

# INDICADORES GIFE DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA EXPORTADORA DE CARNE BOVINA

## GIFE CORPORATE GOVERNANCE INDICATORS: A CASE STUDY OF A BRAZILIAN COMPANY EXPORTING BEEF

Janderson Henrique Mota de SOUSA<sup>1</sup>, Rogério Dias SILVA<sup>2</sup>

1 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins. Possui graduação em Administração pela Universidade Norte do Paraná (2016) e mestrado em Demandas Populares e Dinâmicas Regionais pela Universidade Federal do Tocantins (2019). Atualmente é professor EBTT substituto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins. Tem experiência na área de Administração atuando principalmente nos seguintes temas: inscrições simbólicas, simbólico, vulnerabilidades, efeitos de sentido e posição discursivo-enunciativa. É membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Demandas Populares e Dinâmicas Regionais (GEPDire) da Universidade Federal do Tocantins e do Grupo de pesquisa em Gestão, Inovação, Tecnologia e Educação Socioambiental (GITES) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins.

E-mail: [henrique.janderson@gmail.com](mailto:henrique.janderson@gmail.com).

2 Graduado em Gestão da Produção Industrial pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins.

E-mail: [silva.rogeriodias02@gmail.com](mailto:silva.rogeriodias02@gmail.com).

**Resumo:** A governança corporativa assegura que os interesses dos administradores estejam alinhados com o interesse dos donos da organização. O presente artigo apresenta o uso da ferramenta GIFE em uma indústria frigorífica para evidenciar as boas práticas de Governança Corporativa dessa organização. Os métodos utilizados na metodologia da pesquisa foram: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, e também o método do estudo de caso. Após analisar e problematizar os documentos disponíveis no *site* da organização ficou visível que a empresa possui algumas deficiências em três dos cinco indicadores da ferramenta GIFE, e esses problemas são devido à falta de transparência nas informações que devem ser publicadas no *site* da empresa. Sendo assim, a mesma não atingiu excelência em todos os eixos de boas práticas de Governança.

**Palavras-chave:** Governança corporativa. Indicadores GIFE. Empresas exportadoras de carne.

**Abstract:** Corporate governance ensures that the interests of managers are aligned with the interests of the owners of the organization. This article presents the use of the GIFE tool in a slaughterhouse to highlight the good corporate governance practices of this organization. The methods used in the research methodology were the bibliographic research, the documentary research and also the case study method. After analyzing and problematizing the documents available on the organization's website, it became apparent that the company has some deficiencies in three of the five indicators of the GIFE tool, and these problems are due to the lack of transparency in the information that should be published on the company's website. thus, it has not achieved excellence in all areas of good governance practice.

**Keywords:** Corporate governance. GIFE indicators. Meat exporting companies.

---

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil se destaca como um dos principais exportadores de carnes do mundo. Segundo as estatísticas do Instituto Brasileiro Geografia e Estatística (IBGE), em seu Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), o Brasil apresenta 5.050.615 empresas (IBGE, 2017). Ferreira *et al* (2019, p.02) destaca que “no setor de abate de suínos, aves e outros animais pequenos, existem aproximadamente 1.100 empresas que possuem um total de 320.626 trabalhadores.”

Segundo Raimundo e Batalha (2015), as empresas processadoras de carne, ou seja, os frigoríficos, por estarem inseridos em um ambiente de competitividade elevada, necessitam desenvolver práticas que suportem as melhores vantagens competitivas do mercado nacional e internacional. Segundo os autores, os principais desafios estão ligados às necessidades de: diferenciação de produtos, a redução de custos, a formulação de estratégias mercadológicas

e sustentáveis queensem os novos modelos de negócios que são demandados pelas partes interessadas.

Neste ambiente competitivo, as indústrias que processam carnes para exportação necessitam se adequar à análise dos ambientes, interno e externo, dentro de um escopo competitivo. Este escopo determinará qual a estratégia mais adequada para a organização em um dado momento, com vistas a proporcionar uma vantagem competitiva.

Fleury e Fleury (2003) compreendem que existem fatores que determinam a competitividade das empresas. Conforme tais autores, o enfoque clássico para análise da indústria e de seu posicionamento estratégico está diretamente ligado às variáveis que compõem a análise mercadológica.

Essa análise, pode, ainda, apresentar números que indicarão possíveis tomadas de decisão para os gestores da produção industrial frente às solicitações advindas dos diversos

*stakeholders*<sup>3</sup>. Porter (1986) destaca que o processo de tomada de decisão a partir do planejamento estratégico demanda o conhecimento das variáveis internas e externas às organizações. O ambiente, então, deve ser considerado em suas dimensões contextual e relacional (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Piovesan, Laurindo e Carvalho (2008) problematizam a necessidade de conhecimento das variáveis internas e externas à organização. Eles destacam que alinhar esse conhecimento a boas práticas de gestão é fator essencial para que as organizações se mantenham competitivas perante seus concorrentes diretos e indiretos.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC), o Brasil ocupa um posicionamento importante para a exportação de carne em nível mundial. O país tem o maior rebanho comercial do mundo, e em 2019 foi o maior exportador mundial de carne bovina (ABIEC, 2019).

O Sistema Agroindustrial (SAG) da pecuária é uma das atividades mais importantes do agronegócio nacional. Em 2013, esta cadeia produtiva representou 6,88% do PIB brasileiro, considerando atividades realizadas no setor de insumos, na atividade pecuária em si, nas indústrias associadas e na distribuição dos produtos (PITELLI; MORAES, 2006).

Pitelli e Moraes (2006) informam que a União Europeia (UE) é o maior importador de carne bovina brasileira, correspondendo a 41% do valor total das exportações de 2003, as exigências impostas trouxeram a necessidade de um processo de reestruturação ao longo de toda cadeia de carne bovina no Brasil. Esses processos incluem ações dos agentes privados e, também,

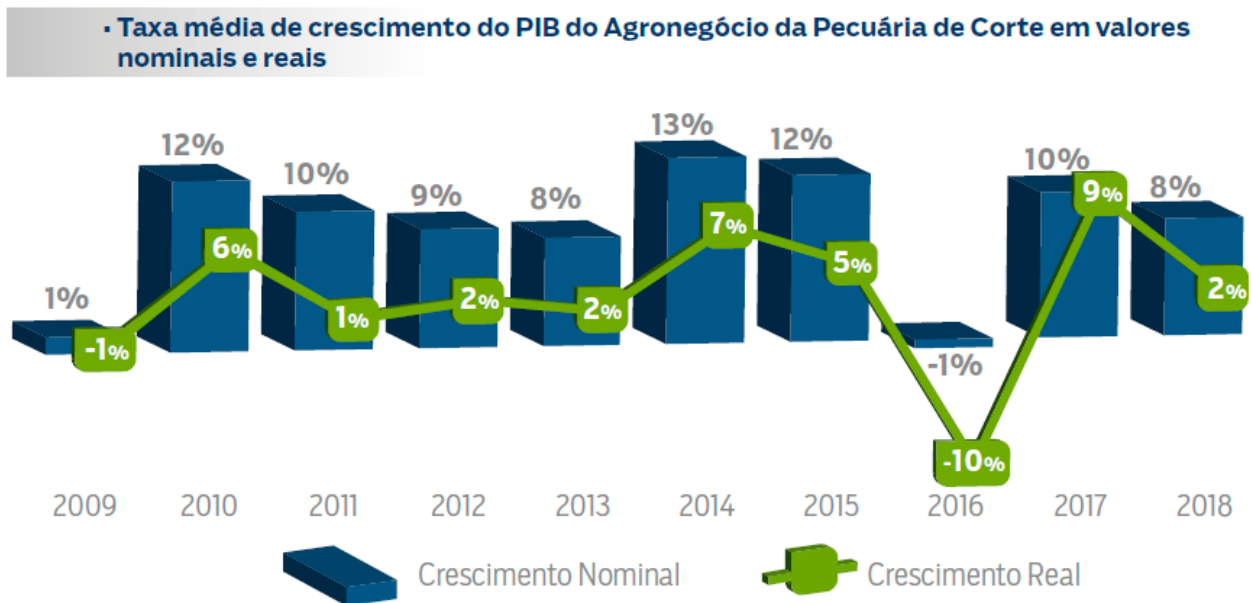
do Governo. Essas ações implicam em alterações no ambiente institucional brasileiro para viabilizar a implantação de um sistema rigoroso de rastreabilidade dos produtos derivados da carne (PITELLI; MORAES, 2006). Essa rastreabilidade proporciona meios para manutenção da segurança do alimento e um aumento da competitividade em escala global.

A seguir, será evidenciado por meio de gráficos o panorama do mercado brasileiro de exportações. A figura do gráfico seguinte, demonstra a taxa média de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio da pecuária de corte em valores nominais e reais.

---

3 São todas as partes interessadas (afetadas) dentro de um determinado processo, mercado ou negócio.

Figura 01. PIB da pecuária de Corte.



Fonte: ABIEC (2019).

A figura 01 detalha o potencial de crescimento que o país apresenta. Com exceção do ano de 2009 e do ano de 2016, o Brasil sempre apresentou crescimento nominal e crescimento real. O crescimento nominal se refere aos valores do Produto Interno Bruto (PIB) que são calculados a partir dos preços correntes. Já o crescimento real tem sua base de cálculo a partir dos preços constantes, escolhendo-se, então, um ano base e eliminando os efeitos da inflação daquele período.

Chiavenato e Sapiro (2009) compreendem que as organizações precisam conhecer profundamente as necessidades de seus principais clientes. No caso do mercado de carne para exportação, percebe-se a necessidade de padronizar os produtos que serão enviados para o exterior. Não se trata de uma padronização

qualquer, mas de uma que atenda os fatores culturais e sociais daquele país que receberá a carne que foi exportada do Brasil (PITELLI; MORAES, 2006).

O mercado de exportação de carnes apresenta características de um mercado com elevada competitividade. E, por estarem inserido neste tipo de ambiente, as empresas necessitam adotar as melhoras práticas possíveis em suas gestões. Conhecer as variáveis que podem afetar direta e indiretamente os negócios, se torna cada vez mais essencial para essas organizações.

A governança corporativa, conforme se verá na próxima seção, surge com a finalidade de proporcionar boas práticas que servirão como vantagens estratégicas para as organizações. Visando essas boas práticas, este artigo tem por

objetivo geral: analisar e problematizar, a partir dos Indicadores GIFE, os processos de governança corporativa de uma empresa exportadora de carne bovina do Brasil. Por objetivos específicos: 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 e os indicadores de governança corporativa.

## 2. PRINCÍPIOS E BOAS PRÁTICAS: INDICADORES GIFE DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

### 2.1. Governança Corporativa: princípios e boas práticas

O interesse em torno da temática “governança corporativa” tem crescido nos últimos anos no âmbito da academia brasileira (BACEN, 2009). Os principais atores deste crescimento são: o público especializado, as empresas de capital aberto, as organizações cooperativas e as demais organizações em que há a separação da figura do proprietário e do gestor dos negócios (TOSINI; BASTOS, 2008).

A Governança Corporativa, do inglês *corporate governance*, refere-se aos arranjos institucionais que regem as relações entre acionistas (ou outros grupos) e as administrações das empresas (LETHBRIDGE, 1997). Ela remete ao governo da organização, à articulação do poder entre as partes com direitos de propriedade e controle e os responsáveis pela gestão, bem como à todas as partes envolvidas de forma direta e indireta. Todos os atores que são envolvidos pelas dimensões da Governança, são denominados de *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas

(TOSINI; BASTOS, 2008).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é um dos principais fomentadores das boas práticas de Governança no Brasil. Segundo o referido instituto, o conceito de Governança Corporativa é:

O sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2015, p. 20).

Shleifer e Vishny (1996) compreendem a Governança como um processo que estabelecerá condições e seguranças pelas quais os investidores obterão o retorno financeiro que foi aplicado nas corporações. Eles também compreendem que ela permite uma melhor administração de recursos e de pessoas, objetivando, desta forma, boas práticas que conduzirão a uma melhor eficiência e eficácia.

No que se referir às dimensões da Governança Corporativa, percebe-se que ela não se limita às questões de verificação de procedimentos contábeis, de auditorias ou à remuneração dos gestores (BERLE; MEANS, 1932). Envolve algo maior, como, por exemplo: as relações entre controladores, acionistas minoritários, gestores, mercado de capitais, financiadores, empregados, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e a sociedade civil. As dimensões da governança ampliam a implantação de um conjunto eficiente de mecanismos de incentivos e de monitoramentos. Essa ampliação permite que

o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com os interesses dos stakeholders.

Segundo Lethbridge (1997), existem dois modelos extremos quando se pensa as dimensões da governança a partir das variáveis que compõem o controle corporativo: shareholder e stakeholder. Com relação ao modelo shareholder, o referido autor destaca que existe um princípio norteador que estabelece que os administradores devam agir em nome dos interesses dos acionistas. Por outro lado, o modelo stakeholder, demanda um conjunto mais amplo de interesses. Esses interesses devem contemplar as ações e os resultados da organização em prol daquilo que discriminam todas as partes interessadas no processo.

“A governança corporativa vem como resposta a registros de expropriação de riquezas por parte dos gestores, prejudicando assim os acionistas. Dessa forma, o enfoque predominante dessa questão [...] é o da Teoria da Agência” (TRINDADE; NETO, 2014, p. 69). A teoria da Agência é composta a partir de duas variáveis: o “agente” e o “principal”.

O “agente” necessariamente tem poder de controle, afetando, direta e indiretamente, o retorno dos investimentos do grupo de indivíduos que compõem o “principal”. Sendo assim, caso ocorra uma má administração por parte do “agente”, o “principal” será afetado. Os conflitos que decorrem dessa má administração são oriundos dos interesses difusos de cada uma das partes envolvidas que nem sempre têm interesses iguais (JENSEN; MECKLING, 1976). A Governança Corporativa, quando bem aplicada, evita que os procedimentos adotados pelas empresas possam colocar em riscos a credibilidade dela perante o mercado e do mercado perante toda a sociedade

(YAMAMOTO; PRADO, 2003).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), a Governança Corporativa apresenta quatro princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade. Com relação ao primeiro princípio, o IBGC e o GIFE (2014), compreendem que ele implica nas decisões e nos processos, objetivando, assim, uma relação de transparência entre todas as partes envolvidas, fornecendo as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos (IBGC; GIFE, 2014). Esse princípio busca dar celeridade nos processos, evitando, os conflitos decorridos na teoria da agência. O princípio da transparência não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve observar também os demais fatores que dirigem a ação gerencial e que conduzem à preservação e à melhoria do valor da organização.

O segundo princípio trata da equidade entre as partes. O IBGC (2015) salienta que o acesso às informações deve receber um tratamento justo e igualitário, contextualizando, portanto, os direitos, os deveres, as expectativas, as necessidades e os interesses de cada um. Segundo este princípio não são aceitas nenhum tipo de atitudes ou políticas discriminatórias.

O terceiro princípio aborda a prestação de contas (IBGC; GIFE, 2014). Destaca-se, em vista disso, que todos os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, assumindo as consequências de seus atos e omissões, e atuar com responsabilidade nas atividades executadas na organização. Esse princípio tem certa ligação com os princípios

anteriores, pois ambos surgiram para reduzir a desconfiança e a chance de ocorrer abusos por parte dos sócios e administradores, e assim comprovar a competência que a governança entrega à gestão das organizações.

Por fim, o quarto princípio é o da responsabilidade corporativa (IBGC, 2015). O último princípio está relacionado à ética. A organização deve ter uma definição clara de seus valores e princípios éticos, respeitando também as leis de seu país e buscando garantir a sustentabilidade da organização, com vistas à sua longevidade. O objetivo desse princípio é fazer com que os agentes de governança diminuam os efeitos negativos nos âmbitos sociais, econômicos e ambientais. E aumentem os efeitos positivos, zelando assim da viabilidade econômica.

## **2.2. Indicadores GIFE de governança corporativa**

O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), é outra referência em Governança Corporativa no âmbito do Brasil. Ele é uma rede que estabelece conexões entre organizações com cunhos familiar, empresarial, independente e comunitário que fazem investimentos em projetos públicos, privados e nas parcerias público-privadas (PPP). Ele tem por missão o aperfeiçoamento e a difusão de conceitos e de práticas que promovam as boas práticas da governança corporativa entre instituições públicas e privadas.

Uma das principais ferramentas do GIFE é os seus indicadores de governança. Em sua página virtual, na aba “sobre os indicadores GIFE de Governança”, o grupo conceitua a ferramenta como:

Um instrumento que permite a associações e fundações avaliar por si mesmos (sic) o grau de desenvolvimento de sua governança tendo como referência as linhas gerais estabelecidas pelo Guia das melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais, elaborado pelo GIFE e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (GIFE, 2019).

A partir desta ferramenta, é possível a coleta de dados que possam ser filtrados, organizados e classificados, possibilitando, assim, a constituição de informação e a conversão de informação em conhecimento. Os Indicadores GIFE de Governança possibilitam a mensuração da realidade contextual e processual das organizações. Compreender a realidade contextual, processual e as variáveis internas e externas que compõem as organizações são elementos necessários ao planejamento estratégico das organizações que desejam estar competitivas em mercados dinâmicos e altamente dinâmicos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2008).

Estes indicadores servem como uma espécie de sistema de autorregulação para organizações que desejam apresentar as melhores práticas de governança (GIFE, 2019). Essa autorregulação visa, assim, um debate acerca da geração de conhecimento em caráter científico. Esse debate visa fornecer subsídios teóricos, analíticos e metodológicos para todas as partes interessadas, como: os pesquisadores, os gestores, os acionistas, os clientes internos, os clientes externos, a sociedade civil, a Administração Pública etc...

Os Indicadores GIFE de Governança



apresentam em suas dimensões cinco eixos e seus diversos componentes para cada eixo. Os cinco eixos são: conselho deliberativo, controle e supervisão financeiros e econômicos, estratégia e gestão, políticas institucionais, e, por fim, o eixo transparência e relação com as partes interessadas.

O conselho deliberativo é o primeiro eixo (GIFE, 2019). Nele é abordado a existência ou não de um conselho deliberativo formal. Através deste componente busca-se analisar se a organização possui os conselheiros, pois eles são responsáveis pela política de administração da entidade e o número de conselheiros deve variar de cinco a onze. Ainda, neste eixo, analisa-se a diversidade, visto que a composição do conselho deliberativo deve ter a diversidade necessária para assegurar a realização da missão da sua organização.

A pluralidade e a qualificação de perfis também fazem parte do conselho deliberativo. Os conselheiros devem possuir experiências necessárias para o cumprimento do seu papel na entidade. Averigua-se também, a independência dos conselheiros, de no mínimo vinte por cento sobre a organização. Neste eixo também são examinados o mandato, eleição, reuniões, assiduidade dos conselheiros e avaliação do conselho deliberativo.

O segundo eixo aborda o controle e supervisão financeiros e econômicos (GIFE, 2019). Um dos componentes desse eixo é o conselho fiscal, que por sua vez tem a capacidade para acompanhar, analisar e discutir a execução financeira da entidade. Este conselho fiscal deve ser independente do conselho deliberativo. Ainda neste eixo aborda-se a prestação de contas, onde a organização deve manter o registro de qualquer atividade no contexto financeiro e econômico.

O terceiro eixo contempla a estratégia e a gestão (GIFE, 2019). Averigua-se, neste eixo, se a missão da organização está de acordo com o objeto social da entidade definida no estatuto. Neste eixo, o conselho deliberativo acompanha a execução do planejamento estratégico, buscando sempre a eficácia deste planejamento. O executivo principal neste eixo, tem uma função diferente do conselho deliberativo que é definida na política da entidade.

No entanto, o executivo principal presta conta de todas as informações necessárias de forma transparente e adequada. Por fim, é evidenciado, ainda neste eixo, o componente gestão de pessoas, que é voltado para uma política de remuneração aprovada pelo conselho deliberativo. Também, o processo de definição de remuneração deve garantir que os funcionários não estejam envolvidos na decisão de seus respectivos honorários.

O quarto eixo contempla as políticas institucionais que discutem os códigos de conduta da entidade ou códigos de ética que foram aprovados pelo conselho deliberativo. Este eixo assegura que os mesmos sejam divulgados e levados a sério dentro da organização. Ainda neste quarto eixo, existem os conflitos de interesse, onde o estatuto social da entidade possui mecanismos que podem resolver esses conflitos, indicando procedimentos intrínsecos. É evidenciado também, que exista um canal de denúncia, para que a equipe da organização possa acessar o conselho deliberativo para fazer as cabíveis denúncias.

O último eixo é a respeito da transparência e relação com as partes interessadas. Nele os stakeholders devem participar das tomadas de decisão da entidade. E deve haver a divulgação



das informações dos principais programas, projetos, ações e atividades nos *sites* ou relatório da organização. Devem ser divulgados também no *site* da entidade, a composição do conselho deliberativo, a composição do conselho fiscal, as demonstrações contábeis e os relatórios dos auditores independentes. Essa divulgação favorece, assim, todas as partes interessadas da organização.

### 3. METODOLOGIA

De modo a analisar as boas práticas de Governança Corporativa em uma empresa exportadora de carne, o procedimento metodológico foi baseado em uma pesquisa documental, uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. De acordo com Severino (2007), estes tipos de pesquisas citados acima, apresentam como principal característica a harmonia entre o que vem sendo pesquisado e o que já foi referido por outros autores.

Gil (2010) percebe que a pesquisa bibliográfica é um estudo que busca fundamentar teórico/analiticamente com base em estudos que já foram publicados em diversos tipos de periódicos. Severino (2007) compreende que a pesquisa bibliográfica tem o objetivo de reunir informações a partir de livros, de revistas, de periódicos nacional e internacional, dentre outros meios.

Yin (2010) e Gil (2010) compreendem que o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo. Na visão dos autores supracitados, essa investigação proporciona um caráter de profundidade aos fenômenos que

são peculiares ao contexto contemporâneo. Este método analisa e problematiza os limites entre o fenômeno e o contexto. Por este motivo, o estudo de caso proporciona possibilidades de pesquisas com cunho qualitativo, quantitativo e quali-quantitativo (SEVERINO, 2007).

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para levantamento de dados e de informações acerca do objeto de estudo. Por outro lado, a pesquisa documental propiciou acesso à fonte de dados primários para a análise dos mesmos. A fim de obter informações a respeito da Governança Corporativa dessa organização, foram analisados dados publicados no *site* da empresa de forma qualitativa e quantitativa. Dentre esses dados estão: as atas de reuniões dos conselhos, os códigos de ética, processos relativos à fiscalização da organização, entre outros.

O instrumento de coleta de dados desta pesquisa foi a ferramenta de “autoavaliação dos Indicadores de Governança GIFE”. Esta é uma ferramenta gratuita que pode ser acessa no *site* da instituição<sup>4</sup>. A ferramenta é estruturada em componentes e estes possuem cinco eixos que correspondem as dimensões que são essenciais a governança corporativa.

Este trabalho foi composto por 02 etapas distintas. A primeira foi a escolha de uma organização que atendesse aos seguintes critérios: como critério de inclusão, a organização deveria ser notoriamente reconhecida por exportar produtos derivados da carne. Como critério de exclusão: seria automaticamente excluída a organização que não exportasse para ao menos 50 países. A organização em questão relata em seu *site* que exporta para mais de 100 países. Com

---

4 A ferramenta de autoavaliação dos Indicadores de Governança GIFE encontra-se disponível em: <<https://gife.org.br/indicadores-gife-de-governanca/autoavaliacao/>>. Acesso em 01 de dezembro de 2019.

estes critérios de inclusão e de exclusão foram encontradas 03 empresas exportadora de carne. Destas, selecionou-se uma para prosseguimento do estudo de caso. A segunda fase foi a construção teórica, analítica e metodológica do trabalho.

#### 4. INDICADORES GIFE: ANÁLISE DAS BOAS

### PRÁTICAS EM UMA EMPRESA BRASILEIRA EXPORTADORA DE CARNE BOVINA

O primeiro eixo da ferramenta GIFE compreende a dimensão do conselho deliberativo. Abaixo segue um quadro que destaca a primeira dimensão e os dados que foram coletados:

**Quadro 01.** 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	
1.3.2 Há até 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 publicizadas 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 publicizadas 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 da ferramenta de autoavaliação GIFE.

O IBGC e o GIFE (2017) destacam que as organizações para se manter competitivas precisam ter bem definidas as estruturas relativas de seus conselhos. A organização analisada apresenta um conselho deliberativo formalmente constituído. Ela possui a variação de conselheiros que, segundo o GIFE, deve ser entre cinco e onze. Sobre a diversidade do conselho deliberativo, observa-se que há presença de mulheres no conselho e que as mesmas correspondem a cerca de quarenta por cento do total de conselheiros da organização.

Quanto à composição do conselho deliberativo ter a diversidade necessária para assegurar a realização da missão da sua organização, os conselheiros desta instituição são orientados a realizar suas atividades com ética, transparência e foco nos resultados, em consonância com a missão da organização. Essas orientações são pertinentes aos fundamentos dos indicadores GIFE de Governança no tocante às formas de proceder junto às partes interessadas (GIFE, 2017).

Todos os profissionais possuem as experiências necessárias exigidas pela organização, para executar suas atividades na empresa. Os mesmos trabalham sempre alinhados com as normas internas da empresa, preservando a missão, a visão, e os valores da organização. Foi constatado também que pelo menos vinte

por cento dos conselheiros desta empresa são independentes.

Segundo o GIFE (2017), o IBGC e GIFE (2014), devem existir regras claras e publicizadas internamente sobre o processo de escolha dos conselheiros. No entanto, no *site* da empresa não há essas informações, que poderiam deixar transparentes essas regras de política interna. É possível encontrar no *site* o prazo de mandato, que é no mínimo de dois anos e no máximo quatro, e que há um processo estabelecido na organização que visa evitar a descontinuidade do conselho deliberativo diante da possível troca de integrantes deste conselho.

Existem reuniões do conselho deliberativo pelo menos duas vezes ao ano. Os mesmos elaboram atas das reuniões do conselho e estas são disponibilizadas internamente. Segundo o IBGC e o GIFE (2014), a assiduidade dos integrantes do conselho deliberativo nas reuniões é de suma importância para obter um bom resultado na Governança Corporativa da empresa. Nessa pesquisa identificou-se que menos de setenta e cinco por cento dos conselheiros dessa organização não participam dessas reuniões.

O segundo eixo está ligado ao controle e supervisão financeiros e econômicos GIFE (2017). Abaixo segue um quadro que apresenta os dados que foram coletados.

**Quadro 02.** Controle e Supervisão Financeira e Econômica.

<b>Controle e Supervisão Financeira e Econômicos</b>		
<b>PERGUNTAS</b>	<b>RESPOSTAS</b>	
	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
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 da ferramenta de autoavaliação GIFE.

O primeiro componente deste eixo é a existência de um conselho fiscal estabelecido formalmente. Constatou-se através das pesquisas feitas no *site* da organização, que a mesma possui um conselho fiscal funcionando rigorosamente, e os conselheiros fiscais possuem formação ou experiência essencial que permitem acompanhamento da execução financeira.

O conselho fiscal dessa organização é independente do conselho deliberativo e da gestão executiva. A empresa possui os registros adequados de suas atividades

financeiras e econômicas. Esses dados podem ser observados através do *site* da organização, pois essas informações são registradas de forma transparente para todas as partes interessadas. As demonstrações contábeis são auditadas por uma organização independente contratada pelo conselho deliberativo, a fim de transmitir uma maior confiança por parte dos stakeholders.

O terceiro eixo trata da estratégia e gestão da organização GIFE (2017). Os dados coletados deste eixo seguem no próximo quadro.

**Quadro 03.** 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 da ferramenta de autoavaliação GIFE.

Identificou-se a partir dos dados coletados no *site* da organização que a missão da organização contempla o seu objeto social. Outro fator importante é que tanto a missão quanto o objeto social da organização estão estabelecidos no estatuto da mesma. Neste eixo, o conselho deliberativo acompanha a execução do planejamento estratégico, buscando sempre a eficácia do planejamento. A missão da organização é informada no *site* da empresa para que todas as

partes interessadas tenham acesso.

O executivo principal possui uma função distinta do conselho deliberativo. Neste conselho ele apenas participa como prestador de contas e como ouvinte. Ele não tem direito a voto neste conselho, somente o direito à voz. Notou-se que o executivo principal participa das reuniões do conselho deliberativo e presta contas de todas as informações necessárias de forma transparente.

Evidencia-se nesse eixo uma política de

remuneração e benefícios da empresa GIFE (2017). No *site* da organização não é demonstrado o processo de definição de remuneração que garante que os seus funcionários não estejam envolvidos na decisão de seus respectivos honorários. Notou-se, que são realizadas frequentemente a avaliação do executivo principal e da equipe técnica. No

entanto, essas informações não são divulgadas publicamente.

O quarto eixo abrange as políticas institucionais estabelecidas pela empresa GIFE (2017). A seguir tem-se um quadro com os dados pertinentes ao quarto eixo.

**Quadro 04.** Políticas Institucionais.

Políticas Institucionais		
PERGUNTAS	RESPOSTAS	
	SIM	NÃO
4.1 Há um código de conduta ou código de ética aprovado pelo conselho deliberativo e publicizado 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 da ferramenta de autoavaliação GIFE.

O primeiro indicador desse eixo discute os códigos de conduta da entidade ou os códigos de ética que foram aprovados pelo conselho deliberativo. Identificou-se, que os códigos de ética e de conduta são disponibilizados publicamente no *site* da organização.

Notou-se a partir de uma análise dos códigos de ética e de conduta da organização, que no estatuto social e em outros documentos formais, existem mecanismos para resolução de

conflitos de interesses. Estes mecanismos definem os procedimentos específicos com clareza. Estes documentos proporcionam às partes interessadas meios para acompanharem o que ocorre tanto internamente, quanto externamente à empresa.

Após serem determinados os procedimentos específicos, a equipe e conselheiros assinam um formulário de divulgação desses conflitos de interesses. Eles se comprometem a informar a organização sempre que perceberem

alguma situação discrepante. Essas informações constam no *site* da organização. Nesta empresa existe um canal de denúncia formalmente instituído. Este canal possibilita que as partes interessadas consigam acessar o conselho

deliberativo para fazer denúncias de toda sorte.

O quinto eixo destaca a transparência entre as partes interessadas (IBGC; GIFE, 2014). Abaixo, segue um quadro com os dados pertinentes ao eixo e que foram coletados e classificados:

**Quadro 05.** 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	
5.2 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 da ferramenta de autoavaliação GIFE.

Devido à importância da transparência na informação sobre os processos ocorridos dentro da organização, observou-se, que, representantes das partes interessadas desta entidade participam eventualmente nas tomadas de decisões. Os principais programas, projetos, ações, atividades e a missão da organização são divulgados nos *sites* ou relatórios da empresa.

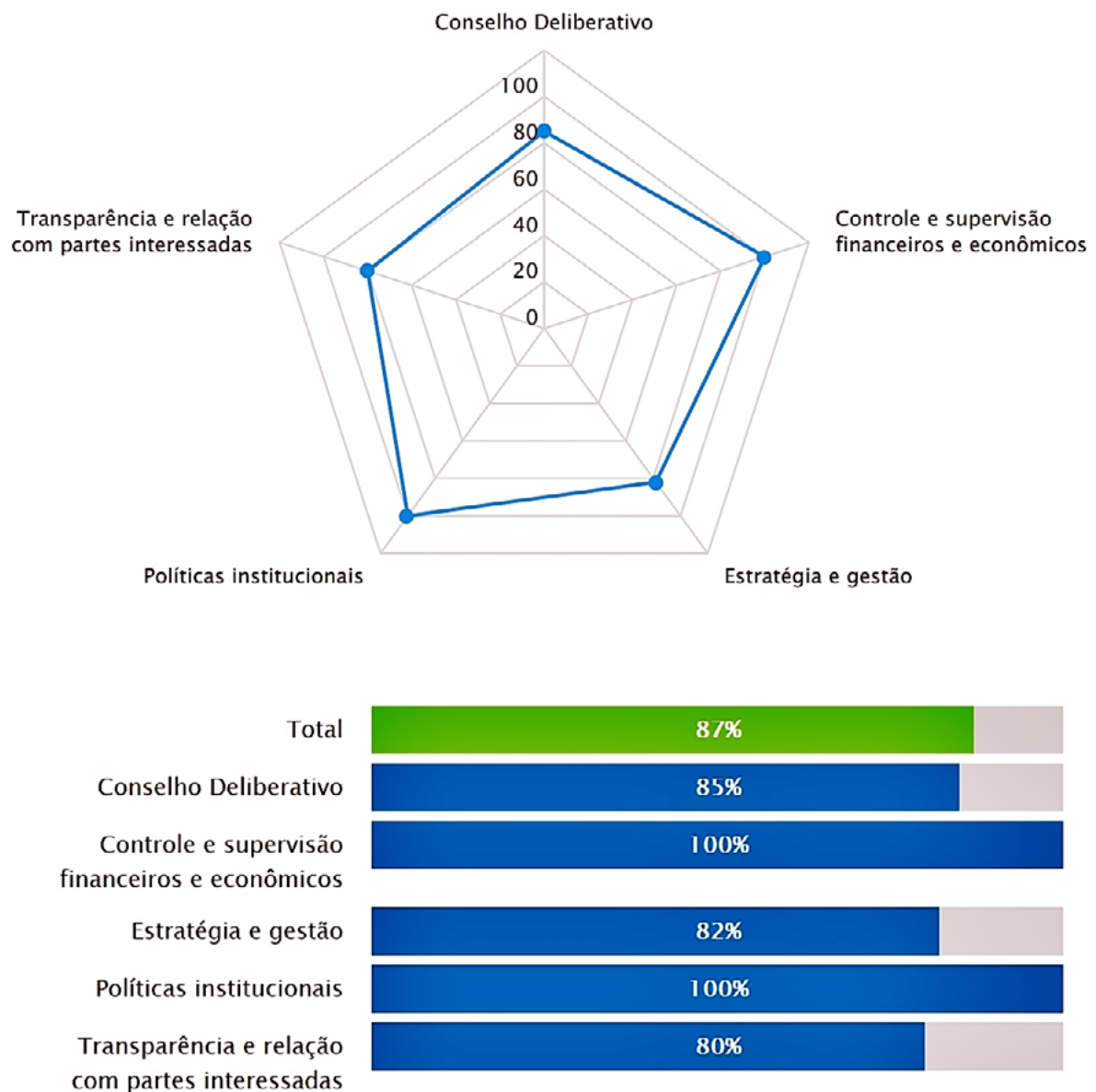
A organização estudada apresenta de

forma pública a composição do conselho fiscal, do conselho deliberativo e demais conselhos que compõem a estrutura organizacional. A organização disponibiliza, ainda, os relatórios dos auditores independentes em *site*. No entanto, a empresa não fornece em seu *site* as informações contábeis.

Abaixo, segue uma figura com o panorama da análise realizada na organização estudada:



**Figura 02.** Gráfico de rede dos Indicadores GIFE de exportadora de carne.



**Fonte:** Adaptado da ferramenta de autoavaliação GIFE.

A empresa analisada apresentou excelência em dois eixos da ferramenta GIFE. A saber, o segundo eixo, que corresponde ao controle e à supervisão financeira e econômica, apresentou todos os componentes sugeridos pelos Indicadores GIFE de Governança. Desta maneira, a organização conseguiu atingir a excelência neste eixo. O quarto eixo, políticas institucionais, também atendeu a todos os

componentes que são sugeridos pela ferramenta, atingindo, portanto, a excelência.

O primeiro eixo, que diz respeito ao conselho deliberativo, alcançou apenas oitenta e cinco por cento dos indicadores de governança estabelecidos pelo respectivo eixo. Isso se deve ao fato de não existirem regras claras e publicizadas internamente sobre o processo de escolha dos conselheiros. Outro fator está correlacionado ao

fato de que menos de setenta e cinco por cento dos conselheiros não participam de pelo menos setenta e cinco por cento das reuniões realizadas anualmente.

O terceiro eixo obteve oitenta e dois por cento por não atender três componentes dos indicadores: um processo estabelecido para sucessão do executivo principal; uma política de remuneração e benefícios aprovada pelo conselho deliberativo; e, por fim, um processo de definição da remuneração e benefícios que garanta que os funcionários não estejam envolvidos na decisão sobre sua própria remuneração.

Finalmente, o quinto e último eixo: transparência e relação com partes interessadas. O mesmo atingiu o menor índice entre os demais eixos: apenas oitenta por cento. Este valor foi atribuído pela ferramenta pelo motivo de a organização não divulgar nos *sites* as suas demonstrações contábeis. A média total alcançada pela organização estudada através da ferramenta GIFE, foi de oitenta e sete por cento.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi estruturado em quatro partes: uma introdução, um capítulo teórico, um capítulo analítico e, por fim, as considerações finais. Considerando que o presente trabalho analisou as boas práticas de Governança Corporativa em uma organização frigorífica do Brasil, foi aplicado a ferramenta GIFE para avaliar se a empresa atingiu excelência em todos os eixos.

Ao analisar os 5 eixos da ferramenta GIFE a partir das informações coletadas no *site* da organização, notou-se, que, nem todas as

práticas de Governança Corporativa exigidas pela ferramenta eram aplicadas na empresa. A não utilização de todas as práticas de governança fez com que a organização não atingisse a excelência em três eixos.

Existe a necessidade de melhorar nos seguintes eixos: conselho deliberativo; estratégia e gestão; transparência e relação com partes interessadas. Evidencia-se, que a não adesão de todas as práticas de governança em cada eixo da ferramenta, abre uma oportunidade muito grande para que os acionistas que administram a empresa, utilizem da gestão para obter benefícios próprios, prejudicando assim as partes interessadas.

Por se tratar de um mercado com elevada competitividade, as empresas exportadoras de carne precisam adotar as melhores práticas possíveis. Ainda mais quando se observa que essas organizações possuem capital aberto com ações nas bolsas de valores ao redor do mundo. Por possuírem essas ações nas bolsas, é nítido que os *stakeholders*, ou seja, das partes interessadas, necessitaram de acesso as várias informações possíveis.

Mesmo não atingindo a excelência em todos os eixos da ferramenta, a empresa exportadora de carne estudada apresenta diferenciais competitivos, como, por exemplo, nos eixos: 1 – Controle e supervisão financeiros e econômicos e 2 – Políticas Institucionais. A expectativa é que a presente pesquisa possa contribuir para o enriquecimento do conhecimento a respeito da importância de aplicação de boas práticas de Governança Corporativa. Essa aplicação é um diferencial competitivo para a organização estudada.

## REFERÊNCIAS

- ABIEC. Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes. **Beef Report 2019**. Disponível em: <<http://www.abiec.com.br/Sumario2019.aspx>>. Acesso em 03 de novembro de 2019.
- 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, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FERREIRA, Evelise Pereira et al . Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 26, n. 2, e3147, 2019 . Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x-3147-19>>. Acesso em 06 de novembro de 2019.
- FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, Aug. 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2003000200002>>. Acesso em 10 de novembro de 2019.
- 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.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- 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 empresariais**. 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.
- IBGE. 2017. CEMPRE. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9016-estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas.html?=&t=downloads>
- LETHBRIDGE, Eric. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, n.8, dez. 1997. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13435>>. Acesso em 07 de setembro de 2019.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal**

of **Financial Economics**, Amsterdam, v. 3, n. 4, p. 305-360, out. 1976. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)>. Acesso em 07 de setembro de 2019.

PITELLI, Mariusa Momenti; MORAES, Márcia Azanha F. Dias de. Análise do impacto das variações institucionais européias sobre a governança do sistema agroindustrial brasileiro da carne bovina. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 44, n. 1, p. 27-45, Mar. 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032006000100002>>. Acesso em 10 de novembro 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, M. **Vantagem competitiva**. – Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAIMUNDO, Livia Maria Borges; BATALHA, Mário Otávio. Mercado de carne suína na cidade de São Paulo: segmentos e estratégias. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 22, n. 2, p. 391-403, jun. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1240-14>>. Acesso em 07 de novembro de 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. – 23. ed. rev. e atual. – São Paulo: Cortez, 2007.

SHLEIFER, Andrei. VISHNY, Robert. A survey of corporate governance. **The journal of finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>>. Acesso em 08 de outubro 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>>. Acesso em 07 de setembro de 2019.

TRINDADE, Luana Zanetti. NETO, Sigismundo Bialoskorski. Análise e percepção dos custos das práticas de governança corporativa: um estudo de caso. **CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Vol 12 – Nº 3 – set/dez 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32212>>. Acesso em 07 de setembro de 2019.

YAMAMOTO, Marina; PRADO, José Estevam de Almeida. Governança e o valor das empresas. **Revista Bovespa** [impr], n. 88, p. 42-43. – São Paulo: Bovespa, 2003.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.