiming to gain competitive advantage over their direct competitors. This article aims to analyze and problematize the governance principles and practices of a large mining company in the country. This research was theoretically affiliated with the conceptions of the GIFE Governance indicators. From these indicators, it was questioned how corporate governance presents competitive advantages for companies in the mining sector. For theoretical and analytical reasons, we used bibliographic research, documentary research and case study. As a documentary source, the mining site was used to reach the search results. The participating mining company achieved excellence in three of the five axes of the GIFE self-assessment tool.

Keywords: Corporate Governance. GIFE Indicators. Mining.

INTRODUÇÃO

O Brasil é um grande exportador de minério para o mundo. Segundo o Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM, 2013), a indústria mineradora tem uma grande participação no crescimento econômico do país. O ramo de *comodities* é um dos grandes responsáveis pela exportação brasileira, mesmo levando em consideração períodos problemáticos, conforme as descrições das crises internacionais (IBRAM, 2013).

A Agência Nacional de Mineração (ANM) destaca que:

Segundo a classificação internacional adotada pela Organização das Nações Unidas (ONU), define-se mineração como sendo a extração, elaboração e beneficiamento de minerais que se encontram em estado natural: sólido, como o carvão e outros; líquido, como o petróleo bruto; gasoso, como o gás natural. Nesta acepção mais abrangente, inclui a exploração das minas subterrâneas e de superfície (ditas a céu aberto), as pedreiras e o poços, incluindo-se aí todas as atividades complementares para preparar e beneficiar minérios em geral, na condição de torna-los comercializáveis, sem provocar alteração, em caráter irreversível, na sua condição primária (ANM, 2006, p. 01).

Os minérios são ingredientes indispensáveis na fabricação de produtos de necessidades básicas ao ser humano, fator este que gera alta demanda, a qual fundamenta o seu peso econômico. A mineradora objeto de estudo atua principalmente na produção de minério de ferro e pelotas (Fe), Níquel (Ni), Manganês (Mn), ferroligas, Carvão e Cobre (Cu). Ela se destaca devido aos altos volumes na extração de minério de ferro e níquel.

O Setor Mineral no Brasil possui grande peso na balança comercial. No ano de 2018, as exportações no setor atingiram aproximadamente US\$ 30 bilhões enquanto as importações foram de pouco mais de US\$ 8 bilhões (IBRAM, 2019). Isto gerou um saldo de aproximadamente US\$ 21,5 bilhões na balança comercial. Neste mesmo ano, o Setor Mineral contribui com 36,6% do Saldo Comercial Brasileiro (IBRAM, 2019).

A mineração é responsável por promover altos Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) nos municípios onde ocorre alguma operação de extração mineral (IBRAM, 2013). Conforme tal instituto, esses investimentos são responsáveis por promover desenvolvimento em bolsões com indicativos de pobreza, gerando um impacto social positivo na comunidade local e regional.

Na mineração, a competitividade acontece através da via de preços. Esse preço pode gerar valor agregado a depender da qualidade da jazida e de seus produtos no mercado financeiro (CARVALHO; MESQUITA; CARDARELLI, 2017). Desse modo, as

mineradoras são grandes detentoras de capital e de jazidas com altos níveis de qualidade. Além disso, por administrarem grandes jazidas, o mercado exige destas corporações uma gestão altamente competente para lidar com os ciclos de oscilação de preços e ainda transmitir transparência aos investidores (CARVALHO; MESQUITA; CARDARELLI, 2017).

A competitividade no setor da mineração obriga as organizações a estarem sempre em intensa busca por métodos de processamento e por tecnologias eficientes e sustentáveis para enxugar os custos do seu processo. Neste cenário, as mineradoras buscam maior responsabilidade socioambiental e captação de empresas para investimento no empreendimento mineral. Essa captação busca, ainda, gerar investimento e eficiência no meio produtivo gerando resultados positivos para a corporação e seus investidores (CARVALHO; MESQUITA; CARDARELLI, 2017).

Para Stamato Neto e Alcântara (2013), existem alguns fatores que determinam a competitividade das empresas, entre eles a discussão e a problematização sobre os fatores que norteiam a competitividade das empresas. Pesquisas que discutem competitividade podem proporcionar números que indicam possíveis tomadas de decisão para os gestores frente às solicitações advindas dos diversos stakeholders.

Porter (1986) afirma que o processo de tomada de decisão a partir do planejamento estratégico determina o conhecimento das variáveis internas e externas das organizações. O ambiente, então, deve ser considerado em suas dimensões contextual e relacional (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Segundo Solé e Schoroeder (2019), a importância da governança corporativa no setor de mineração é expressa na convergência das ações de ao menos três partes, quais sejam os acionistas ou proprietários, o conselho de administração e a diretoria executiva. A atuação destas partes na construção e operação de sistemas de gestão como códigos e diretrizes, deve entrar em conformidade com instruções legais e marcos regulatórios do setor, gerando, assim, vantagens competitivas à corporação.

A temática das boas práticas como vantagens competitivas será abordada de forma mais profunda na seção “As boas práticas como vantagem competitiva para mineradoras”, na qual se busca a discussão dos fatores que levam essas organizações a alcançarem êxito em suas atividades frente a um mercado extremamente concorrido.

Este artigo tem por objetivo geral: analisar e problematizar, a partir dos Indicadores GIFE, os processos de governança corporativa de uma mineradora que atua no mercado

brasileiro. Por objetivos específicos, têm-se: 1 – analisar os documentos disponibilizados nos sites que mantenham correlação com os princípios/indicadores de governança corporativa; 2 – analisar e problematizar se a organização aplica ou deixa de aplicar os princípios/indicadores de governança corporativa.

De modo a analisar as boas práticas de Governança Corporativa em uma empresa de extração e exportação mineral, o procedimento metodológico aplicado baseia-se em uma pesquisa documental, uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. De acordo com Severino (2007), este tipo de pesquisa tem como característica principal a ligação entre o que vem sendo pesquisado e o que já fora referido por outros autores em pesquisas existentes.

Para Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é um estudo que tem por base o conhecimento produzido por outros pesquisadores. Não se trata de um conhecimento qualquer, mas um conhecimento que já foi referendado e publicado por seus respectivos autores.

Severino (2007) compreende que a pesquisa documental tem o objetivo de reunir informações e dados a partir de artigos, dissertações, periódicos, livros, textos disponíveis em sites confiáveis, etc. Além de reunir essas informações e dados, esta pesquisa serve para a constituição de conhecimento a partir das mais variadas fontes, sejam elas fontes governamentais ou não governamentais.

Especificamente neste trabalho, foram obtidos documentos a partir de atas de reuniões dos conselhos, relatórios de gestão, processos de avaliação, relatórios de fiscalização e códigos de ética e boas práticas. Todos estes documentos foram encontrados publicamente no site das organizações.

A primeira etapa do trabalho foi a escolha da organização. Para isso, foram utilizados os seguintes critérios para inclusão na pesquisa: a organização deveria ser notoriamente reconhecida por exportar minérios; como critério de exclusão da pesquisa: a organização que não exportasse para ao menos dez países seria eliminada (a organização em questão exporta para mais de trinta países). Após aplicação do critério, evidenciadas algumas empresas, mas escolhemos apenas uma para aplicação da ferramenta, a qual é uma das primeiras a abrir seu capital no mercado financeiro.

A segunda fase consistiu na construção teórica, analítica e metodológica do trabalho. A terceira e última fase foi análise dos dados. Conforme apresentado, a análise se baseou nos documentos que foram encontrados no site da mineradora. Estes documentos

foram analisados qualitativa e quantitativamente. Para tal análise, usou-se a ferramenta de “autoavaliação dos indicadores GIFE”, a qual pode ser acessada no site do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas.

As Boas Práticas da Governança Corporativa

A Governança Corporativa surge com o escopo de propiciar meios para solução de problemas que as empresas têm em relação aos interesses difusos das diversas partes. Toda essa preocupação é devido aos escândalos corporativos de empresas internacionais de capital aberto (BORGES; SERRÃO, 2005). Com intuito de aproximar os investidores e as corporações, as boas práticas da Governança Corporativa podem propiciar vantagens competitivas, como, por exemplo, uma maior confiabilidade das múltiplas partes interessadas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2008).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) destaca que a Governança Corporativa “busca converter princípios básicos em recomendações objetivas” (IBGC, 2015, p.20). Essa conversão procura atender os objetivos para preservar e maximizar os resultados da organização. As práticas da Governança Corporativa objetivam, ainda, adequar os resultados atingidos aos mais altos índices de confiabilidade perante os mercados internos e externos.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) compreende que a Governança Corporativa é constituída por um conjunto de práticas que tem como objetivo otimizar o desenvolvimento de uma corporação, evitando, portanto, uma gestão protecionista (CMV, 2002), a qual não considera os interesses de todas as partes envolvidas.

Governança Corporativa: Dimensão Histórico-Conceitual

Segundo Trindade e Neto (2014), Governança Corporativa é um compilado de boas práticas que são pensadas efetivamente para a gestão das organizações. Neste tipo de gestão, os executivos precisam considerar os interesses difusos dos diversos *stakeholders* (partes interessadas). Para Tosini e Bastos (2008), o conceito de Governança Corporativa refere-se às formas institucionais que regulamentam a relação entre a administração da empresa e seus acionistas.

O modelo de Governança Corporativa é descrito por Tosini e Bastos (2008) como algo que transcende a administração privada¹, podendo ser aplicado tanto na área pública como na área privada. Ele é responsável pela fomentação de boas práticas que serviram para as organizações que desejassem manter um melhor relacionamento com todas as partes envolvidas.

Um dos principais fundamentos da Governança é o ato de governar, ato este que trata das possibilidades de instrumentalização da organização por meio de ferramentas, de políticas e da cultura de organização (BACEN, 2009). As boas práticas fundamentadas no ato de governo têm por objetivo o atingimento dos resultados esperados da organização.

Assim, Governança Corporativa é compreendida como:

Governança Corporativa remete ao governo da organização, à articulação do poder entre as partes com direitos de propriedade e controle e os responsáveis pela gestão, não se limitando às questões de verificação de procedimentos contábeis, auditorias ou à remuneração dos gestores. Envolve algo maior, as relações entre controladores, acionistas minoritários, gestores, mercado de capitais e financiadores em geral, bem como o grupo das denominadas partes interessadas (stakeholders), formada pelos empregados, clientes e fornecedores, órgãos reguladores e a própria sociedade (TOSINI; BASTOS, 2008, p. 76).

A governança compreende em suas dimensões bem mais do que o gerenciamento das relações entre os investidores, os donos e os funcionários. Ela busca harmonia entre o processo de liderar, o foco nas metas, o respeito a todos os aspectos da cultura que se encontram na organização e aos difusos interesses de todas as partes envolvidas. A governança compreende atos desde a parte fiscal até a parte burocrática das instituições.

Para Lethbridge (1997), Governança Corporativa é compreendida por um conjunto de instituições e de pactos culturais, que são responsáveis por articular os interesses entre os envolvidos. Lethbridge (1997) afirma que as características de Governança Corporativa podem ser desenvolvidas a partir de grupos de países, os quais influenciam organizações capitalista, políticas e sócias. Através dela, as organizações podem desenvolver sua gestão em vários pontos diferentes, pois possibilita o gerenciamento em cadeia ou em rede, de forma transparente para os envolvidos, e com alta performance na aplicabilidade do planejamento (LETHBRIDGE, 1997).

¹ Administração privada é o conjunto de ideias e ações que objetivam o gerenciamento de organizações que não fazem parte da estrutura da Administração pública.

Morais (2017) afirma que a Governança Corporativa é um conjunto de práticas que tem como finalidade a otimização e o desempenho da organização. Segundo a autora, é possível alinhar os objetivos organizacionais com a proteção dos atores envolvidos, como os investidores, os empregados, os credores, o Governo, a sociedade civil, etc. Em resposta à tentativa de equilíbrio entre os objetivos difusos dos diversos *stakeholders*, a autora destaca que o princípio da transparência é fundamental.

A governança corporativa apresenta quatro princípios básicos: transparência; equidade; prestação de contas e responsabilidade (IBGC, 2015). Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e o Grupo de Institutos, Fundação e Empresas (GIFE), esses princípios procuram o equilíbrio entre os envolvidos nas organizações (IBGC; GIFE, 2014).

A transparência busca o equilíbrio na gestão das organizações (IBGC; GIFE, 2014), possibilitando que as tomadas de decisões sejam mais acertadas e mais coerentes com os diversos objetivos dos *stakeholders*. Além disso, esse princípio busca democratizar o acesso das partes interessadas aos documentos e às decisões que são respaldadas pela administração das organizações.

A equidade é o segundo princípio da Governança Corporativa. Ela busca a disponibilização de um tratamento justo e igualitário ao *stakeholders*. Esta disponibilização afeta todos os *stakeholders* da organização e o princípio destaca que as organizações são responsáveis por pensar, fomentar e rever as diretrizes e as políticas organizacionais (IBGC, 2015).

O terceiro princípio é o da prestação de contas. Ele providencia a transparência de tudo o que se passa na gestão das organizações (IBGC; GIFE, 2014). A partir dele, as organizações conseguem demonstrar as informações financeiro-operacionais, promovendo uma sensação de confiabilidade acerca dos processos que são efetuados e ratificados por meio da prestação de contas.

O quarto e último princípio é o da responsabilidade. Ele busca a maximização do envolvimento de todos para garantir a sustentabilidade da empresa. Sua proposta é focada em atender os planos e metas que proporcionem mais solidez à organização (FORINI; JUNIOR; ALONSO, 2016). Em outras palavras, este princípio objetiva promover que os clientes internos e externos possam ter responsabilidade sobre os efeitos que suas ações provoquem ao corpo da organização.

A Governança Corporativa surgiu após os grandes escândalos corporativos envolvendo algumas das maiores empresas do mundo (FORINI; JUNIOR; ALONSO, 2016). Ela busca encontrar o equilíbrio no sistema de decisões, com intuito de minimizar o conflito de agência e trazer transparência para os *stakeholders* que compõem a organização. O marco histórico da governança aconteceu com os estudos de Berle e Means (1932), que foram os primeiros a problematizar empiricamente a composição acionária de grandes empresas americanas e levantar a discussão a respeito dos inevitáveis conflitos de interesses entre organizações e seus investidores, além do fato de que o antigo método de gestão favorecia as organizações e deixava seus investidores de fora nas tomadas de decisão (SAITO; SILVEIRA, 2008).

Outro marco importante foi o Relatório *Cadbury*, em 1992, o qual foi elaborado em um comitê criado pelo Banco da Inglaterra, cujo objetivo era buscar ações a serem adotadas no mercado financeiro em relação aos aspectos de demonstração contábil e à própria prestação de contas (SILVA; SEIBERT; 2015).

Silva e Seibert (2015) destacam que, no ano de 1998, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), juntamente com outras organizações dos setores privado e público, pensou em princípios ligados à Governança Corporativa. Eles buscaram fundamentações nas experiências dos membros que estão inseridos no comitê e mantiveram o foco de nortear o mercado financeiro. Esses princípios foram responsáveis por aperfeiçoar a prática da Governança Corporativa das organizações nos países envolvidos e até mesmo naqueles não envolvidos.

Segundo o IBGC (2015), um dos principais envolvidos no movimento organizado pela OCDE eram os Estados Unidos. No mercado norte-americano, o movimento era liderado por acionistas que perceberam a necessidade de criar regras que os protegessem contra os abusos das diretorias que representavam as corporações. Essas diretorias omitiam informações fiscais, gerenciais e políticas.

Outro marco importante da Governança Corporativa é a Lei *Sarbanes-Oxley*, instituída em 2002 nos Estados Unidos (SILVA; SEIBERT, 2015). Esta lei surgiu devido aos escândalos corporativos e a necessidade de mudar os padrões da Governança Corporativa, prevendo penalizações rigorosas para aqueles que causassem danos ao mercado financeiro norte-americano. Um dos principais efeitos da lei e das boas práticas adotadas pelo mercado foi o resgate da confiabilidade de investidores que estavam desesperançosos.

Esta lei é fundamentada nos princípios da Governança Corporativa: *compliance* (*conformidade legal*), *accountability* (*Prestação de contas*), *disclosure* (integridade ou equidade) e *fainerss* (Senso de Justiça) (SERAFIM; QUELHAS; ALLEDI, 2010). Tais variáveis buscavam normatizar e sugerir boas práticas para as organizações dentro de padrões legais, a exemplo da apresentação de contabilidade e de movimentações financeiras de forma clara; do respeito a integridade humana; e, por fim, da aplicabilidade dos mecanismos legais.

Surgiram outros movimentos também na Europa e no Japão (SERAFIM; QUELHAS; ALLEDI, 2010). Suas características estavam fundamentadas em modificar o ambiente dos negócios entre os investidores, fazendo que houvesse mais participação dos investidores na instituição, além de reorganização organizacional (SCHNORRENBARGER, 2012). Todas essas características buscam atender uma necessidade que o mercado financeiro pedia para sanar a relação entre as organizações, os acionistas e até mesmo os funcionários.

Segundo Santos (2015), o surgimento da Governança Corporativa e sua estruturação no Brasil são construídos a partir de variáveis acontecidas na América Latina, quais sejam a concentração patrimonial, privatização, fechamento de grandes grupos financeiros no final da década de 80, concentração patrimonial, reestruturação do sistema financeiro e internacionalização e por último os fundos de pensão e de investimentos.

A privatização ocorre entre o final da década de 80 e 90, sendo responsável por mudar as divisões de responsabilidade nas esferas pública e privada. Com essa privatização, empresas que estavam no controle do Estado saem desta gestão estatal e migram para a gestão privada com um grande desafio de se desenvolver no mercado de capitais (FURTADO, 2018).

Naquele momento, as grandes empresas da América Latina eram compostas de organizações de grupos familiares, as quais detinham a concentração patrimonial em sua cúpula executiva (BORGES; SERRÃO, 2005). Com a reestruturação do sistema financeiro, houve uma retirada de bancos estatais e um aumento de empresas de estrangeiras. Organizações e grupos latino-americanas buscaram se estabelecerem em outras regiões como, por exemplo, nos Estados Unidos, onde eram resguardadas através da Lei *Sarbanes-Oxley* (SCHNORRENBARGER, 2012).

Com essas mudanças de cenário, os investidores institucionais percebem e cobram mais transparência nas decisões de investimento, pois através dela torna-se possível a

capitalização de recursos dos investidores. Consequentemente, essa exigência impulsiona boas práticas e gerenciamentos de organizações através da Governança Corporativa (BORGES; SERRÃO, 2005).

Com esses acontecimentos, a OCDE fez as recomendações para a região da América Latina (FURTADO, 2018). entre elas: uma gestão fundamentada na Governança Corporativa que busque proteger os acionistas; a disponibilização de relatórios da companhia que esclareçam as movimentações financeiras da empresa; a instituição de normas e processos regimentares de caráter normativo; implantação e expansão de conselho fiscal nas organizações (FURTADO, 2018).

No Brasil, a Governança Corporativa teve sua aplicação devido a um cenário organizacional, no qual foi preciso buscar novas estratégias empresariais. O cenário que se passava no Brasil era a abertura econômica, as privatizações, a entrada de investidores internacionais, as fusões entre empresas, surgindo a necessidade de um novo modelo corporativo para atender as novas necessidades das organizações que surgiam e das que se reestruturavam (SCHNORRENBARGER, 2012).

O Brasil empenhava-se a entrar em consonância econômica com o mercado mundial, fazendo com que buscasse romper com o modelo de gestão familiar, migrando para as boas práticas da Governança Corporativa (BORGES; SERRÃO, 2005). Durante os anos de 1990 a 2000, as corporações buscaram novas formas de reestruturar corporações para atender diretoria executiva e sócios (CUNHA; DERETTI; SILVA, 2012). Com esta reestruturação, as empresas brasileiras passaram a ter acesso ao mercado internacional, o que serviu de estímulo para uma gestão fundamentada na Governança Corporativa (CUNHA; DERETTI; SILVA, 2012).

Neste contexto surge no Brasil em 1989, o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), que é “uma rede sem fins lucrativos que traz organizações de origem empresarial, familiar, independente e comunitária, que contribuem com projetos com finalidade pública” (FURTADO, 2018, p. 27). Essa instituição conta com associados que têm a missão de aprimorar boas práticas que visem melhorar a vantagem competitiva das organizações.

Indicadores GIFE de Governança

O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) é responsável por desenvolver, difundir e aperfeiçoar e os conceitos de governança corporativa nos recursos

privados (GIFE, 2017), criando indicadores que servem de avaliação para o setor sobre as práticas de governança, assim como, levantar discussões com o intuito de promover conhecimento sobre a temática de boas práticas de governança corporativa. Através destes meios, o GIFE consegue instrumentalizar a decisão dos possíveis investidores.

Esses indicadores do GIFE foram divididos em cinco eixos e componentes: Conselho deliberativo; controle e supervisão financeira e econômica; estratégia e gestão; políticas institucionais; e o eixo da transparência e a analogia com as partes envolvidas.

O primeiro eixo - o conselho deliberativo - é responsável por verificar a existência ou não de um conselho e de que forma ele é configurado. Este eixo é responsável por verificar nas organizações se o rol de conselheiros está entre cinco e doze conselheiros, e estes estão qualificados profissionalmente. Esse mesmo eixo também fiscaliza se dentro do conselho existe uma representatividade de vinte por cento de conselheiros não ligados à organização, com intuito de dar legitimidade aos investidores. É através dele que são determinadas as formas legais sobre mandato, eleição, reeleição e assiduidade do rol dos conselheiros (GIFE, 2017).

O segundo eixo é responsável por vistoriar a parte fiscal da organização. Este conselho fiscal deve ser composto por pessoas que possuam formação e experiência na área, os quais agregam maior entendimento ao acompanhar as movimentações financeiras da organização (GIFE, 2017).

Já o terceiro eixo, referente à estratégia e gestão da organização, a qual deve possuir plena consciência da visão e missão da organização, cujas premissas devem estar lavradas em documento oficial e regimentadas como padrão interno. Este eixo recomenda que o planejamento estratégico da organização deva ser aprovado pelo conselho deliberativo, e após aprovação o mesmo deverá ter sua execução acompanhada por tal conselho, devendo ser executada dentro planejamento acordado.

Outro ponto importante deste eixo é que a parte executiva da organização não poderá participar do conselho deliberativo, pois seria dificultoso para a decisão, devido ao conflito de interesses, haja vista que o executivo seria tendencioso a decidir segundo sua concepção sobre o que é melhor para sua pessoa. Contudo, mesmo que o executivo não possa ser parte do conselho, poderá participar das reuniões. O conselho também fica incumbido de apoiar a organização, monitorando a gestão de pessoas e política de remuneração, que deverá ser aprovada pelo conselho deliberativo (GIFE, 2017).

No quarto eixo, há as políticas institucionais, as quais são responsáveis pela discussão a respeito do código de conduta ou código de ética, conflito de interesses e canal de denúncias (GIFE, 2017). Segundo o GIFE de 2017, recomenda-se que essas normativas internas sejam propagadas pela organização em seu interior, disponibilizando os temas tratados pelo eixo. Este eixo trata, ainda, as condutas de ética e moral da organização através de tratativas a respeito dos conflitos de interesses dentro de todos os níveis da organização. O eixo também aconselha a abertura de um canal de denúncias que seja funcional (GIFE, 2017).

Por último, há o eixo que analisa a transparência e a relação com as partes interessadas. O GIFE (2017) aconselha que todos os *stakeholders* e possíveis *multistakeholders* possam participar das tomadas de decisão de forma direta e indireta; recomenda também que todas as informações inerentes às organizações sejam salvas em mídias digitais da organização, com intuito de fazer publicidade das decisões. Nestas mídias, podem ser informados a missão, princípios de programas e projetos, relatórios da organização, demonstrativo de caráter financeiro, estratégico e de desempenho.

As Boas Práticas como Vantagem Competitiva para Mineradoras

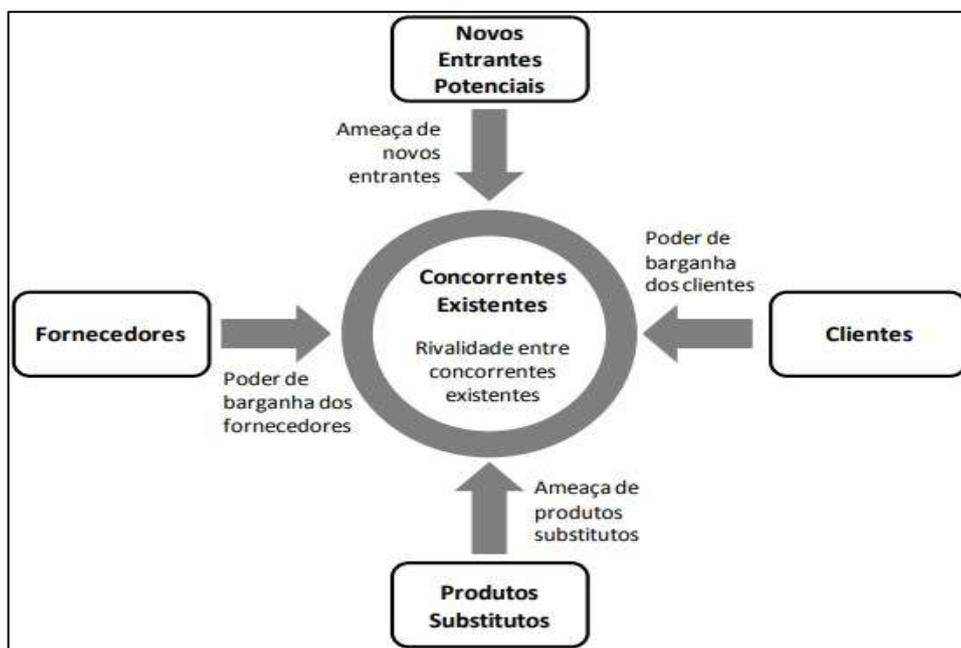
As organizações, para obterem vantagem competitiva em meio ao mercado altamente volátil, buscam mecanismos que proporcionem oportunidade de negócios ou algo que seus concorrentes não tenham (COUTINHO; DELFINO e COSTA, 2016). A competitividade pode ser definida como fatores que possibilitam que as organizações busquem ou desenvolvam produtos de serviços diferentes dos seus concorrentes, com intuito de aumentar e evoluir a sua participação no mercado (DESSLER, 2003).

Por meio da execução do planejamento, companhias elevam seus resultados e otimizam seus processos de forma a buscar maior eficiência. Embasadas por esta proposta, conseguem traçar e definir estratégias voltadas ao atingimento dos objetivos determinados pela organização. A execução do planejamento estratégico regulamenta políticas e processos empresariais, define alocações de recursos, entre outras estratégias que geram vantagens competitivas (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

Para Ansoff (1990, p. 96), “[...] estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. Porter (1991) destaca a existência de forças competitivas conforme mostrado na figura 01 abaixo, a serem considerados na inteligência organizacional, as quais buscam direcionar análises

específicas a fim de moldar estratégias que orientem ações no desígnio de solucionar pontos críticos tanto no ambiente interno como externo da companhia.

Figura 01. Cinco Forças Competitivas



Fonte: Nishimoto (2012, p. 33).

Consoante Piovesan, Laurindo e Carvalho (2008), problematizar as necessidades a respeito das variáveis internas e externas das organizações é essencial na tomada de decisão. Os autores afirmam que alinhar essas variáveis junto aos regimentos que norteiam o planejamento estratégico às boas práticas de gestão é fator essencial para que as organizações se mantenham competitivas perante seus concorrentes diretos e indiretos.

Para Porter (1991), é possível mensurar o nível de competitividade de determinado ramo de atividades analisando as cinco forças competitivas. A partir disso, define-se a estratégia para buscar um posicionamento defensivo, influenciando as forças a seu favor, gerando, assim, vantagens sobre companhias concorrentes (NISHIMOTO, 2012).

No quadro a seguir podemos analisar as cinco forças de Porter:

Quadro 1. As cinco forças de Porter

FATORES DE COMPETIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Novos Entrantes	Economia de escala força novos concorrentes a investirem em grande escala ou aceitar uma desvantagem no custo do produto; Diferenciação do produto do novo entrante por não ter fidelização de sua marca deve dispender de recurso a fim de competir com as marcas já existentes; Necessidade de capital a fim de financiar o investimento, considerando também risco de perda; Desvantagem em custo devido a capital humano (<i>know-how</i>), localização da planta, acesso à matéria-prima; Acesso e fidelização dos canais de distribuição a fim de levar o produto até o consumidor; Políticas governamentais em que o governo limita ou impede o ingresso de novas empresas.
Produtos Substitutos	Facilidade com a qual o cliente encontra fontes alternativas, podendo proporcionar uma melhora no custo ou no desempenho do produto.
Clientes	Compras em grandes volumes, gerando poder de barganha ao comprador, o qual exige melhores preços unitários; Produtos sem diferenciação, elevando a gama de possíveis fornecedores, podendo confrontar fornecedores alternativos a fim de obter melhores preços; Integração da cadeia, quando o cliente passa a fabricar internamente o produto, exercendo a mesma atividade de seu fornecedor.
Fornecedores	Poder de barganha quando existe exclusividade no fornecimento e dificuldade e/ou onerosidade por parte do cliente em encontrar produtos substitutivos; Integração da cadeia: assim como o cliente pode fabricar o produto de seu fornecedor, o inverso também é possível.
Concorrentes existentes	A competição se torna mais intensa quando existe grande número de empresas disputando uma fatia do mercado; Crescimento lento ou inexistente no setor força as companhias a iniciarem investidas a fim de dominar parcelas do mercado ocupadas pela concorrência, buscando melhorar seu resultado; Aumento de disponibilidade de produtos com uso de economia de escala na busca de redução dos custos fixos.

Fonte: Adaptado de Nishimoto (2012).

Analisando o contexto estratégico das mineradoras, deve-se levar em conta que a indústria de exploração mineral necessita de diversos investimentos desde a pesquisa de lavra, viabilidade econômica, tecnologia adequada e o capital a ser investido e ainda o tipo, a qualidade e a quantidade do minério a ser explorado. Por isso, são instaladas em locais de grande ocorrência mineral independente de sua localização em relação à mão-de-obra e ao mercado consumidor, pois a matéria-prima, não é criada pelo ser humano e sim uma

riqueza natural que já foi formada ao longo do tempo geológico, que pode chegar a milhões de anos (XIMENES, 2010).

Buscando atender a demanda citada, as mineradoras se apropriam do eixo de gestão e planejamento para dimensionar o seu negócio; desenvolvem estratégias de alocação de recursos financeiros em pesquisas tecnológicas, qualitativas e quantitativas, voltadas à viabilidade da exploração, definindo o local a ser escavado e o material a ser explorado. Com base neste conhecimento, é possível dimensionar os recursos humanos necessários, os instrumentos e os maquinários que serão utilizados na mineração, além de definir recursos a serem despendidos.

A assertividade na tomada de decisões caracteriza o princípio da transparência apresentada pelo IBGC (2015). Essa assertividade ocorre quando as mineradoras definem as suas premissas, a missão, os valores e os objetivos da empresa, com o intuito de integrar e direcionar as ações dos envolvidos. Na visão de mercado, são mais bem ranqueadas as empresas que aderem boas práticas de governança corporativa ao seu modelo de gestão (RADAELLI, 2010).

A aplicação dos princípios da Governança Corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade) proporciona um ambiente de confiabilidade e segurança às partes interessadas de uma mineradora (SANTOS, 2015). As empresas que incorporam em sua gestão o modelo de Governança Corporativa geram vantagens competitivas para seu negócio frente a demais organizações. A aplicabilidade das boas práticas atinge maiores e mais concretos níveis de gestão, trazendo uma melhora de sua imagem institucional e valorização de sua marca, gerando maior engajamento com clientes, investidores, governos e outras partes interessadas. (SANTOS, 2015).

Ainda no eixo transparência, as mineradoras usam deste ponto para disponibilizar relatórios de sustentabilidade da organização e do setor mineral. Esses relatórios abordam os impactos ambientais e quais serão as diretrizes a serem tomadas na tratativa do problema relacionado à biodiversidade (IBRAM, 2013), além de esclarecer como será apresentada a forma de reassentamento ou ressarcimento da comunidade no entorno da lavra à comunidade, seja ela interna ou externa, fator este de suma importância para o engajamento com as partes interessadas, principalmente tendo em vista que as principais áreas de mineração no Brasil são indígenas (IBRAM, 2013).

As boas práticas aplicadas no setor brasileiro de mineração permitem aos envolvidos um acompanhamento de todas as movimentações financeiras e operacionais de

forma mais clara e concreta; possibilita também que a gestão executiva, assim como os investidores, possua visão macro da realidade financeira e operacional. Este ambiente de engajamento e de informações gera vantagens competitivas, garantindo sustentabilidade e longevidade para a companhia (IBRAM, 2013).

Aplicação dos indicadores GIFE de Governança em Uma Mineradora Brasileira

O primeiro eixo da ferramenta, conforme já apresentado, procura a compreensão de como funciona o conselho deliberativo da mineradora. Abaixo, segue um quadro que destaca a primeira dimensão e os dados que foram coletados.

Quadro 02: Conselho deliberativo

CONSELHO DELIBERATIVO		
PERGUNTAS	RESPOSTAS	
	SIM	NÃO
1.1 Há um conselho deliberativo formalmente instituído?	X	
1.2 Número de conselheiros varia entre 5 e 11?	X	
1.3.1 Não há presença de mulheres no conselho deliberativo?	X	
1.3.2 Há até 40% de mulheres no conselho deliberativo?	X	
1.3.3 Há mais de 40% de mulheres no conselho deliberativo?		X
1.3.4 A composição do conselho deliberativo tem a diversidade necessária para assegurar a realização da missão da sua organização?	X	
1.4 Os conselheiros, em seu conjunto, possuem uma multiplicidade de formações ou experiências necessárias para o cumprimento do seu papel na organização?	X	
1.5 Há pelo menos 20% de conselheiros independentes?	X	
1.6 Existem regras claras e publicadas internamente sobre o processo de escolha dos conselheiros?	X	
1.6.1 O prazo de mandato é de no mínimo 2 anos e no máximo 4 anos?	X	
1.6.2 Pode haver renovação de mandato, respeitando o período máximo de 8 anos de permanência no conselho deliberativo?	X	
1.6.3 Há um processo ou política estabelecido que vise evita a descontinuidade do conselho deliberativo diante da troca de conselheiros?	X	
1.7 O conselho deliberativo se reúne pelo menos duas vezes ao ano e tem periodicidade definida?	X	
1.7.1 Os conselheiros recebem material adequado em tempo hábil para assegurar a participação efetiva nas reuniões?	X	
1.7.2 Há elaboração de ata das reuniões do conselho deliberativo e estas são publicadas internamente?	X	
1.8 75% dos membros do conselho deliberativo participam de pelo menos 75% das reuniões realizadas anualmente?	X	
1.9 Há avaliação periódica do conselho deliberativo ou dos conselheiros?	X	

Fonte: Adaptado de GIFE (2019).

Através da análise dos indicadores GIFE, constatou-se a existência de um conselho deliberativo, o qual consegue atender uma boa padronização exigida pelo GIFE (2017). Evidenciou-se também que a organização apresenta em seu rol um número entre cinco e onze membros, conforme estabelecido pelo GIFE (2017).

Segundo o IBGC e o GIFE (2014), também são compreendidos neste eixo: a diversidade dos membros, a pluralidade de qualificação e de perfis, a independência dos conselheiros e, por fim, o tempo de mandato e de eleição. A organização estudada apresentou resultados positivos, atendendo as exigências da governança corporativa. Em seu site corporativo, apresentou de forma clara a diversidade da composição dos seus membros, as especificações e qualificações do rol de seu conselho e independência do conselho deliberativo. Ela disponibiliza, ainda, em seu site, um arquivo com todas normativas estabelecidas, como, por exemplo, eleição e tempo de mandato.

Verificou-se também que o conselho deliberativo tem uma assiduidade nas reuniões: os conselheiros são demandados em ter pelo menos 75% de participação nas reuniões da corporação e ainda passam por um processo de feedback periódico. Esse processo tem como intuito a manutenção de um alto nível de profissionalismo de seus integrantes e de atendimento do eixo de governança corporativa sobre o conselho deliberativo. O segundo eixo aborda o âmbito de controle e supervisão ligados aos fatores econômicos e financeiros das organizações (GIFE, 2017) e inicia suas contribuições interpelando a existência de conselhos fiscais. Abaixo, segue o quadro 03 com os dados coletados:

Quadro 03: Controle e Supervisão Financeira e Econômicos

CONTROLE E SUPERVISÃO FINANCEIRA E ECONÔMICOS		
PERGUNTAS	RESPOSTAS	
	SIM	NÃO
2 Há conselho fiscal estabelecido?	X	
2.1 Os conselheiros fiscais têm formação ou experiência que permita o acompanhamento da execução financeira?	X	
2.1.2 O conselho fiscal é independente do conselho deliberativo e da gestão executiva?	X	
2.2 A organização mantém registro adequado de suas atividades financeiras e econômicas?	X	
2.2.1 As demonstrações contábeis são analisadas pelo conselho fiscal e aprovadas pelo conselho deliberativo e/ou assembleia geral (no caso de associações)?	X	
2.2.2 As demonstrações contábeis são auditadas por organização independente contratada pelo conselho deliberativo?	X	

Fonte: Adaptado de GIFE (2019).

Através da análise realizada com o uso da ferramenta do GIFE, evidenciou-se que o conselho fiscal da organização conta com relação com seus membros altamente capacitados e experientes para acompanhar, avaliar e tomar decisões de forma técnica, profissional e imparcial.

O GIFE (2017) determina que o conselho fiscal seja responsável pela fiscalização das partes fiscais e que não pode estar ligado à gestão executiva e deliberativa. Através deste ponto, observou-se que o conselho fiscal de organização analisada tem sua autonomia sobre o conselho executivo e deliberativo. Essa autonomia pode promover às partes envolvidas um maior nível de segurança e de transparência nas movimentações e decisões financeira da empresa.

A organização apresenta em seu site suas movimentações financeiras e econômicas, disponibilizando as aprovações realizadas pelo conselho fiscal e/ou assembleia geral. A corporação também apresenta seus demonstrativos contábeis que passaram por um processo de auditoria e que foram julgados e aprovados pelo conselho fiscal. Deste modo, a empresa apresenta uma alta performance no seu conselho fiscal, atendendo de forma completa as especificações ditas no eixo de governança corporativa escritas na regulamentação do GIFE.

O terceiro eixo dos indicadores trata da estratégia e da gestão da organização (GIFE, 2017), demandando uma compreensão aprofundada sobre como é o funcionamento das organizações e as estratégias que elas adotam no atendimento da missão e da visão, conforme regulamentado no GIFE (2017).

A seguir, apresentar-se-á um quadro com os dados que foram coletados, analisados e classificados a esse respeito.

Quadro 04. Estratégia e Missão

ESTRATÉGIA E MISSÃO		
PERGUNTAS	RESPOSTAS	
	SIM	NÃO
3.1 A missão da organização está contemplada pelo objeto social da organização estabelecido no estatuto?	X	
3.2 Há um planejamento estratégico aprovado pelo conselho deliberativo?	X	
3.2.3 O conselho deliberativo acompanha a execução do planejamento estratégico?	X	
3.3 O executivo principal da organização não faz parte do conselho deliberativo, mas participa de suas reuniões?	X	
3.3.1 O executivo principal exerce funções distintas do conselho deliberativo e os diferentes papéis estão claros para todos e definidos em políticas?	X	
3.3.2 O executivo principal presta contas para o conselho deliberativo, apresentando as informações necessárias de forma clara e tempestiva?	X	
3.3.3 Há processo estabelecido para a sucessão do executivo principal?	X	
3.4 Há uma política de remuneração e benefícios aprovada pelo conselho deliberativo?	X	
3.4.1 O processo de definição da remuneração e benefícios garante que os funcionários não estejam envolvidos na decisão sobre a própria remuneração?		X
3.4.2 São realizadas periodicamente avaliações do executivo principal e da equipe técnica?	X	

Fonte: Adaptado de GIFE (2019).

No site da mineradora analisada, são publicamente informadas a missão e visão da organização, estas disponibilizadas em arquivo de mídia e junto com seus regimentos internos apresentados no arquivo.

Averiguou-se também que o planejamento estratégico da empresa passa por aprovação do conselho deliberativo, atendendo aos regulamentos da governança corporativa. É perceptível a existência de um acompanhamento pelo conselho deliberativo em relação à execução dos projetos aprovados pelo conselho fiscal, pois a mineradora apresenta informações sobre como a parte executiva exerce funções distintas do conselho deliberativo. Desta maneira, os papéis ficam bem esclarecidos e a estrutura organizacional é clara e concisa em seu organograma.

Ainda no site, a mineradora disponibiliza seu regimento interno e o regimento do conselho fiscal; estes dispõem que os órgãos colegiados devem prestar informações claras

a todas as partes interessadas, sendo seu proceder com a publicização das informações que lhes couberem.

A fim de estabelecer procedimentos para nortear o processo de sucessão, a empresa possui uma política que procura assegurar a perenidade dos negócios da companhia, bem como garantir confiabilidade aos acionistas e alinhamento de tal processo às melhores práticas de governança corporativa e à legislação aplicável processo de sucessão do executivo principal.

O quarto eixo abrange as políticas institucionais estabelecidas pela empresa GIFE (2017).

Abaixo, segue o quadro com os dados pertinentes ao quarto eixo:

Quadro 05: Políticas Institucionais

POLÍTICAS INSTITUCIONAIS		
PERGUNTAS	RESPOSTAS	
	SIM	NÃO
4.1 Há um código de conduta ou código de ética aprovado pelo conselho deliberativo e publicado ao menos internamente?	X	
4.2 O estatuto social ou outros documentos formais contém mecanismos para resolução de conflitos de interesses, definindo procedimentos específicos?	X	
4.2.1 Equipe e conselheiros assinam formulário de divulgação de conflito de interesses em que se comprometem a informar à organização sempre que perceberem alguma situação desse tipo?	X	
4.3 Existe um canal estabelecido para que a equipe da organização consiga acessar o conselho deliberativo para fazer denunciar de toda sorte?	X	

Fonte: Adaptado de GIFE (2019).

No quarto eixo, existem políticas institucionais, responsáveis pela discussão a respeito do código de conduta ou código de ética, conflito de interesses e o canal de denúncias (GIFE, 2017). Essas normativas internas devem ser tratadas pela organização em seu interior. No *site* da corporação, é disponibilizado o código de ética no qual constam seus valores e conduta.

A organização assegura em seus estatutos a necessidade de resguardar os valores perante seus investidores. Essa necessidade tem por princípio o julgamento de conflitos de forma imparcial, tentando, assim, minimizar os conflitos difusos que são relatados pela “teoria da agência”. Dessa forma, os conselheiros assinam os formulários de divulgação e se comprometem a informar a organização sempre que percebem algo que venha a prejudicar uma das partes envolvidas.

No quinto e último eixo, é compreendida a importância assumida na Governança sobre a transparência e a relação com as partes interessadas (GIFE, 2017).

A seguir, um quadro com os dados pertinentes ao eixo e que foram coletados e classificados.

Quadro 06: Transparência e relação com as partes interessadas

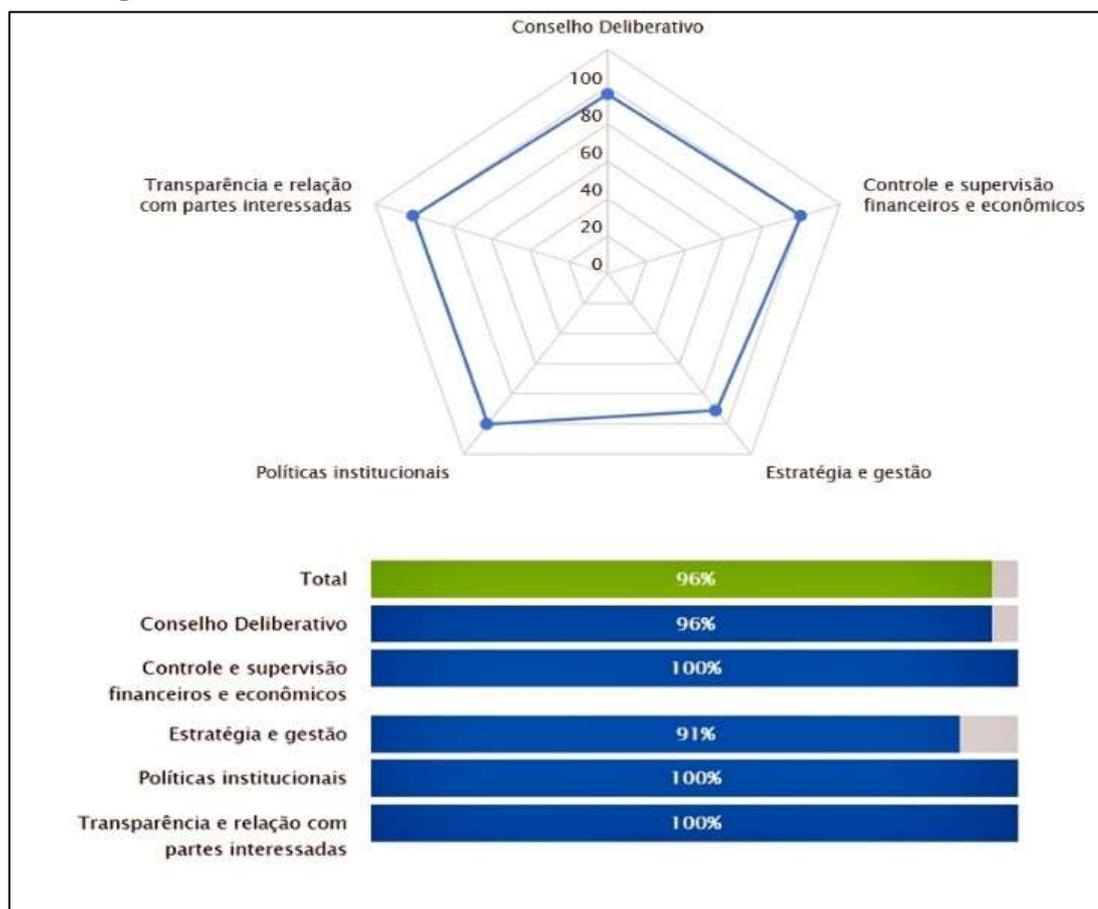
Transparência e relação com as partes interessadas		
PERGUNTAS	RESPOSTAS	
	SIM	NÃO
5 As partes interessadas participam nas tomadas de decisão na organização?	X	
5.1 Representantes das partes interessadas não participam nas tomadas de decisão?		X
5.1.2 Representantes das partes interessadas participam eventualmente nas tomadas de decisão?		X
5.1.3 Representantes das partes interessadas sempre participam nas tomadas de decisão?	X	
5.2 A missão é divulgada no <i>site</i> da organização?	X	
5.2.1 Os principais programas, projetos, ações e atividades são divulgados no <i>site</i> e/ou relatórios da organização?	X	
5.2.2 A composição do conselho deliberativo é divulgada no <i>site</i> da organização?	X	
5.2.3 A composição do conselho fiscal é divulgada no <i>site</i> da organização?	X	
5.2.4 As demonstrações contábeis são divulgadas no <i>site</i> da organização?	X	
5.2.5 Os relatórios dos auditores independentes são divulgados no <i>site</i> da organização?		X

Fonte: Adaptado de GIFE (2019).

Neste eixo, é pontuada a preocupação sobre a informação dos processos ocorridos nas instituições e de que forma é disponibilizada às partes interessadas. As informações disponibilizadas devem ser claras, coerentes e objetivas. Nesse sentido, nota-se que os Indicadores de Governança GIFE problematizam uma série de alternativas com o intuito de tratar de forma profunda e clara sobre as relações ocorridas entre a organização e as partes interessadas.

O *site* da corporação apresenta o escopo de sua missão e é notável a facilidade de acesso desta informação. A mineradora demonstrou compromisso no cumprimento dos mecanismos propostos pela governança corporativa e apresenta seus principais projetos no *site*, além de toda a composição do conselho deliberativo, juntamente com seu perfil e currículo.

Figura 02: Gráfico de rede dos Indicadores GIFE de uma mineradora.



Fonte: Adaptado de GIFE (2019).

As boas práticas da governança corporativa sugerem que a organização deve apresentar suas movimentações financeiras aos seus *stakeholders* (GIFE, 2017). Através dos dados coletados no *site*, a mineradora mostra publicamente as demonstrações contábeis com percentual das ações de toda a empresa. O único ponto não encontrado no *site* são os relatórios independentes dos auditores.

A organização estudada apresentou excelência em três eixos da ferramenta, quais sejam os eixos “Controle e supervisão financeiros e econômicos”, “Políticas institucionais” e “Transparência e relação com as partes interessadas”. Estes cumpriram a totalidade do escopo proposto na ferramenta de análise do GIFE, enquanto os eixos Conselho deliberativo (com 96%) e Estratégia e gestão (com 91%) não atenderam a totalidade. O não cumprimento, no entanto, não é visto como falha grave, mas sim como pontos de melhorias a serem adotados pela companhia. Na média da avaliação do escopo, a mineradora apresentou 96% de cumprimento das exigências, o que é visto de forma

positiva para sua imagem.

A simplicidade na aplicação da ferramenta através dos questionários que estão divididos nos cinco indicadores é convertida em um gráfico de elevada compreensão. Observando o gráfico gerado com as informações obtidas no *site* da mineradora, encontra-se um bom índice de atendimento ao escopo. Tal análise leva ao entendimento de que a companhia direciona a atuação de seus gestores através das boas práticas de governança implantadas no seu método de trabalho, em que, juntamente com as partes envolvidas, realizam o planejamento estratégico da empresa em prol de sustentabilidade e longevidade da organização, com foco no equilíbrio entre as partes e conformidade com exigências legais e marcos regulatórios do setor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mineradoras encontram-se em um mercado com susceptibilidades variadas aos impactos socioambientais e culturais. Por este motivo, elas buscam dar uma devolutiva à sociedade civil e aos demais *stakeholders*. A governança corporativa vem sem mostrando uma grande aliada no planejamento e na definição de diretrizes que implicam não apenas o resultado do negócio, mas também em uma vasta lista de vantagens competitivas sobre suas concorrentes.

São evidentes os investimentos da mineradora nas diretrizes que norteiam as ações de governança corporativa. Este estudo usou como base de dados o conteúdo do *site* da referida empresa, que contempla todos os eixos de boas práticas de Governança Corporativa e são sugeridas pelos principais fomentadores brasileiros. Neste caso, o IBGC e o GIFE.

A mineradora disponibiliza publicamente um grande rol de informações para todas as partes interessadas. Desta forma, é possível evidenciar um conselho deliberativo atuante e efetivo que apresenta profissionais qualificados. Assim, os conselhos são independentes e demonstram, por meio dos relatórios, serem atuantes.

Através da análise sobre o segundo eixo, é notório o alinhamento da organização analisado com as instruções do conselho fiscal. Este possui autonomia frente aos demais conselhos, tornando, assim, evidente a preocupação com a sustentabilidade econômico-financeira da companhia. A atuação deste conselho gera um ambiente de transparência e confiabilidade para as partes envolvidas.

A transparência fica mais evidente com prestação de contas de suas movimentações

financeiras e econômicas no *site* da empresa. A exemplo desta transparência é possível encontrar os demonstrativos contábeis auditados pelo conselho fiscal no *site* da organização. Esses documentos auditados geram maior confiabilidade às partes interessadas e é notável a alta performance do conselho fiscal, o qual atende de forma plena as boas práticas sugeridas pelo GIFE.

Coerente com os princípios de Governança Corporativa, as definições de valor e missão estão alinhadas ao objetivo e às estratégias da companhia, não somente nos processos internos, mas também nos processos externos. A mineradora ainda destaca a distinção de papéis dentro dos conselhos e a importância da prestação de informações por eles para com o conselho fiscal. Desse modo, é clara a atuação do conselho fiscal na fiscalização dos relatórios e prestação de contas para com os envolvidos.

Com aproveitamento altamente satisfatório, o quarto eixo trata sobre as políticas institucionais e obteve 100% de aproveitamento na ferramenta do GIFE. O código de ética disponibilizado pela mineradora apresenta diretrizes sobre os valores e conduta da companhia.

Assegurados pelas normativas da mineradora, os estatutos resguardam os deveres e direitos das partes interessadas, julgando problemas e os conflitos de forma justa e igualitária, garantindo, assim, a efetivação do princípio de equidade.

O cumprimento total do escopo na análise do quinto eixo é evidenciado no alinhamento da mineradora para com as políticas e boas práticas da Governança. É clara a participação dos representantes das partes interessadas nas tomadas de decisões, estreitando o relacionamento entre eles.

Projetos, atividades e composições dos conselhos são divulgados no *site* da companhia, facilitando o acesso às informações pelas comunidades internas e externas. Neste eixo, não foram evidenciados relatórios dos auditores independentes. Ainda que não seja uma falha que desqualifique a mineradora, disponibilizar estes relatórios intensificam a relação com as partes interessadas.

Através dos dados coletados e analisados, é possível compreender a efetiva aplicação das boas práticas de Governança nesta mineradora. Também fica evidente a relação de transparência e equidade através de um rol de conselheiros robusto e independente. Estes possuem seus papéis bem definidos, podendo atuar de forma fluida e alinhada com os objetivos das partes interessadas. A transparência é evidenciada ao disponibilizarem publicamente informações pertinentes às partes interessadas.

REFERÊNCIAS

ANM. Agência Nacional de Mineração, Superintendência em Pernambuco. **Geologia e Mineração**. 4º Distrito do DNPM – Pernambuco: ANM, 2006. Disponível em: <<http://www.dnpm-pe.gov.br/Geologia/Mineracao.php>>. Acesso em 01 de dezembro de 2019.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Governança Cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Orgs. Elvira Cruvinel Ferreira Ventura; Joaquim Rubens Fontes filho; Mardem Marques Soares. – Brasília: BCB, 2009. 256 p. ISBN 978.85-99863-09-1.

BERLE, Adolf Jr; MEANS, Gardner. **The Modern Corporation and private property**. New York: MacMillan publishing company, 1932.

BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. **A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada**. 2ª ed. – São Paulo: Nova Cultural, 1987.

BORGES, Luis Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. **Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil**. Revista do BNDS, Rio de Janeiro, v. 12, n.24, P.111-148, Dez. 2005.

CARVALHO, Pedro Sérgio Landim de; MESQUITA, Pedro Paulo Dias; CARDARELLI, Nicole Agostinho. Panoramas setoriais 2030: mineração e metalurgia. **In: Panoramas setoriais 2030**: desafios e oportunidades para o Brasil. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COUTINHO, Luana da Silva; DELFINO, Luana Maria; COSTA, Welington Leoncio. **Pessoas**: principal fonte de vantagem competitiva. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração), Centro Universitário Geraldo Di Biase, Volta Redonda, 2016.

CUNHA, Janaína Gabrielle Moreira Campos da; DERETTI, Sandro; SILVA, Eduardo Damião da. Governança corporativa e responsabilidade social corporativa: uma revisão sistemática desta relação. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 123-140, dez. 2015. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/39215>>. Acesso em: 26 nov. 2019. doi:<<https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n43p123>>.

CVM. Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Disponível em:

Janderson Henrique Mota de SOUSA; Thiago de Oliveira BARROS; Caio Henrique CAMPANER. **Indicadores Gife de Governança: Um Estudo de Caso das Boas Práticas em Uma Mineradora Brasileira**. JNT- Facit Business and Technology Journal. QUALIS B1. 2021. Julho. Ed. 28. V. 1. Págs. 200-227. ISSN: 2526-4281 <http://revistas.faculdadefacit.edu.br>. E-mail: jnt@faculdadefacit.edu.br.

<<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisooes/anexos/0001/3935.pdf>>. Acesso em 26 de novembro de 2019.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FIORINI, F. A.; ALONSO JUNIOR, N.; ALONSO, V. L. C. Governança Corporativa: Conceitos e aplicações. São Paulo, SP, 2015, p. 1-15. **In: Anais do Simpósio de Engenharia de Produção**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/19524178.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

FURTADO, Larissa Silva. **Governança Corporativa no terceiro setor**: um estudo sobre os níveis de divulgação das funções pertencentes ao GIFE. Trabalho de conclusão de curso (Ciências Contábeis) – Universidade de Rio Verde, Rio Verde, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIFE. Grupo de Institutos Fundações e Empresa. **Sobre os indicadores GIFE de governança**. 2017. Disponível em: <<http://gife.org.br>>. Acesso em: 05 de novembro de 2019.

IBRAM. Instituto Brasileiro De Mineração. **Gestão para sustentabilidade**: 20 anos de história. (Orgs) Cláudia Franco de Salles Dias, Rinaldo César Mancin, Maria Sulema M. de Bundin Pioli. 1. ed. – Brasília: IBRAM, 2013. Disponível em: <<http://www.ibram.org.br/sites/1300/1382/00002130.pdf>>. Acesso em: 03 de nov. de 2019.

IBRAM. Instituto Brasileiro De Mineração. **Comércio externo da mineração brasileira**: Janeiro/2019. – Brasília: IBRAM, 2019. Disponível em: <<http://portaldamineracao.com.br/wp-content/uploads/2018/09/comex-jan2019.pdf>>

IBGC & GIFE. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e Grupo de Institutos Fundações e Empresas. **Guia das melhores práticas de governança corporativa para fundações e institutos empresarias**. 2.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e GIFE. – São Paulo, SP: IBGC & GIFE, 2014.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

LETHBRIDGE, E. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. **Revista BNDES** n°6. Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/onhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em 02 de novembro de 2019.

MORAIS, Letícia R. **Governança corporativa nas organizações e seus benefícios**. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis) – Universidade de Rio Verde, Rio Verde, 2017.

NISHIMOTO, Patrícia Miki. **Análise estratégica da indústria de mineração global**: estudo para identificação de oportunidades de entrada. Trabalho de Conclusão de Curso

Janderson Henrique Mota de SOUSA; Thiago de Oliveira BARROS; Caio Henrique CAMPANER. **Indicadores Gife de Governança: Um Estudo de Caso das Boas Práticas em Uma Mineradora Brasileira**. JNT- Facit Business and Technology Journal. QUALIS B1. 2021. Julho. Ed. 28. V. 1. Págs. 200-227. ISSN: 2526-4281 <http://revistas.faculdadefacit.edu.br>. E-mail: jnt@faculdadefacit.edu.br.

(Engenharia de produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

PEREIRA, P. L.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. **Competitive Mapping in a Brazilian Industry**. **European Operations Management Association International Conference**. Fontainebleu: Proceedings of EUROMA, pp. 247-256, 2004. Disponível em: <http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2013/04/TF-PatriciaMikiNishimoto_Vers%C3%A3o-Final-11-06-12.pdf>. Acesso em: 03 de nov. de 2019.

PIOVEZAN, Luís Henrique; LAURINDO, Fernando José Barbin; CARVALHO, Marly Monteiro de. Proposta de método para a formulação de estratégia em pequenas e médias empresas. **Revista Produção Online**, Florianópolis, jul. 2008. ISSN 16761901. Disponível em: <<https://www.encurtador.com.br/gmAK2>>. Acesso em 15 de novembro de 2019.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

QUEIROZ, A. **A responsabilidade social das empresas no Brasil: um estudo sobre os indicadores**. V Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. 2000. Disponível em: <<http://www.encurtador.com.br/dfpFI>>. Acesso em: 02 nov. 2019

RADAELLI, Suzana Catarine. **Governança Corporativa nas Pequenas e Médias Empresas**. Artigo. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

SAITO, Richard; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 79-86, June 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902008000200007>>. access on 25 Nov. 2019.

SANTOS, Tatiana Beatriz dos. **Governança Corporativa aplicada a pequenas e médias empresas**. Trabalho de conclusão de curso (Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó, 2015.

SERAFIM, Elisio.; ALLEDI, CID.; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Histórico e Fundamentos da governança corporativa: contribuições para a sustentabilidade da organização. **In: VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, Agosto, 2010. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0261_1459.pdf>. Acesso em 25 de novembro de 2019.

SCHNORRENBERGER, Allan Paveck. **A evolução da governança corporativa no Brasil**. Trabalho de conclusão de curso (Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

Janderson Henrique Mota de SOUSA; Thiago de Oliveira BARROS; Caio Henrique CAMPANER. **Indicadores Gife de Governança: Um Estudo de Caso das Boas Práticas em Uma Mineradora Brasileira**. JNT- Facit Business and Technology Journal. QUALIS B1. 2021. Julho. Ed. 28. V. 1. Págs. 200-227. ISSN: 2526-4281 <http://revistas.faculdadefacit.edu.br>. E-mail: jnt@faculdadefacit.edu.br.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Raiziane Cássia Freire da; NETO, SEIBERT, Rosane Maria. **GOVERNANÇA CORPORATIVA – HISTÓRIA E TENDÊNCIAS**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.3, p.76-101, TRIII 2015. ISSN 1980-7031.

SOLÉ, Adriana de Andrade; SCHOROEDER, Marcela Tainã. Governança e *compliance* no setor de mineração: a delicada questão da legalidade e legitimidade. **Fórum de Contratação e Gestão Pública – FGCP**, Belo Horizonte, ano 18, n. 213, p. 9-21, set. 2019. ISSN 16765826. Disponível em: <<http://xn--governanaj-14a3e.com.br/governanca-e-compliance-no-setor-de-mineracao-a-delicada-questao-da-legalidade-e-legitimidade/>> Acesso em 01 de dezembro de 2019.

STAMATO NETO, Jose; ALCANTARA, Rosane Chicarelli. Competências essenciais presentes em frigoríficos brasileiros exportadores para a Europa: um estudo multicaso. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 180-207, mar. 2013. ISSN 16761901. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/1107>> . Acesso em: 25 nov. 2019.

TRINDADE, Luana Zanetti.; NETO, Sigismundo Bialoskorski. Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 6, n. 16, set./dez. 2012, p. 95-118. Disponível em: <<http://www.rco.usp.br/index.php/rco/article/view/546/262>>. Acesso em 03 de novembro de 2019.

TOSINI, M. de F. C.; BASTOS, A. M. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 75-89, 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34722/37460>>. Acesso em 30 de setembro de 2019.

XIMENES, Neilson Cleber de Araújo. **Análise em grupo sobre estratégia competitiva em uma mineradora de agregados para construção civil do Estado do Pernambuco**. Dissertação (Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010).

Janderson Henrique Mota de SOUSA; Thiago de Oliveira BARROS; Caio Henrique CAMPANER. Indicadores Gife de Governança: Um Estudo de Caso das Boas Práticas em Uma Mineradora Brasileira. JNT- Facit Business and Technology Journal. QUALIS B1. 2021. Julho. Ed. 28. V. 1. Págs. 200-227. ISSN: 2526-4281 <http://revistas.faculdadefacit.edu.br>. E-mail: jnt@faculdadefacit.edu.br.