

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LUCAS BELCHIOR BATAGLIA AMARAL**

**ANÁLISE DO NÍVEL DE ADERÊNCIA AOS PILARES DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA EM QUATRO MINERADORAS SITUADAS EM MINAS GERAIS**

MARIANA

2018

**LUCAS BELCHIOR BATAGLIA AMARAL**

**ANÁLISE DO NÍVEL DE ADERÊNCIA AOS PILARES DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA EM QUATRO MINERADORAS SITUADAS EM MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Felipe Gouvêa Pena

MARIANA

2018

A485a      Amaral, Lucas Belchior Bataglia.  
Análise do nível de aderência aos pilares de governança corporativa em quatro mineradoras situadas em Minas Gerais [manuscrito] / Lucas Belchior Bataglia Amaral. - 2018.

21f.: il.: color; tabs; mapas.

Orientador: Prof. MSc. Felipe Gouvêa Pena.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Governança corporativa - Teses. 2. Pilares (Mineração) - Teses. 3. Mineração - Teses. I. Pena, Felipe Gouvêa. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 658.3

Catálogo: [ficha@sisbin.ufop.br](mailto:ficha@sisbin.ufop.br)

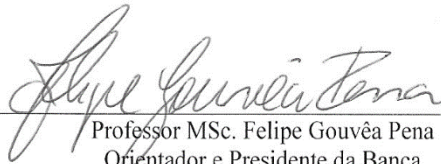
**FICHA DE APROVAÇÃO**

**LUCAS BELCHIOR BATAGLIA AMARAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

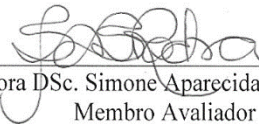
Orientador: Prof. MSc. Felipe Gouvêa Pena

**COMISSÃO EXAMINADORA**



---

Professor MSc. Felipe Gouvêa Pena  
Orientador e Presidente da Banca



---

Professora DSc. Simone Aparecida Simões Rocha  
Membro Avaliador



---

Pós-Graduanda Itaiane de Paula  
Membro Avaliador

Mariana, 04 de julho de 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primordialmente, a minha família, que foi a base de todos os esforços que levaram a essa conquista. Ao meu pai, que jamais me deixou faltar qualquer coisa que o fosse, à minha mãe, pelo amor e confiança a mim dedicada e a minha irmã, por ser o centro dessa família e por nunca desistir dos meus sonhos nem mesmo quando eu já não acreditava.

Meus sinceros agradecimentos a toda família Silogeu/Belchior, que me permitiu chegar a Universidade Federal de Ouro Preto e que sempre foram o suporte intelectual e de carinho no qual eu me sustento.

As minhas casa em Ouro Preto, a gloriosa República Trem de Doido e a querida Damas de Ouro, que me ajudaram a criar conceitos de vida que irão permear o futuro que está por vir. Em especial, agradeço ao Marcelo, por me incentivar e cobrar sempre um algo melhor.

Por fim, agradeço a UFOP, pelo ensino gratuito e de qualidade ao qual fui agraciado. E mais ainda, presto minhas gratificações ao Mestre Felipe Gouvêa Pena, por toda paciência, suporte e cobranças que me possibilitaram desenvolver este presente estudo.

## **RESUMO**

Dentro do cenário sócio econômico brasileiro, o setor de mineração é de extrema relevância na medida em que gera centenas de milhares de emprego e ser um importante fator na balança comercial. Em um ambiente de grandes corporações e profundas estruturas organizacionais, a análise de boas práticas de Governança se torna essencial para analisar os comportamentos e resultados dessas mineradoras. Nesses termos, em uma abordagem qualitativa de caráter descritivo e exploratório, o presente estudo visa analisar o nível de aderência dos pilares de Governança Corporativa ao modelo de gestão de quatro empresas mineradoras com atuação em Minas Gerais, sob a ótica de um grupo de gestores e explicar de que forma essa aderência ocorre e de qual maneira as organizações se assemelham ou diferenciam-se seguindo os princípios dos quatro pilares da Governança Corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa). Através desses resultados e análise de conteúdo foi possível concluir que essas empresas têm elevado nível de aderência aos pilares e que apesar de especificidades de cada uma delas, é de suma importância para a organização manter esses níveis elevados em busca de bons resultados internos e externos.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Pilares; Mineração.

## **ABSTRACT**

Within the Brazilian socio-economic scenario, the mining sector is extremely relevant in that it generates hundreds of thousands of jobs and is an important factor in the trade balance. In an environment of large corporations and deep organizational structures, the analysis of Good Governance practices becomes essential to analyze the behaviors and results of these miners. In this way, in a descriptive and exploratory qualitative approach, the present study aims to analyze the level of adherence of the Corporate Governance pillars to the management model of four mining companies operating in Minas Gerais, from the perspective of a group of managers and explain how this adherence occurs and how organizations resemble or differentiate themselves following the principles of the four pillars of Corporate Governance (transparency, fairness, accountability and corporate responsibility). Through these results and content analysis it was possible to conclude that these companies have a high level of adherence to the pillars and that despite the specificities of each one of them, it is very important for the organization to keep these levels high in search of good internal and external results.

Key words: Corporate Governance, Pillars, Mining

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	8
2.1 Mineração.....	8
2.2 Governança Corporativa.....	10
3. METODOLOGIA.....	13
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	14
4.1 Transparência.....	14
4.2 Equidade.....	15
4.3 Prestação de Contas.....	16
4.4 Responsabilidade Corporativa.....	17
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
REFERÊNCIAS.....	20
ANEXOS.....	21



## 1. INTRODUÇÃO

A atividade mineradora no Brasil, historicamente, é extremamente relevante para o desenvolvimento e solidificação da economia brasileira. Seja através da extração ou do refinamento, a mineração tem elevada participação no contexto sócio econômico nacional. Dentro desse contexto, é de suma importância salientar que o estado de Minas Gerais (MG) abriga mais da metade da atividade mineradora brasileira no que tange a produção e vendas relacionadas a atividade. O estado mineiro abriga mais 100 mineradoras, tanto nacionais como multinacionais, desta forma sendo o maior polo de exploração e refinamento de minérios no Brasil (IBRAM, 2018). Por esse imenso campo de atuação dentro do estado e de muitas dessas empresas mineradoras serem empresas que apresentam resultados relevantes e fazerem parte de grandes corporações, valida a pesquisa vincular se a este setor extremamente relevante para o país e para o estado mineiro.

Concomitantemente a este processo, a ideia e aplicação da Governança Corporativa (GC) vem se tornando vital para a existência e o sucesso das organizações, uma vez que boas práticas de GC viabilizam garantias específicas e confiabilidade em determinadas empresas. A criação de mecanismos que possibilitem um tratamento igual aos acionistas, independentemente de ser minoritário ou majoritário, e a transparência na organização atuando em sua totalidade propiciam a fundação de estruturas sólidas que atraem investidores e estabelecem padrão de comportamento para todos os componentes organizacionais (SILVEIRA, 2015).

Mediante ao entendimento de que a GC se estrutura através dos seus quatro pilares (Equidade, Prestação de Contas, Transparência e Responsabilidade Corporativa), o presente estudo buscou analisar o nível de aderência desse modelo de gestão ao contexto de quatro importantes mineradoras.

Para tanto, em uma abordagem qualitativa de caráter descritivo e exploratório, definiu-se como objetivo de estudo: analisar o nível de aderência dos pilares de Governança Corporativa ao modelo de gestão de quatro empresas mineradoras com atuação em Minas Gerais, sob a ótica de um grupo de gestores e explicar de que forma essa aderência ocorre e de qual maneira as organizações se assemelham ou diferenciam-se seguindo os princípios dos quatro pilares da Governança Corporativa.

O trabalho conta com uma revisão de literatura, abordando e estabelecendo relações entre mineração e governança corporativa. Subsequente a esse tópico será mostrado os

aspectos metodológicos da pesquisa e uma análise e discussão dos resultados encontrados. Por fim, conterà as considerações finais do autor, as referências bibliográficas e o anexo que contém o questionário utilizado com os gestores cujo qual a pesquisa foi estruturada e aplicada.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

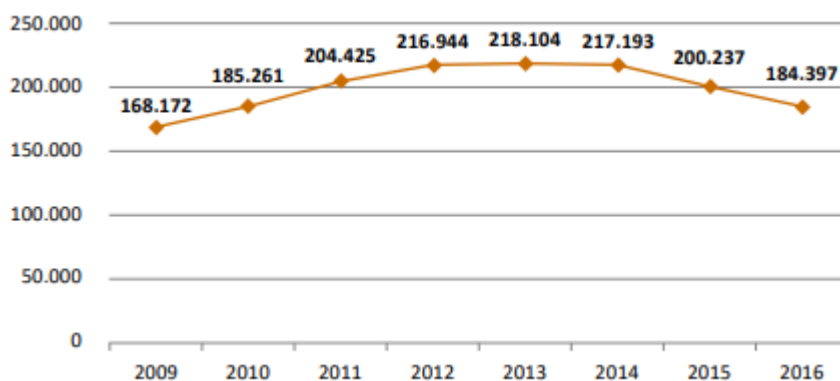
Nesse tópico será abordada fundamentação teórica sobre os aspectos da governança corporativa no país e a atividade mineradora no estado de Minas Gerais, estabelecendo uma conexão entre a mineração e os pilares da governança corporativa.

### 2.1 Mineração

A atividade mineradora, seja de extração ou transformação, é dos setores bases da economia brasileira, sendo que no ano de 2016, sua porcentagem atingiu os 9,4% de participação no produto interno bruto do país. De acordo com dados obtidos pelo portal do Ministério de Minas e Energia (MME), as exportações do setor mineral participaram com cerca de 20% do total das exportações da balança comercial brasileira em 2016, que apresentou superávit de US\$ 47,7 bilhões com exportações de US\$ 185,2 bilhões e importações de 137,5 bilhões. (Ministério de Minas e Energia, 2017)

Tais dados permitem auferir a importância dessa atividade na economia brasileira, seja no campo financeiro ou no campo social através da geração de empregos e renda.

Figura 1: Número de empregos vinculados a Mineração

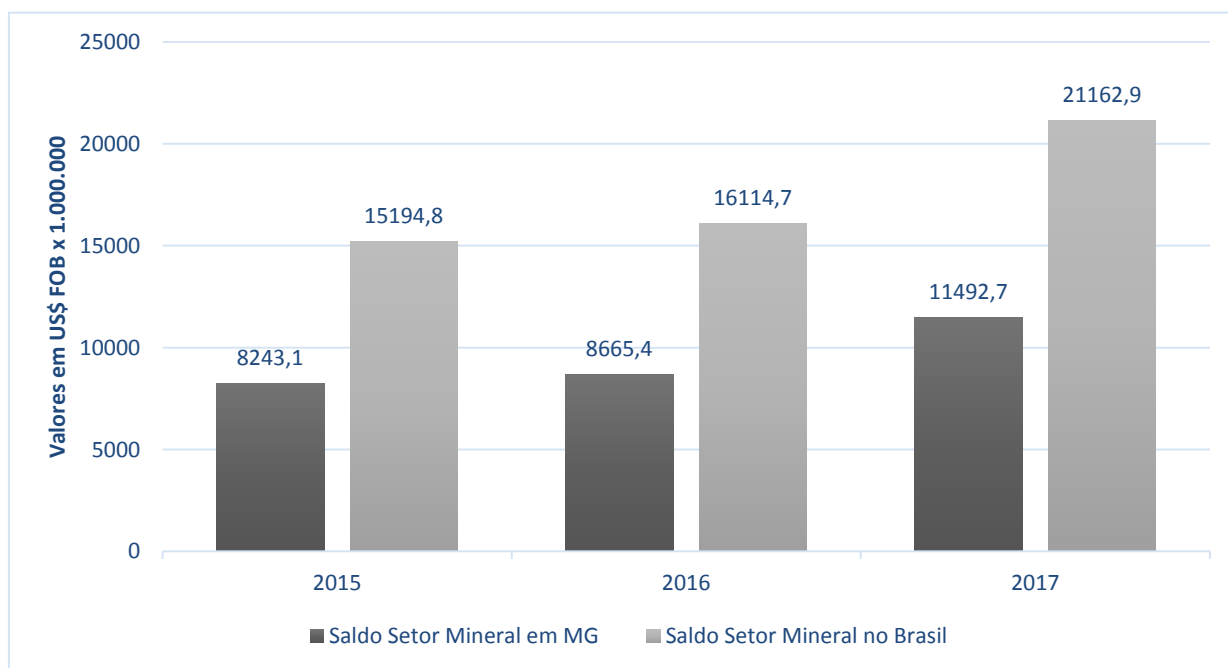


Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (2017)

obtidos a partir do gráfico acima, corrobora com a geração de empregos supracitada, uma vez que essa indústria da mineração empregam diretamente centenas de milhares de pessoas. Vale salientar, também, a queda do número de empregos a partir de 2014 pode ser explicada pela queda do valor do minério de ferro. Assim explicitado por SILVA (2017, p.5): "Em agosto de 2013 o minério de ferro estava cotado a US\$ 110,1/ton; em dezembro de 2014 o mesmo produto era comercializado a US\$ 62,1/ton. Essa queda teve impacto sobre o volume extraído e sobre o valor obtido pelo setor mineral mineiro".

No que tange a participação do estado de Minas Gerais no setor mineral, segue o gráfico abaixo, explicitando o saldo do setor mineral mineiro em relação a saldo mineral de todas as Unidades Federativas conjuntas no Brasil:

Figura 2: Saldo do Setor Mineral em Minas Gerais e no Brasil



Fonte: Instituto Brasileiro de Mineração (2018)

Dentro desse espaço que a mineração ocupa na balança comercial brasileira, o estado de Minas Gerais tem sua participação elevada nessa balança, pois de acordo com os dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM), o estado representa cerca de 50% do saldo total do país no que se refere ao setor mineral. De acordo Lunda et al. (2017, p.8) o desenvolvimento da atividade mineradora deve-se:

As transformações socioeconômicas e de infraestrutura vivenciadas pelo Brasil nos últimos anos, associadas ao processo de urbanização em países emergentes e ao fortalecimento das economias mundiais, têm impulsionado o aumento da demanda por minerais e, conseqüentemente, o valor da Produção Mineral Brasileira (LUNDA et.al, 2017, p.8)

O desenvolvimento contínuo, a abrangência de atuação e a dimensão que as empresas mineradoras tem adquirido com o passar do tempo, torna necessário mais elevados e concretos programas de Governança Corporativa. Desta forma justificando a análise desses modelos de empresa à aderência aos pilares que suportam os princípios da Governança Corporativa.

## **2.2 Governança Corporativa**

Do termo inglês *Corporate Governance*, a ideia de Governança Corporativa (GC) tem seu início em meados dos anos 1990 nos Estados Unidos, em virtude dos seguintes escândalos contábeis que ocorreram na época. Tais incidentes, acarretaram no desenvolvimento da GC e sua relevância para as organizações. Para a Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico (OCDE) a GC busca gerenciar:

[...] a estrutura institucional e política das corporações — desde o início do empreendimento, passando por suas estruturas de governança, direito societário e privatização, até a saída do mercado e a insolvência. A integridade das corporações, instituições financeiras e mercados é especialmente importante para a saúde de nossas economias e sua estabilidade. (OCDE, 2011).

Já o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), criado em 1995 e referência nacional e internacional no assunto, através de seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa explica GC como um sistema pelo qual as empresas e demais organizações são geridas, supervisionadas e incentivadas. Este sistema abrange de forma eficaz a forma como se relacionam os sócios, *stakeholders*, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e todas as partes que de fato vinculam-se a organização (IBGC, 2015).

Para Andrade e Rossetti (2004), ao se conceituar governança corporativa, primordialmente se necessita compreender dentro de que ótica pretende-se determinar este significado. As concepções acerca da governança precisam entender as características dos *stakeholders* com os quais a mesma se relaciona. Desta forma, o entendimento encontra-se na medida de que não existe apenas uma definição específica ao tema em virtude das características únicas de cada organização.

Já Marinelli (2005) afirma que a Governança Corporativa se constitui de um sistema que desenvolve mecanismos aos acionistas em vista do controle estratégico da organização e o monitoramento das ações dos gestores da empresa. Isto possibilita regular a relação entre os acionistas, conselho fiscal e o conselho de administração, alinhando os objetivos dos diversos públicos, com os quais a organização está ligada.

Sobrinho *et al* (2009) entendem a necessidade da GC como uma forma de solidificar mecanismos para a relação entre todos envolvidos com a organização, e utilizando como sustentação as ideias de equidade, transparência e prestação de contas, visando mitigar os problemas de agência, reduzir custos e riscos e valorizar mais a empresa no mercado financeiro. No Brasil, os conceitos de GC tem seus primeiros registros a partir do meio da década de 1990, sua evolução e principais marcos que caracterizam e solidificaram as boas práticas de gestão estão descritas no quadro a seguir:

Quadro 1: Marcos da Governança Corporativa no Brasil

Ano	Marco de Governança
1995	Fundação do IBCA (Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração).
1997	Reforma da Lei das Sociedades por Ações – retirada do direito de <i>tag along</i> a fim de facilitar o processo de privatização.
1998	Criação dos primeiros fundos de investimentos ativistas do país.
1999	Reforma do IBCA, passando a se chamar IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa): Lançamento da 1ª versão do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.
2000	Lançamento dos níveis diferenciados de listagem da Bovespa; Realização da primeira mesa redonda Latino-Americana de Governança Corporativa, idealizada pelo IFC e OCDE.
2001	Nova reforma da Lei das Sociedades por Ações e retorno parcial do <i>tag along</i> e novos direitos para acionistas minoritários.
2002	CCR Rodovias e Sabesp tornam-se as primeiras companhias a ingressar no Novo Mercado da BOVESPA.
2004	Retomada dos IPOs na bolsa de valores.
2005	Lojas Renner se tornam a primeira corporação brasileira com ações totalmente dispersas em bolsa e ausência de controle definido.
2006	Primeira tentativa de aquisição hostil no país.
2004-2007	Onda de IPOs no período leva 113 novas empresas para a bolsa de valores.
2008 <sup>1</sup>	Problemas de governanças com companhias recém listadas em bolsa. Perdas bilionárias em operações com derivativos por companhias tradicionais reforçam as dúvidas sobre as práticas de governança das companhias brasileiras.

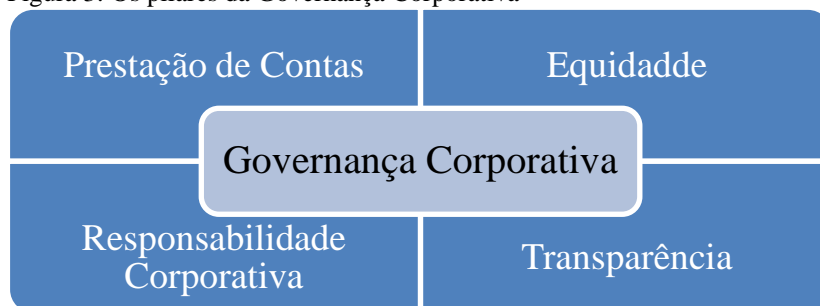
<sup>1</sup> A pesquisa realizada por SILVEIRA (2015), estabelece marcos de GC no Brasil somente até o ano de 2008.

Fonte: Adaptado de Silveira (2015, p.180)

Sobre práticas em GC, Andrade e Rosseti (2004) consideram as mesmas vitais para as empresas que procuram credibilidade no mercado financeiro e crescimento organizacional. Esses pontos são imprescindíveis na gestão de uma Sociedade Anônima (S.A.), em virtude da necessidade da organização conquistar confiabilidade no mercado de ações e ter melhores instrumentos para atração de potenciais investidores.

Dentro da literatura, existem diversas formas para conceituar e definir a Governança Corporativa, todavia existem 4 pilares nas quais suas bases são sustentadas são eles a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa. (IBGC, 2015).

Figura 3: Os pilares da Governança Corporativa



Fonte: Desenvolvido pelo autor

O pilar da transparência foca no preceito de disponibilizar para todos os interessados, as mais diversas informações da organização, sejam elas de cunho obrigatório ou não, em vista de que a maior valorização dessas informações acarreta em benefícios para a empresa. No que tange o pilar da equidade, para o (IBGC, 2015, p.20) cabe a ideia do preceito de tratamento justo e igualitário para com os membros que compõe a organização, conduzindo este tratamento mediante a um respeito aos seus interesses, necessidades, direitos, deveres e expectativas.

O terceiro pilar corresponde pela prestação de contas, de forma que a o ato de prestar contas tenham sido realizados de forma autêntica e clara e que os agentes de governanças atuem de forma responsável e coesa. E, o último pilar trata de responsabilidade corporativa, onde os mesmos agentes aplicam-se para tornar viável a existência econômica da empresa e a procura por aumentar os pontos positivos e mitigar os negativos nas relações externas da organização.

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações

e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos (IBGC, 2015, p. 21).

A aderência<sup>2</sup> aos pilares da GC demonstra efetivamente de que forma o entendimento das organizações a respeito desse conceito vincula-se as tomadas de decisões práticas e eficazes para as mais diversas empresas e situações.

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa de caráter descritivo e exploratório, e posteriormente foi realizada uma análise de conteúdo. Em seus estudos, Terence e Filho (2005) define um estudo como qualitativo da seguinte forma:

Na abordagem qualitativa, o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito (TERENCE; FILHO, 2005, p.2)

O caráter exploratório para Vergara (2013, p. 42): "é realizado em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa". Mediante a esses pressupostos a pesquisa está relacionada ao fato da Governança Corporativa ser um modelo de gestão amplamente difundido, contudo, a literatura em torno aos pilares da GC é escassa, portanto a utilização deste tipo de abordagem é de extrema importância, uma vez que proporciona a possibilidade de desenvolver, esclarecer e modificar ideias e conceitos além de proporcionar novas hipóteses. Vergara (2013) também entende que uma pesquisa descritiva contempla os aspectos que caracterizam um fenômeno ou uma determinada população, além de criar correlações entre as variáveis e definir uma determinada natureza.

Para realizar a coleta de dados foi realizado um questionário (anexo). O perfil dos sujeitos está descrito a seguir e por fim, os dados foram analisados à luz da análise de conteúdo, considerando a categoria dos sujeitos entrevistados. Neste trabalho, a seleção das empresas entrevistadas foi realizada seguindo o critério de acessibilidade do pesquisador a este grupo de gestores que atuam nas distintas organizações.

---

<sup>2</sup> SILVA (1994) elucida que a explicação científica integra os requisitos de aderência no que se refere precisamente à explicação de um fato ou de uma totalidade de fatos.

Quadro 2: Perfil dos sujeitos <sup>3</sup>

NOME	IDADE	EMPRESA	FORMAÇÃO	CARGO	TEMPO
Nataniel	35	Metrópole Mineração	Engenheiro Metalúrgico e Pós Graduado em Administração	Gerente de Pessoas	1 ano
Luciano	33	Aços e Metais	Engenheiro Metalúrgico e Pós Graduado em Administração	Gerente de Pessoas	6 anos
Fernando	37	Valorium	Engenheiro Metalúrgico e Pós Graduado em Mineração e Administração	Gerente de Pessoas	7 anos
Claudio	32	Geomin	Engenheiro Metalúrgico e Técnico em Instrumentação	Gerente de Pessoas	5 anos

Fonte: Dados do questionário

No que tange da análise de conteúdo para abordagem qualitativa, Moraes (1999, p.4) explica da seguinte forma:

Numa abordagem qualitativa, construtiva ou heurística, esta construção, ao menos em parte, pode ocorrer ao longo do processo. Nesta abordagem, assim como as categorias poderão ir emergindo ao longo do estudo, também a orientação mais específica do trabalho, os objetivos no seu sentido mais preciso, poderão ir se delineando à medida que a investigação avança. Entretanto, de um modo geral é possível afirmar que ao concluir-se uma pesquisa é importante ser capaz de explicitar com clareza os objetivos do trabalho realizado. Quando se utiliza a análise de conteúdo, uma clara explicitação de objetivos ajuda a delimitar os dados efetivamente significativos para uma determinada pesquisa (MORAES, 1999, p.4)

Portanto, sob a ótica da análise de conteúdo, as categorias observadas no presente estudo são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Importante ressaltar que tais dimensões são os pilares que sustentam a Governança Corporativa em um modelo de gestão vinculada a boas práticas.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Transparência

Todas as empresas, segundo os participantes, apresentam elevado nível de aderência ao pilar da transparência, pois todas demonstram uma preocupação em respeitar um determinado padrão de trabalho. Ambas começam a traçar seus objetivos e decisões a partir da sua alta diretoria e utilizam seus CEO's para desdobrar as decisões para os outros grupos e a informação vai fluindo continuamente até chegar no seu nível mais operacional.

<sup>3</sup> Os nomes das pessoas entrevistadas e das empresas foram substituídos para garantir o anonimato das mesmas.



Importante salientar que todas as mineradoras realizam reuniões semanais documentadas o que demonstra uma postura de transparência dessas organizações, já que as decisões e pautas são registradas e disponibilizadas para os membros das empresas.

Em 3 das 4 mineradoras estudadas todos na organização tem seu papel muito claro, desde suas funções bem como as competências para exercer seu trabalho e a situação hierárquica é clara para todos. Somente para Claudio (Geomin) não fica claro aos seus membros a participação e função dos sócios, contudo, para os outros membros da organização existem os mesmos procedimentos das outras mineradoras.

No que tange os direitos e deveres dos funcionários, todas as mineradoras buscam a finalidade de tornar-se de domínio público estes direitos e deveres que são regidos pela CLT em sua totalidade. Contudo, cada empresa tem sua forma de buscar esse amplo domínio destes regimentos, para Nataniel (Metrópole Mineração) e para Claudio (Geomin) deixam especificados em seu contrato de trabalho enquanto de acordo com Luciano (Aços e Metais) e com Fernando (Valorium) ambas utilizam de mecanismos diferentes como treinamentos *on-line* e acompanhamento do RH responsável.

Todas as empresas apresentam demonstrações financeiras regulares, variando entre elas somente o tempo que cada uma leva para emitir esses relatórios. As mineradoras que tem capital aberto na bolsa de valores (Aços e Metais, Geomin e Valorium), são obrigadas por lei a emitir seus resultados trimestralmente e anualmente. No caso de Nataniel (Metrópole Mineração) por ser empresa de capital fechado não tem essa obrigatoriedade, contudo emite mensalmente o resultado para todos que compõe a organização, gerando credibilidade e transparência aos seus membros.

### **3.2 Equidade**

A utilização de Conselhos Administrativos são chave para todas as mineradoras conseguirem alinhar as necessidades dos sócios e da organização como um todo, e a partir disso cabe aos gestores realizar os desdobramentos necessários para o resto da empresa.

Já na situação de Nataniel (Metrópole Mineração) é a única das empresas analisadas cujo os membros têm acesso direto aos sócios que estão presente semanalmente na empresa. As outras mineradoras têm o empecilho do distanciamento geográfico e, portanto, utilizam se de outras formas de comunicação como, por exemplo a criação de estrutura como a Relação

de Investidores na Valorium enquanto para Claudio (Geomin) e a Luciano (Aços e Metais) utilizam de reuniões via Internet e CEOs regionais para tratar da relação sócios e empresa.

A remuneração de todas essas organizações está vinculada diretamente a PLR (Participação de Lucros e Resultados), que é a base variável da remuneração dos seus funcionários. Somente para Claudio (Geomin) existem outros programas que visam uma remuneração vinculada a conquistas em curto prazo.

O papel gerencial dentro dessas mineradoras se mostra vital na medida que eles visam mitigar os conflitos de agência dentro da organização. Respeitando a complexidade de cada função, os interesses tendem ficar alinhados mediante a acordos coletivos e regimentos internos de cada uma das empresas.

Portanto, é possível classificar a aderência ao pilar da equidade como elevado, já que todas apresentam estruturas sólidas que provem tratamento efetivo e igualitário a todos os componentes da organização

### **3.3 Prestação de Contas**

A necessidade de ter gestores capacitados para realizar todos os relatórios exigidos pela legislação para a prestação de contas da empresa, faz com que todas as empresas utilizem programas de treinamento voltado para atender essa demanda específica, portanto, existiram gestores capacitados para emitir tais relatórios.

No que tange a emissão de relatórios referentes a remuneração, em todas as mineradoras, a mesma não é divulgada em larga escala, tal informação fica restrito aos gestores da empresa. Vale salientar que somente no caso do Claudio (Geomin) possibilita que outros membros saibam o valor da remuneração fixa e variável, contudo, somente dentro do mesmo nível hierárquico que existe acesso a esse tipo de informação.

Os mecanismos de avaliação de desempenho, apesar de apresentar características correlacionadas são aspectos específicos para cada uma das mineradoras, já que para Nataniel (Metrópole Mineração) tem seu processo específico assim como na situação de Luciano (Aços e Metais) que desenvolveu um programa próprio para acompanhar o desenvolvimento do funcionário. Claudio (Geomin) e Fernando (Valorium) salientam que ambas utilizam a avaliação em 360°, contudo somente o Claudio (Geomin) atrela esse resultado a remuneração enquanto a vale utiliza no seu processo de Carreira e Sucessão.

Tratando sobre os mecanismos utilizados para realizar o controle de procedimentos internos mediante a documentação apresenta-se como um dos fatores mais relevantes na

realidade das mineradoras pesquisada, pois todo o andamento do processo produtivo depende da boa gestão desses procedimentos. Cada uma das organizações utiliza de forma específica os documentos mediante a programas específicos para cada mineradora, especialmente a Geomin que tem vários programas para exercer esse tipo de controle. O fato comum a todas elas são a utilização de controladores e auditorias internas para manter o funcionamento ideal dos mecanismos.

A quantidade de programas e treinamentos específicos para os gestores, conjuntamente com os fatos supracitados demonstra que as mineradoras analisadas apresentam alto nível de aderência ao pilar da prestação de contas pois existem investimentos nessa área e práticas muito bem estruturadas.

### **3.4 Responsabilidade Corporativa**

A perspectiva a longo prazo da empresa focado no crescimento e desenvolvimento da mesma é comum a todas as organizações estudadas, pois existe áreas específicas para tratar desse planejamento a longo prazo e outro fato relevante, trata de programas que buscar conciliar a evolução do funcionário concomitantemente com a evolução da empresa.

A necessidade de um monitoramento e fiscalização dos controles internos é tratada de forma muito específica para cada empresa. No caso do Nataniel (Metrópole Mineração), as auditorias são realizadas mediante a demanda da organização, já o Fernando (Valorium) tem auditorias internas e externas que são utilizadas frequentemente e tem por fim, mostrar os pontos a serem evoluídos na empresa. O Claudio (Geomin) utiliza a auditoria externa inclusive como um mecanismo para a reestruturação de processos e equipe de funcionários. Por fim, o caso mais completo, trata do Luciano (Aços e Metais) que utiliza dessas auditorias e concomitante a isso, desenvolve programas voltados para os funcionários desenvolverem uma cultura de auditoria própria e adequação aos valores da organização. Mediante a esses pontos supracitados, nota-se que cada uma tem um grau de importância e objetivos muito específicos para o andamento e controle de determinados processos produtivos.

Tratando de políticas e diretrizes, as mineradoras apresentem alto grau de preocupação com esse aspecto, pois existe uma cultura organizacional voltada para o treinamento e capacitação dos funcionários as políticas internas das empresas e mediante a isso, um acompanhamento por parte da organização a adequação dos mesmos.

Todas as mineradoras estudadas têm algum projeto social envolvido, é comum a todas elas realizar parcerias com as cidades nas quais elas são situadas, desde contratação da mão de

obra local à investimentos sociais e culturais. No caso do Luciano (Aços e Metais), existe uma fundação no nome da empresa focada somente no investimento sociocultural.

A busca por credibilidade para com seus colaboradores e sociedade é tratado com máxima seriedade pelas mineradoras. Todas elas descrevem seus valores pautados na ética e na sua capacidade de atender a demanda das suas prestações de conta. Seja através de relatórios semanais ou mensais, as mineradoras estudadas demonstram um alto grau de preocupação com a credibilidade a elas atreladas.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho objetivou analisar o nível de aderência dos pilares de Governança Corporativa ao modelo de gestão de quatro empresas mineradoras com atuação em Minas Gerais, sob a ótica de um grupo de gestores e elucidar de que maneira as organizações se assemelham ou diferenciam-se seguindo os princípios dos quatro pilares da Governança Corporativa.

A análise de conteúdo realizada mediante a repostas dos questionários permite realizar conclusões acerca do nível de aderência aos pilares da GC e verificar aspectos singulares a cada uma das mineradoras. No que tange a aderência ao pilar da transparência, todas apresentam um elevado nível de aderência e padrões de trabalho na medida de quem todas realizam reuniões e documentam todos os dados e aspectos relevantes nelas discutidos. Outro ponto a se destacar corresponde pelo fato de 3 das 4 mineradoras (Aços e Metais, Valorium e Geomin) serem empresas de capital aberto e responderem a legislações específicas para empresas listadas na bolsa de valores.

Tratando do pilar da equidade, o caráter de aderência também se apresenta elevado, contudo, vale a ressalva de que a distância geográfica, no caso da Geomin e da Aço e Metais - por serem empresas multinacionais - entre acionistas, funcionários e alta direção das mineradoras inviabiliza o contato direto entre as partes, e para mitigar essa disfunção, as empresas utilizam de CEO's regionais e reuniões via Internet.

Sobre a aderência ao pilar da prestação de contas, o entendimento é de que a mesma é elevada, e cada organização tem mecanismos comuns a todas elas para atender ao pilar, contudo em etapas ou situações distintas. Mais um fato relevante nesta perspectiva corresponde por essas mineradoras utilizarem avaliações de desempenho constantemente e em

vários níveis, e desta forma mensurando o desempenho de seus gestores e colaboradores internos e externos.

Em relação a aderência ao pilar da responsabilidade corporativa, o nível é considerado elevado, e tal fato se dá mediante ao entendimento de que pontos-chaves são atendidos como a utilização de auditorias internas e externas em todas as empresas analisadas, desta forma aumentando os pontos positivos da organização e limitando os pontos fracos da mesma. Vale o destaque de que todas as mineradoras buscam desenvolver projetos sociais e bons laços com a comunidade, algo extremamente relevante dentro do entendimento de que esses mecanismos são de extrema importância para atingir altos níveis de aderência a responsabilidade corporativa.

O estudo realizado contribui de forma relevante nos estudos sobre a aderência aos pilares da governança corporativa, pois ela abrange um setor do mercado extremamente importante, uma vez que o setor mineral é peça-chave na balança comercial brasileira e socialmente gera empregos e renda. Foi possível verificar o quanto as empresas estudadas têm elevado grau de entendimento e aplicação dos pilares da Governança o que vincula os bons resultados dessas organizações a esse modelo de gestão.

As limitações para a realização da pesquisa ocorreram na medida de que ainda existe uma literatura escassa acerca dos pilares que sustentam o conceito de Governança Corporativa. Outro ponto que limita a atuação da pesquisa, trata da dificuldade de obter entrevistas com funcionários de mineradoras de mesmo grau hierárquico dispostos a responder de forma abrangente o questionário utilizado como base desse estudo.

Como agenda de pesquisa, sugere-se: a) analisar o nível de aderência a governança corporativa em outros setores de organizações importantes para a região de Minas Gerais; b) aplicação do questionário em outros níveis organizacionais em vista de estabelecer comparações dentro nos mais diversos níveis organizacionais; c) expandir a área de atuação de pesquisa para outros estados brasileiros.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A., & ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas. 2004.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. **Dados Abertos**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Dados Abertos**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC 2015

INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. **Relatório Julho/ 2016 – Maio/2017** Disponível em: <<http://www.ibram.org.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

LUND, M. B.; AÑAÑA, E. S.; MACHADO, D. G. **Marketing Ambiental: Um Estudo sobre a Evidenciação de Ações por Parte das Empresas de Mineração, Siderurgia e Metalurgia Listadas na BM&FBovespa** . Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, v. 7, n. 3, p. 82-98, 2017.

MARINELLI, M. **Um estudo exploratório sobre o estágio da governança corporativa nas empresas brasileiras**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 7, n. 19, p. 57-66, 2005.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

SILVA, E. F. **Impacto da crise (econômica) brasileira em Minas Gerais: o que fazer?** Consultoria legislativa da Câmara dos Deputados, Brasília, 2017

SILVA, Franklin Leopoldo e. **Bergson: Intuição e discurso filosófico**. 1. ed. São Paulo: Loyola, 1994.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa e estrutura da propriedade**. 1º Ed. Elsevier, 2015.

SOBRINHO, A. D. M. **Governança Corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, 2009.

OCDE - Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). **Principles of corporate governance**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/>>. Acesso em: 5 mar. 2018

TERENCE, A. C. F.; FILHO, E.E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais, **XXVI ENEGEP – Fortaleza**, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. Ed. São Paulo; Atlas, 2013.

## ANEXO

Questionário:<sup>4</sup>

### Governança Corporativa

#### Transparência

- 1) Os objetivos e as decisões da empresa são compartilhados com todos (sócios e funcionários da organização)? Explique
- 2) Com que frequência é realizada as reuniões entre as equipes de trabalho? Elas são documentadas? Explique.
- 3) Os colaboradores, gestores e sócios possuem definições claras de seus papéis e responsabilidades? Explique.
- 4) A empresa informa com clareza os direitos e deveres dos funcionários? Explique.
- 5) A empresa divulga um relatório periódico sobre as demonstrações financeiras? Explique.

#### Equidade

- 6) Os sócios tomam as decisões sobre a empresa em conjunto? Explique.
- 7) Nas reuniões que a empresa realiza com funcionários, fornecedores, clientes e outros são abordados assuntos de interesse de todos os participantes? Explique.
- 8) Todos os funcionários têm fácil acesso aos sócios? Como é a relação dos sócios com os funcionários? Explique.
- 9) A remuneração está vinculada aos resultados almejados? Explique.
- 10) O gerenciamento da organização procura conciliar os interesses de sócios e funcionários? Explique.

#### Prestação de Contas

- 11) Os gestores da organização têm conhecimento de todos os relatórios exigidos pela legislação para a prestação de contas da empresa? Explique.
- 12) A empresa emite um relatório periódico sobre a remuneração de todos os membros? Explique.
- 13) Existem mecanismos de avaliação de desempenho, para verificar o resultado do trabalho realizado? Explique.
- 14) A empresa possui mecanismos para avaliar e auxiliar nos controles e procedimentos internos através de documentos? Explique.

#### Responsabilidade Corporativa

- 15) Existe uma perspectiva de longo-prazo na empresa, visando seu crescimento e desenvolvimento contínuo? Explique.
- 16) Entende-se a necessidade de um monitoramento e fiscalização dos controles internos, a fim de que sejam adotadas atitudes preventivas e proativas para minimizar e antecipar os riscos? Explique.
- 17) A organização estabelece uma política e diretrizes (manual de conduta) para a prevenção de fraudes, assédio moral e comportamento antiético? Explique.
- 18) Existe uma política de atuação a algum tipo de projeto social e ambiental, que venha a contribuir com a comunidade a qual pertence à empresa? Explique
- 19) Há uma preocupação com a credibilidade da empresa junto aos funcionários, clientes, fornecedores e todos os públicos com os quais ela convive? Explique.

---

<sup>4</sup> Questionário formulado pelo Prof. Me. Felipe Gouvêa Pena.

## DECLARAÇÃO

Certifico que o aluno **Lucas Belchior Bataglia Amaral**, autor do trabalho de conclusão de curso intitulado “ANÁLISE DO NÍVEL DE ADERÊNCIA AOS PILARES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM QUATRO MINERADORAS SITUADAS EM MINAS GERAIS”, realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.

  
Professor MSc. Felipe Gouvêa Pena

Orientador

Mariana, 17 de julho de 2018.