

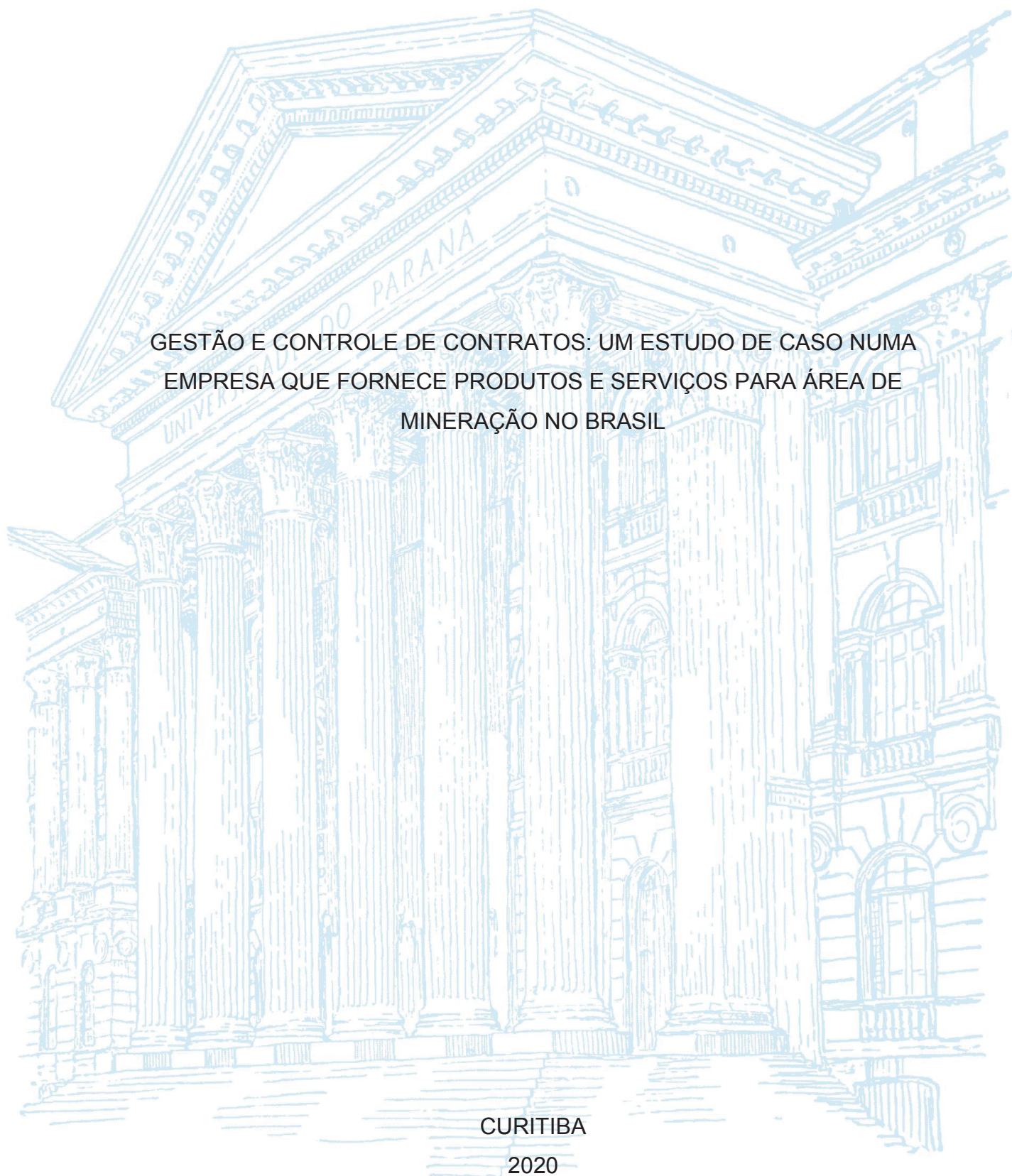
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULIANA RODRIGUES DA SILVA

GESTÃO E CONTROLE DE CONTRATOS: UM ESTUDO DE CASO NUMA
EMPRESA QUE FORNECE PRODUTOS E SERVIÇOS PARA ÁREA DE
MINERAÇÃO NO BRASIL

CURITIBA

2020



JULIANA RODRIGUES DA SILVA

GESTÃO E CONTROLE DE CONTRATOS: UM ESTUDO DE CASO NUMA
EMPRESA QUE FORNECE PRODUTOS E SERVIÇOS PARA ÁREA DE
MINERAÇÃO NO BRASIL

Projeto de monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Setor de Ciências sociais aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof.MSC. Luiz Rogério Farias

CURITIBA

2020

TERMO DE APROVAÇÃO

JULIANA RODRIGUES DA SILVA

GESTÃO E CONTROLE DE CONTRATOS: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA QUE FORNECE PRODUTOS E SERVIÇOS PARA ÁREA DE MINERAÇÃO NO BRASIL

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____

Orientador(a) – Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____

Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____

Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Curitiba, 31 de julho de 2020.

RESUMO

A extração de minérios, comumente chamada de mineração, se caracteriza como sendo um segmento de extrema importância para a economia do Brasil, sendo responsável por 5% do PIB (Produto Interno Bruto) (VALE, 2017). Essa atividade tem grande relevância no mercado nacional e internacional, devido ao fato de ser responsável pelo fornecimento de minerais necessários ao desenvolvimento da vida humana. A extração desses minérios é desenvolvida por empresas especializadas no ramo de desmonte de rochas, as quais firmam parcerias com as mineradoras por meio de contratos de fornecimento e prestação de serviços, os quais devem ser controlados e acompanhados continuamente, sendo a manutenção desses contratos o foco do presente estudo.

Palavras-chave: Contratos. Controles. Mineração

ABSTRACT

The extraction of ores, commonly called mining, is characterized as being an extremely important segment for the Brazilian economy, being responsible for 5% of the GDP (Gross Domestic Product) (VALE, 2017). This activity has great relevance in the national and international market, due to the fact of being responsible for the supply of minerals necessary for the development of human life. The extraction of these ores is developed by companies specialized in the field of rock blasting, which enter into partnerships with mining companies through supply and service contracts, which must be controlled and monitored continuously, with the maintenance of these contracts being the focus of the present study.

Keywords: Contracts. Controls. Mining

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo do controle	14
Figura 2 - A organização e seus <i>Stakeholders</i>	36
Tabela 1 - Contratos Ativos	24
Tabela 2 - Cláusulas Financeiras	26
Tabela 3 - Cláusulas Financeiras	27
Tabela 4 - Cláusulas Financeiras	28
Tabela 5 - Cláusulas Financeiras	29
Tabela 6 - Reajustes 2019	31
Tabela 7 - Gatilhos de Nitrato de Amônio	34
Tabela 8 - Resultado Gatilhos Nitrato	35
Gráfico 1 - Faturamento	32
Gráfico 2 - Variação Faturamento	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	7
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	8
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	9
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.4 JUSTIFICATIVA	9
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	10
2 REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1 CONTRATOS.....	10
2.2 CONTROLES INTERNOS.....	12
2.3 MINERAÇÃO.....	16
3 METODOLOGIA	20
3.1 PESQUISAS QUANTITATIVA E QUALITATIVA	20
3.2 PESQUISAS DESCRITIVA E PRESCRITIVA.....	21
3.3 PESQUISA EMPÍRICA OU PRÁTICA.....	22
3.4 PESQUISA TEÓRICA	23
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	24
4.1 CONTRATOS ATIVOS.....	24
4.2 CLÁUSULAS DE CARÁTER FINANCEIRO	25
4.3 PERDAS FINANCEIRAS IDENTIFICADAS PELA AUSÊNCIA DE CONTROLE	30
4.3.1 REAJUSTES	30
4.3.2 GATILHOS NITRATO DE AMÔNIO	33
4.4 RISCOS AOS STAKEHOLDERS	36
5 CONCLUSÃO	39
6 REFERÊNCIAS.....	40

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Através da extração de minérios são disponibilizados ao mercado diversos minérios, utilizados nos mais diversos setores e produtos, como por exemplo o minério de ferro, presente em maquinários, automóveis, eletrodomésticos, eletrônicos e infinitos outros produtos que são utilizados no dia a dia pelo brasileiro (VALE, 2015). Por ter um solo rico em diversos minerais, o Brasil atrai olhares estrangeiros, os quais investem no país e, como consequência, ocasiona uma geração de empregos e renda para a população, tendo grande impacto no ciclo econômico brasileiro (VALE, 2017).

Para que essa extração seja possível, é necessário fazer o desmonte da rocha. Atividade esta que é realizada por empresas especializadas no ramo de fornecimento de produtos, serviços e soluções para o desmonte de rocha, possibilitando que os minérios sejam extraídos, processados, beneficiados e ofertados ao mercado. As empresas que ofertam o serviço de desmonte de rocha passam por diversas etapas até que entrem em operação nas minas e passem a realizar o desmonte efetivamente, que vão desde abertura de licitação até a assinatura do contrato. Todos esses momentos são analisados e passam por cálculos para que, caso sua proposta seja aceita, a empresa fornecedora dos serviços possa entrar em operação e ofertar o melhor de seus serviços, sendo benéfico para ambos os lados, fornecedor dos serviços e cliente.

Após a assinatura do contrato, a empresa inicia os trabalhos na unidade de serviço, popularmente chamada de US, e passa a fornecer produtos e serviços, conforme contrato e proposta acordados. A partir desse momento, entra em ação a gestão e controle dos contratos firmados para fornecimento e prestação de serviços, para verificar se o que foi acordado em contrato está sendo efetivamente realizado. Percebe-se a importância da gestão e controle dos contratos, pois caso os mesmos não estejam ocorrendo pode causar significativas perdas financeiras para a empresa, impactando o fluxo de caixa da companhia, perda essa que poderia ter sido evitada com um controle efetivo e uma gestão adequada para todos os contratos, principalmente aqueles de maior valor representativo.

É com o objetivo de demonstrar a relevância da gestão dos contratos que se posicionou o TCU no Acórdão nº 1.632/2009 – Plenário, em trecho pertinente “...não pode a Administração esperar o término do contrato para verificar se o objeto fora de fato concluído conforme o programado, uma vez que, no momento do seu recebimento, muitos vícios podem já se encontrar encobertos”. Segundo Neto (2001), não basta somente um contrato bem elaborado, é preciso que se tenha uma gestão atenta e comprometida, visando tornar efetivas as condições descritas no contrato firmado.

1.2 PLOBLEMA DE PESQUISA

Como pode-se perceber faz-se indispensável a gestão e controles dos contratos de cliente. Conforme Ribeiro e Ribeiro (2011), é necessário que as organizações mantenham e tenham uma gestão e controle interno efetivo, o qual possa identificar falhas, erros ou fraudes, permitindo que ações sejam tomadas o quanto antes, evitando prejuízos a companhia.

A importância dos controles internos pode ser resumida, conforme D'Avila e Oliveira (2002), considerando os fatores de tamanho/complexidade da empresa e caráter preventivo, sendo o primeiro descrito como quanto maior for a empresa, de forma geral, pode-se afirmar que mais complexa é sua organização, com isso faz-se necessários à utilização de KPI's, os quais promovam análises mais profundas do que está sendo realizado e possibilitando uma melhor gestão daquele contrato, e o caráter preventivo, já pode ser entendido pelo seu próprio nome, prevenção nesse caso significa adequar um sistema de controle interno que funcione adequadamente contra fraquezas humanas, reduzindo as chances de erros e tentativas fraudulentas, permitindo à administração ter maior confiança nas informações e demais dados gerados pelo sistema

Conforme exposto, os controles dos contratos firmados, assim com sua gestão, se configuram como sendo a última etapa do processo de fornecimento de produtos e serviços. Conforme D'Avila e Oliveira (2002), essa etapa consiste em: a) comparar o que está sendo realizado com o previsto em contrato; b) identificar os desvios se houver c) analisar as causas desses desvios, e compartilha-los com os envolvidos, para buscar uma solução; d) implantar medidas corretivas que visam garantir a

continuidade e a integridade da empresa e do contrato, visando a redução de perdas e beneficiando o resultado e o caixa da companhia.

Após o exposto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Quais os possíveis riscos financeiros identificados pela ausência de controle de contratos de clientes numa empresa prestadora de serviços de desmonte de rocha no Brasil?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do estudo é identificar os principais riscos financeiros pela ausência de controle de contratos de clientes numa empresa prestadora de serviços de desmonte de rocha no Brasil.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com base no objetivo geral foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- I. Identificar os contratos de clientes ativos;
- II. Mapear cláusulas dos contratos de clientes ativos que envolvam valores financeiros;
- III. Analisar e demonstrar as perdas financeiras identificadas pela ausência de controle de contratos de clientes
- IV. Identificar riscos que possam trazer perdas financeiras no relacionamento com instituições relacionadas (*stakeholders*).

1.4 JUSTIFICATIVA

Devido à importância na relação com os clientes e os contratos celebrados com os mesmos, pelo valor monetário envolvido, o qual, muitas vezes, pode ser relevante para a companhia, faz-se necessário manter constantemente um olhar clínico e analítico para os contratos vigentes, visando ter a certificação que tudo que foi acordado está sendo realizado de fato. A relevância desse estudo é a necessidade de demonstrar, por meio da análise dos diversos contratos, as possíveis perdas

financeiras que a empresa poderá ter devido a falta da gestão e controle efetivo dos contratos.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Essa pesquisa tem como foco analisar os contratos de clientes de uma empresa prestadora de serviços de desmonte de rocha no Brasil, localizada na região metropolitana de Curitiba, verificando quais são os contratos atualmente vigentes, firmados entre os anos de 2017 a 2019, e fazendo um levantamento de todas as cláusulas que envolvem valores monetários. Os resultados obtidos nessa pesquisa não devem ser generalizados as demais empresas desse ramo, podendo apenas servir de modelo para outros estudos dessa natureza.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O referencial teórico permite verificar o estado do problema a ser pesquisado, sob o aspecto teórico e de outros estudos e pesquisas já realizados (Lakatos e Marconi, 2003). Pode ser ainda contextualizado por Marion, Dias e Traldi (2002, p.38), “O referencial teórico deve conter um apanhado do que existe, de mais atual na abordagem do tema escolhido, mesmo que as teorias atuais não façam parte de suas escolhas. ”

2.1 CONTRATOS

Para Pereira (1999, p. 7), contrato pode ser conceituado como:

...um negócio jurídico bilateral, e de conseguinte exige o consentimento; pressupõe, de outro lado, a conformidade com a ordem legal, sem o que não teria o condão de criar direitos para o agente; e, sendo ato negocial, tem por escopo aqueles objetivos específicos. Com a pacificidade da doutrina, dizemos então que o contrato é um acordo de vontades, na conformidade da lei, e com a finalidade de adquirir, resguardar, transferir, conservar, modificar ou extinguir direitos.

O contrato, nas lições de Rizzardo (2005, p. 6), pode ser conceituado como “a idéia de um acordo entre duas ou mais pessoas para um fim qualquer. Constitui um ato jurídico, cuja finalidade, visa criar, modificar ou extinguir um direito”.

Seguindo na mesma direção e com conceito parecido, Gagliano e Pamplona Filho (2005, p. 11) descrevem contrato como sendo “um negócio jurídico por meio do qual as partes declarantes, limitadas pelos princípios da função social e da boa-fé objetiva, autodisciplinam os efeitos patrimoniais que pretendem atingir, segundo a autonomia das suas próprias vontades”. Para Picazo (1983, p.97 apud Rizzardo, 2005, p.6) o conceito de contrato envolve três ideias principais, são elas:

Em primeiro lugar, a ideia de um **super conceito**, aplicável em todos os campos jurídicos, e, por conseguinte, tanto ao direito privado como ao direito público, e inclusive ao direito internacional. Neste ponto de vista, citam-se os tratados internacionais, os acordos entre as nações, o contrato celebrado pelo Estado com os concessionários de obras ou serviços públicos e os contratos administrativos. Num sentido mais limitado, adstrito à órbita do **direito privado**, serve para designar todos os negócios jurídicos bilaterais de direito privado. Compreende tanto os negócios jurídicos de direito patrimonial, como a compra e venda, o arrendamento etc., quanto aqueles cujo objeto seja uma questão de direito pessoal, como o matrimônio, a adoção e os contratos sucessórios. No sentido mais restrito, abrange só aqueles fenômenos que podem ser submetidos a um regime jurídico de **caráter unitário**.

Com relação aos tipos de contrato existentes, é possível citar Mazza, (2012) o qual afirma que são vários os tipos de contrato, contratos de obra pública, de fornecimento, de prestação de serviços, concessão de serviço público, permissão de serviço público, contrato de gestão, de gerenciamento, dentre outros. Apesar de existirem diversos tipos de contratos, há algo em comum nesses contratos, que são as cláusulas necessárias ou obrigatórias, as quais estão presentes em grande parte dos contratos firmados, sejam eles de quais tipos forem. A legislação prevê, por meio da lei 8.666/1993, quais são as cláusulas necessárias em qualquer contrato:

São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam:

- I - o objeto e seus elementos característicos;
- II - o regime de execução ou a forma de fornecimento;
- III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;
- IV - os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;
- V - o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica;
- VI - as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;
- VII - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;
- VIII - os casos de rescisão;
- IX - o reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa prevista no art. 77 desta Lei;

- X - as condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;
- XI - a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor;
- XII - a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos;
- XIII - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação. (Brasil, 1993, Art.55)

No presente trabalho serão analisados os tipos de contrato de fornecimento e prestação de serviços, sendo o primeiro caracterizado, segundo Oliveira (2012), como o contrato no qual a administração adquire da empresa contratada, matéria que são utilizados na prestação de serviços ou em obras , podendo ser de 2 tipos, integral, no qual a entrega é realizada somente uma vez e fornecimento parcelado , no qual, como o próprio nome diz, a entrega é realizada de maneira parcelada, como por exemplo materiais de escritório, que serão entregues somente quando forem necessários pela empresa contratante.

Com relação ao contrato de prestação de serviços, Oliveira (2012), caracteriza o mesmo como o contrato em que a empresa contratada se compromete a fornecer a prestação de uma atividade, um exemplo de prestação de serviços é o desmonte de rochas, no qual a empresa contratada dimensiona os equipamentos e mão de obra que serão necessários para realizar a atividade de desmonte na empresa contratante, tendo como objetivo realizar um serviço da melhor qualidade com benefício para a empresa contratada.

2.2 CONTROLES INTERNOS

O controle interno é uma ferramenta de suma importância e tem o objetivo de proteger os bens da empresa de prejuízos decorrentes de fraudes ou erros involuntários; certificar que os dados utilizados pela gerência na tomada de decisões são íntegros e verídicos; promovendo a eficiência operacional da empresa dentro das normas estabelecidas, abrangendo aspectos, tais como práticas de emprego, treinamento, controle de qualidade, planejamento de produção, política de vendas e auditoria interna. (Rezende e Favero, 2004)

A palavra “controle” tem muitas conotações, e seu significado depende da função específica em que é aplicada. Desse modo ela pode ser entendida como a

função administrativa que compõe ou faz parte do processo administrativo, e que antecede como meio de regulação utilizados por um indivíduo ou empresa. Como certas tarefas que um *controller* aplica em uma empresa para acompanhar e balizar o seu desempenho e orientar decisões, como a função restritiva de um sistema para manter os participantes dentro dos padrões desejados e evitar qualquer desvio, pode ainda apresentar várias conotações como: conferir ou verificar, regular, comparar com um padrão, exercer atividade sobre alguém.

Para Attie (1998), o controle interno consiste no plano da organização e um conjunto coordenado de métodos e medidas, adotados pela companhia, com o intuito final de proteger seu patrimônio contra possíveis fraudes causadas por fraquezas humanas ou desatenções, com esse controle será possível verificar a exatidão e a veracidade dos dados da empresa, promovendo assim a eficiência operacional, tendo cada vez melhores resultados em sua demonstração anual.

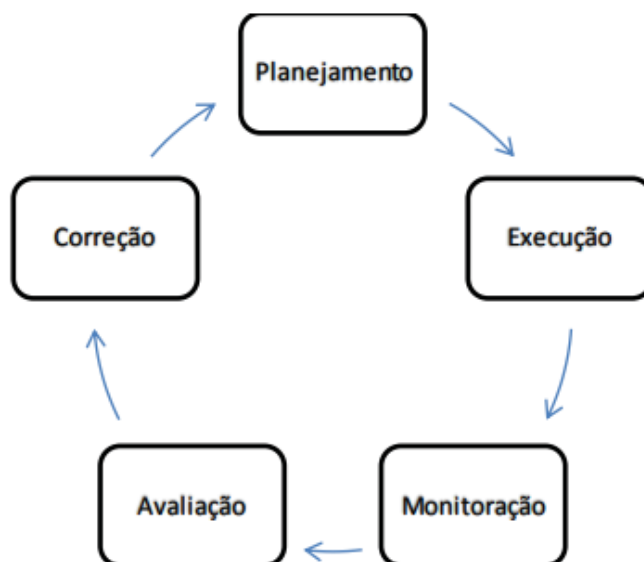
Na visão de Chiavenato (1998), a finalidade do controle compreende assegurar que aquilo que foi previsto anteriormente, seja por meio de contrato firmados ou orçamentos internos realizados, por exemplo, estão sendo realizados de forma correta e fidedigna. A essência do controle é verificar se a atividade que está sendo controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. A avaliação do controle interno consiste, segundo Almeida (1996), em alguns passos que precisam ser seguidos, conforme abaixo:

- Determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer;
- Verificar se o sistema atual de controles detectaria, de imediato, esses erros ou irregularidades;
- Analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades, a fim de determinar natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria;
- Emitir relatório-comentário dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa.

Seguindo um caminho um pouco diferente, Atkinson et al. (2000), afirma que são cinco os passos que englobam o ciclo do controle, iniciando pelo planejamento, que nada mais é que o desenvolvimento dos objetivos primários e secundários da empresa, na sequência tem-se a execução que se refere à implementação do plano que se pretende conquistar as metas da organização, o monitoramento vem em terceiro lugar, com a função de mensurar o nível do desempenho do sistema ou dos resultados realizados, para complementar o próximo passo é a avaliação que visa identificar as variações em relação ao que tinha sido inicialmente determinado,

buscando soluções de correção. O fim do ciclo é norteado pela correção, que é um meio de corrigir as irregularidades na tentativa de controlar o sistema.

Figura 1-Ciclo do controle



Fonte: Atkinson et al (2000, p. 582)

Para ser eficaz, um sistema de controle deve focalizar as atividades adequadas, deve ser realizado no tempo certo, dentro de um custo aceitável, além disso, deve ser preciso e realizado por todos os envolvidos na empresa.

Segundo Maximiniano (2000), o sistema de controle influencia a direção das energias de trabalho. Os administradores devem ter certeza de que as atividades adequadas estão sendo controladas, pois quando controladas e comparadas a um padrão, os funcionários, provavelmente, canalizam aos padrões estabelecidos. D'Avila e Oliveira (2002, p. 80), afirmam que “as atividades de controle podem ser divididas em quatro categorias, baseadas na natureza do objetivo a que se relacionam: operacional, de mensuração financeira, de cumprimento de leis e regulamentos e de proteção de ativos”.

Ainda segundo D'Avila e Oliveira (2002), a administração deve frequentemente equilibrar o sistema de controle, a fim de assegurar que essa ação sobre uma atividade, não dê origem ao descontrole de outra. É necessário que os resultados previstos sejam comparados com os realizados, isso é indispensável, pois esse processo de avaliação de resultados reais em relação aos planejados identifica

se o desempenho está dentro dos padrões desejados. Assim o administrador irá direcionar suas atenções para correção do desempenho dos casos críticos que estão fora dos padrões esperados, além de focar aspectos estratégicos, nos quais existe maior probabilidade de ocorrência de desvio que pode provocar maior problema nas atividades e operações críticas. O controle para ser eficaz, precisa apontar os desvios com tempo suficiente para permitir uma ação corretiva. Segundo eles, informações são necessárias constantemente, por hora, dia, semana, trimestre, ano ou intervalo mais longo. Quanto mais informação a administração tem a tempo, mais rapidamente poderá responder a esses dados.

Manter um controle interno eficaz pode também ser benéfico para os auditores, pois segundo Attie (1984, p.67) ter um bom controle interno faz com que cresça a confiança dos auditores, em relação a precisão e qualidade dos registros efetuados na empresa e também à veracidade de outros documentos e informações internas. Assi (2019, p.20) complementa dizendo que “controles internos são muito importantes, pois a ausência deles pode causar danos irreparáveis a qualquer organização ou empresa, e os riscos podem aflorar em seus demonstrativos financeiros e no caixa da empresa”.

Dentro das organizações, o departamento responsável por manter esses controles atualizados e disponíveis a qualquer tempo para os *stakeholders*, é a Controladoria, que conforme Barreto (2008) é de extrema importância para o processo decisório da companhia, para que a mesma alcance os objetivos desejados, com total eficiência e eficácia. A controladoria pode ser conceituada como “um departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma entidade, com ou sem finalidades lucrativas” Oliveira (1998, p.19 apud Barreto,2008).

Barreto (2008), afirma ainda que a atuação da controladoria está diretamente ligada ao modelo de gestão adotado pela entidade, o qual é determinado pelo gestor responsável pela companhia. Conforme Padoveze (2003, p.26 apud Barreto,2008) é necessário se atentar a alguns aspectos para estruturação do modelo gerencial, são eles:

- O processo de gestão;
- A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores;
- O processo decisório;

- O comportamento dos gestores;

O processo de gestão trata da maneira como é feito o planejamento, se o mesmo acompanha a execução e se o controle é efetuado. A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores trata de responder quais são as áreas de responsabilidade da empresa e como é feito a cobrança dos respectivos gestores a responsabilidade pelos resultados de suas áreas. No processo decisório o foco é entender como se dá esse processo, se há ou não centralização na tomada de decisão. O comportamento dos gestores procura entender como é a atuação desses gestores, se estão motivados para o trabalho, se há pró-atividade. Barreto (2008, p.20) completa:

“A clareza desses aspectos permite o entendimento do funcionamento dos subsistemas internos e, a partir daí a controladoria pode cumprir sua missão por meio da estruturação de um sistema de informações gerenciais que munície as várias escalas gerencias da organização de dados e informações necessárias ao processo gerencial da empresa”

A controladoria, destacada Barreto (2008), não pode ficar limitada a um departamento, apesar de que seja necessário a existência de uma unidade administrativa para coordenar as atividades, ela é mais que isso, é mais ampla, um completo banco de dados, que auxilia os executivos na tomada de decisão, sendo incluídos, também, dados de natureza física e qualitativa.

2.3 MINERAÇÃO

Conforme Figueroa (1994) a mineração está presente na história do Brasil desde os tempos da colônia. Portugal esperava encontrar metais preciosos em terras brasileiras desde quando chegou ao país, em 1500, porém, somente 200 anos depois, o chamado “ciclo do ouro”, foi possível realizar tal feito. O Brasil, nesse período, foi responsável por metade da produção global, extraíndo aproximadamente mil toneladas de ouro e três milhões de quilates de pedras preciosas.

De acordo com Germani (2002), no período da colonização, a principal demanda era argilas, areia e cascalho para construções, nesse momento a mineração era muito rudimentar, sendo as ferramentas utilizadas para extração, feitas normalmente de ferro caldeado. A produção de ferro no Brasil, até meados do século XIX era muito pequena, existindo apenas algumas forjas catalãs em Minas Gerais.

Naquela época, os trabalhos que hoje são ligados a lavra de mineração eram utilizados para a área de construção. Ainda segundo Germani (2002) os primeiros garimpos ocorreram em São Paulo, em São Vicente, no Vale da Ribeira, e os bandeirantes paulistas depois se espelharam por Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso.

O processo era tão rudimentar que o ouro e diamantes eram retirados manualmente com pás dos aluviões, os rejeitos desses processos eram descartados também de forma manual em algum lugar próximo. Germani (2002) prossegue dizendo que ocorriam muitas detonações com pólvoras caseiras, o que mostra o quanto perigoso era o processo de extração na época da colonização, após essas detonações o minério extraído era carregado novamente com pás em carrinhos de mão, o trabalho era muito dificultoso, pois, nesse caso, em específico, se tratava de extrações em minas subterrâneas, que naquela época era extremamente complicado, com pouca iluminação e com danos à saúde dos operários, que em sua grande maioria eram escravos.

Desde os tempos coloniais, a mineração foi responsável por povoar territórios brasileiros e se tornou um dos setores básicos da economia, importante até os dias atuais. As expedições realizadas pelo país naquela época eram chamadas de “Entradas e Bandeiras”, as quais eram focadas em explorar o interior do país, na busca por metais valiosos, como o ouro, a prata e o cobre, e também pedras preciosas. Essa busca resultou, entre os anos de 1709 a 1720, em minas localizadas em regiões que hoje compreendem os estados de Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso, essa nova descoberta alterou o fluxo populacional, atraindo várias pessoas para o interior, incluindo os portugueses, que foram em busca de novas riquezas, mas o que também foi beneficiado, com essa novidade foi o comércio local entre as cidades, o qual era realizado pelos tropeiros.

A mineração foi responsável também por modificar uma série de situações no Brasil, com a descoberta dessas minas, um novo polo econômico surgiu na região sudeste, a população passou a viver mais nas cidades, do que no campo e várias relações comerciais se desenvolveram. Isso também contribuiu para que surgisse novos grupos sociais naquela época, um exemplo, são os comerciantes, os artesãos, os advogados entre outros, esses fatos mostram o quão impactante a mineração foi e continua sendo na sociedade e economia brasileira. (PORTAL DA MINERAÇÃO, 2018). A partir de 1800, segundo Germani (2002), surgiram minas mais sofisticadas,

que eram voltadas a extração do ouro, foram 2 as principais, a Mina da Passagem, em Mariana, em 1819 e a Mina Velha de Morro Velho, localizada em Nova Lima, em Minas Gerais, no ano de 1834, essas 2 minas, mas especificamente a Mina Velha, eram exemplos do que havia de mais tecnológico naquela época e eram exemplo para o mundo, no que se referia a lavras subterrâneas.

A partir do século XX tem-se um novo horizonte para a mineração no Brasil, especialmente entre as décadas de 1930 e 1980. A atividade passa a se profissionalizar por meio de subsídios, através de uma política governamental, esse movimento foi o suficiente para criar uma economia industrial voltada a atividade de mineração. Segundo dados do instituto brasileiro de mineração (IBRAM), na década de 50, a contribuição da atividade de mineração para o PIB foi de 0,4%, já em 1980, percebe-se um significativo aumento, quando passa a corresponder a 1,0%. Nesse momento, em que a mineração se torna uma atividade industrial, o processo rudimentar, de extrativismo predatório dos tempos da colônia, passa a ser ocupado por uma atividade preocupada em movimentar a economia do Brasil e em minimizar cada vez mais os impactos no meio ambiental e social.

Na atualidade, a mineração tem um valor incontestável para a economia brasileira, sendo fonte de geração de riquezas e essencial para o desenvolvimento do país. Dados da Agência Nacional de Mineração mostram que em 2016, a mineração se colocava entre uma das principais atividades econômicas do Brasil, tendo 9.415 minas ativas, com ocupação de 0,5% do território brasileiro. A mineração gera, nos dias atuais, aproximadamente 180mil postos de trabalho diretos e cerca de dois milhões de indiretos, além de responder por cerca de 30% do saldo da balança comercial (PORTAL DA MINERAÇÃO, 2018). O Brasil é muito rico em diversos minerais, dentre eles o manganês, bauxita, cobre, estanho e etc, porém o principal de todos é o Ferro, o qual representava, em 2018, aproximadamente 40% de todo faturamento do setor mineral no país. A maior mineradora do país, a Vale do Rio Doce, exporta cerca de 200 milhões de toneladas desse minério anualmente (SUPER INTERESSANTE, 2018).

São 2 os tipos de mineração, as quais possuem diferenças técnicas ao longo da extração dos minérios, são elas a lavra subterrânea, a qual é caracterizada como a extração de minério em depósitos que se encontram em maiores profundidades (normalmente, maiores que 100m), com utilização de equipamentos mais sofisticados

e a lavra a céu aberto que consiste na retirada do minério de depósitos que se encontram em superfície ou baixas profundidades (em média menor que 100m) e esses são explorados até a retirada total do minério. Para que seja possível a extração de todos esses minérios mencionados e muitos outros, é preciso passar por um processo complexo, que é começa com a prospecção, passa para a pesquisa mineral, na sequência é a lavra e finaliza com o descomissionamento da mina (JAZIDA, 2019).

O processo de prospecção se trata da fase de estudo, nessa etapa não há qualquer impacto ao meio ambiente, somente análises, com o apoio de satélites ou outra forma remota de verificar a região a ser explorada, a qual pode ser realizada por um geólogo ou outra pessoa com conhecimento técnico adequado, o qual verifica o potencial das rochas, do solo e demais componentes naturais, a fim de se certificar que exista ocorrência de anomalias de minerais com algum valor econômico (JAZIDA, 2019). Na pesquisa mineral é realizado a exploração (a extração não acontece nessa etapa, esse termo se refere apenas a pesquisa mineral), o delineamento e a avaliação.

“Compreende, entre outros, os seguintes trabalhos de campo e de laboratório: levantamentos geológicos pormenorizados da área a pesquisar, em escala (detalhe) conveniente; estudos dos afloramentos e suas correlações; levantamentos geofísicos e geoquímicos; aberturas de escavações visitáveis e execução de sondagens no corpo mineral; amostragens sistemáticas; análises físicas químicas das amostras e dos testemunhos de sondagens; e ensaio de beneficiamento dos minérios ou das substâncias minerais úteis, para obtenção de concentrados de acordo com as especificações do mercado ou aproveitamento industrial”. (JAZIDA,2019).

Após toda análise da região e verificação que a mesma pode gerar benefícios econômicos, inicia-se a etapa de lavra, que pode ser conceituada como o momento de trabalho pesado para retirada dos minerais das rochas. Essa fase se inicia com a perfuração dos furos nas bancadas (volume de rochas que será desmontado), para essa atividade são utilizados equipamentos pesados, como as perfuratrizes. Com a finalização de todos os furos, os mesmos passam a ser preenchidos com explosivos e acessórios necessários para executar o desmonte, os explosivos variam conforme o tipo das rochas, podendo variar entre explosivos com maior ou menor potencial de detonação (JAZIDA,2019).

No momento que todos os furos são preenchidos com explosivos pré-selecionados, a detonação é executada, podendo ser iniciada com acessórios elétricos ou não elétricos. Ao fim da detonação, é necessário analisar os resultados para verificar se as rochas ficaram com tamanho mínimo para passar ao processo de beneficiamento, caso, na detonação, as rochas fiquem com tamanhos muito grandes

(conhecidos como matacos) é necessário realizar nova detonação da rocha, a chamada fragmentação secundária, para que a rocha fique com tamanho ideal para passar pelos equipamentos da área de beneficiamento. No beneficiamento, os minérios extraídos nas rochas passam por vários outros processos para que seja possível transformar em matéria prima para a indústria mineral os minérios extraídos nas rochas. O beneficiamento é extremamente importante, pois é nessa etapa que se separam os minerais que interessam para a indústria dos rejeitos, que são materiais sem valor (JAZIDA, 2019).

A última etapa relacionada ao processo de mineração é o descomissionamento, que se pode entender como o fechamento e desativação da mina. Este processo é contínuo e tem início nas primeiras etapas, antes mesmo de realizar a extração efetiva do minério, durando todo o ciclo de vida da mina (JAZIDA, 2019). “O Fechamento de Mina e sua respectiva provisão são ferramentas de planejamento importantes em função de sua permeabilidade na maior parte dos processos associados aos empreendimentos minerários (pesquisa, implantação, operação e desativação)” (JAZIDA, 2019).

3 METODOLOGIA

Conforme Oliveira (2018, p.16) “o termo “metodologia significa o estudo dos princípios lógicos e os caminhos (métodos) para produzir conhecimento científico”. Uma pesquisa se configura como um procedimento racional e sistemático, o qual tem como objetivo de solucionar problemas inicialmente encontrados. Esses problemas, normalmente, podem ter duas ordens, sendo a primeira intelectual ou pura (conhecer por conhecer) e prática ou aplicada (conhecer para melhorar algo), de acordo com a natureza do problema, a pesquisa se desenvolverá. (GIL, 2002, p.17 apud Bonat, 2009).

3.1 PESQUISAS QUANTITATIVA E QUALITATIVA

São várias as modalidades de pesquisa, sendo exemplos a pesquisa quantitativa e qualitativa, pesquisa descritiva e prescritiva, pesquisa empírica ou prática e a pesquisa teórica. A primeira modalidade, a pesquisa quantitativa, vai tratar

de algo que pode ser mensurado, medido, contado, por esse motivo é bem descritiva. Nesse tipo de pesquisa não é possível fazer análises de questões pessoais. Pode-se destacar como exemplo desse tipo, valores de indenizações, número de funcionários de uma empresa qualquer e etc (Bonat, 2009). O método quantitativo utiliza diversas técnicas para realizar essa mensuração, como questionários com respostas de múltipla escolha e necessita de uma quantidade significativa de participantes para produzir dados suficientes para serem analisados, essa pesquisa é adequada para a regularidade de um fenômeno e não as suas possíveis exceções (Fonseca, 2009).

A pesquisa qualitativa busca a essência do fenômeno, não se restringe a questão de mensuração ou contagem. A principal marca desse tipo de pesquisa são profundidade, plenitude e produção de conhecimento de forma verticalizada, sempre buscando a essência do assunto tratado (Bonat, 2009). Esse método recebe muitas críticas, pois, por ser uma metodologia que trata com profundidade o assunto, é muito provável que o pesquisador vá utilizar opiniões pessoais na análise dos resultados, o que pode ocasionar numa falta de cientificidade das conclusões do estudo (Fonseca, 2009).

3.2 PESQUISAS DESCRITIVA E PRESCRITIVA

A pesquisa descritiva é conceituada como aquela que descreve todos os fenômenos e características do que está sendo estudado. Não é característica desse tipo de pesquisa buscar por soluções para problema pré-determinados, mas sim, descrever com profundidade a situação. Ela fornece um amplo diagnóstico do problema motivador da pesquisa, nota-se então, que esse tipo foca no problema e não em sua solução. Já a pesquisa prescritiva propõe, ao contrário da descritiva, soluções para o problema motivador, fornece uma resposta direta a esse problema. Esse tipo de pesquisa é mais complexo, pois, além de diagnosticar o problema, oferece soluções para resolvê-lo. Essas soluções oferecidas poderão ser discordadas por outros ou pelo próprio pesquisador, levando a novas teorias (Bonat, 2009).

3.3 PESQUISA EMPIRICA OU PRÁTICA

A pesquisa empírica ou prática utiliza de amostragens com fundamentação teórica para análise dos dados obtidos. É necessário a utilização de teoria em conjunto com a prática, pois não é pesquisa o simples fato realizar um experimento ou observar um fenômeno, faz-se necessário utilizar da teoria para poder analisar os resultados obtidos desse experimento. Não há dissociação entre teoria e prática. A pesquisa empírica se divide em 2, são a pesquisa de campo e de laboratório. A pesquisa de campo, como o próprio nome diz, se refere a ir a campo observar a realidade, porém não é baseada em coleta de dados, é preciso que seja precedida por uma sistematização dessa coleta, por meio de uma pesquisa bibliográfica prévia.

Esse tipo de pesquisa empírica traz algumas vantagens, como o acumulo de informações e facilidade de obtenção de uma amostragem de indivíduos. São formas desse tipo de pesquisa a observação direta, na qual ocorre uma verificação *in loco*, a entrevista, na qual 2 pessoas se encontram, com objetivo de obter informações a respeito de determinado assunto, mediante a conversação, a terceira forma é o questionário, no qual são realizadas perguntas de forma ordenada, sem a necessidade da presença do entrevistador, é importante que essa pesquisa seja enviada com uma carta mencionando a importância de responder ao questionário com veracidade (Bonat, 2009).

Esse é um dos problemas da pesquisa de campo, pois não se pode ter 100% de confiança que as respostas são verídicas e uma coleta de dados que não represente verdade, irá resultar em uma conclusão inadequada (Bonat, 2009). A pesquisa de laboratório, diferente da pesquisa de campo, é um pouco mais complicada, por ser mais exata, pois se preocupa em analisar, descrever situações controladas, as quais poderão ocorrer em lugares fechados, como um laboratório, ou recintos abertos, tendo como característica básica o controle sobre os dados e efeitos, esse tipo de pesquisa não é muito utilizado na área jurídica (Bonat, 2009).

3.4 PESQUISA TEÓRICA

A pesquisa teórica se configura como aquela em que as informações bibliográficas e a utilização de documentos são a base para solucionar o problema. Essa pesquisa na bibliografia deve ser aprofundada, tendo como objetivo excluir dúvidas existentes sobre determinado tema. Esse tipo de pesquisa não possui a parte experimental, porém isso não significa que ela não possa ser utilizada na prática, para solucionar conflitos existentes. Essa pesquisa se divide em pesquisa documental fontes primárias e pesquisa bibliográfica fontes secundárias (Bonat, 2009).

As pesquisas documentais fontes primárias, são assim chamadas, pois são constituídos de documentos, sejam eles escritos ou não. Esse tipo de dado poderá ser coletado no momento em que estiverem acontecendo ou buscar algo que aconteceu no passado, como por exemplo, arquivos públicos, cartas, contratos e etc. A pesquisa bibliográfica fontes secundárias, diferente da pesquisa mencionada acima, são utilizados dados secundário, ou seja, dados já analisados anteriormente por um outro pesquisador, os quais derivaram das pesquisas primárias (Bonat, 2009). “A finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que já foi escrito, dito ou filmado sobre um determinado tema” (Bonat, 2009, p.15).

A presente pesquisa se configura como sendo descritiva e qualitativa e está embasada num estudo de caso de uma empresa. A pesquisa bibliográfica ira se concentrar na consulta de material publicado, sendo livros, revistas, jornais, matérias de sites confiáveis. Como o problema de pesquisa tem como objetivo mensurar as principais perdas financeiras identificadas pela falta de controle de contratos de clientes, serão utilizados dados da empresa, porém com algumas alterações quanto a nomes de clientes, valores de contrato e etc., visando resguardar a imagem da empresa prestadora de serviços e seus clientes.

4 ANALISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são descritos os principais contratos ativos na empresa analisada, as cláusulas dos contratos que envolvam valores financeiros, são demonstradas as perdas financeiras identificadas pela ausência de controle, baseados em situações que ocorreram, e são identificados os riscos que possam trazer perdas financeiras no relacionamento com instituições relacionadas (*stakeholders*). Os dados aqui apresentados não são representativos.

4.1 CONTRATOS ATIVOS

A empresa estudada possuía, em março/19, contratos com 15 grupos distintos de clientes do ramo da mineração. Esse número não reflete a quantidade de clientes, pois cada grupo pode ser composto por 2 ou mais clientes que são atendidos por essa empresa.

Abaixo a relação dos grupos e valores contratuais. Lembrando que todos os dados aqui apresentados são fictícios.

Tabela 1 - Contratos Ativos

Contrato	Ano inicio	Mês aniversário	Valor Total Contrato*
1	2018	Fevereiro	40M
2	2018	Fevereiro	80M
3	2018	Março	40M
4	2018	Maio	10M
5	2018	Novembro	80M
6	2018	Novembro	80M
7	2017	Novembro	40M
8	2017	Dezembro	10M
9	2017	Março	40M

Fonte: A autora (2020)

*Valores relacionados estão em patamar mínimo

Como pode-se notar todos os contratos possuem valores acima de R\$ 10 milhões. Esses contratos são de extrema importância para a companhia e devem ser

monitorados periodicamente, para que não se tenha nenhum problema com relação a cláusulas de caráter financeiro e operacional, o que pode ocasionar para a empresa perda de caixa, impactando em suas atividades diárias de pagamentos a fornecedores em geral. As cláusulas de caráter financeiro, objetivo do presente estudo, serão apresentadas na seção seguinte.

4.2 CLÁUSULAS DE CARÁTER FINANCEIRO

Cada um dos contratos mencionados na seção acima possui alguma particularidade, seja por solicitação do cliente, seja por solicitação da empresa estudada, tendo em vista que toda minuta é validada por ambos os jurídicos e várias adequações são realizadas até a assinatura da mesma. Porém, é possível perceber que, mesmo diante dessas particularidades, identifica-se uma similaridade entre algumas cláusulas. Na Tabela abaixo, são resumidas as cláusulas que possuem caráter financeiro, sendo elas referentes a pagamentos, reajustes, multas e penalidades, no contrato de cada grupo listado acima, nela pode-se notar que as cláusulas de alguns contratos são exatamente iguais. O volume de contratos abaixo não representa 100% dos contratos ativos na empresa na data desse estudo, são contratos que juntos somam aproximadamente 77% do faturamento da empresa.

Tabela 2 - Cláusulas Financeiras

Grupo	Objeto Contrato	Prazo	Cláusulas Pagamentos/Reajustes	Cláusulas Penalidades/Multas
Contrato 1	Fornecimento de materiais para desmonte de rochas	<=3 anos	1.Preço e forma de pagamento 1.1. Pelo fornecimento dos materiais e demais obrigações da Fornecedora previstas nesse contrato, a CONTRATANTE pagará o preço fixo estabelecido no anexo "", o qual inclui todos os custos diretos e indiretos relacionados ao fornecimento, doravante denominado preço. 1.2. O preço será reajustado a cada período de 12 meses, contados a partir da assinatura do presente contrato, de acordo com fórmulas específicas. 1.3. Os pagamentos referentes ao fornecimento dos materiais serão realizados até o X dia após a entrega dos materiais a CONTRATANTE, acompanhada da respectiva nota fiscal 1.4. Caso ocorra variação de 8%, para mais ou para menos, no preço do nitrato de amônio, os valores dos materiais poderão ser revistos mediante negociação entre as partes.	1.Multas e Penalidades 1.1. Pagamento de multa diária de natureza não compensatória de 5% sobre o valor total das quantidades entregues em desacordo com o disposto em contrato, multiplicado pelo valor da NF 1.2. O descumprimento de qualquer dos prazos previstos nesse contrato sujeitará a CONTRATADA ao pagamento de multa diária de natureza não compensatória correspondente a 0,7% do valor total desse contrato. 1.3. Caso a obrigação descumprida não seja sanável a CONTRATANTE sujeitará a CONTRATADA ao pagamento de multa diária de natureza não compensatória correspondente a 3%% do valor da obrigação em atraso 1.4. As multas previstas nesse contrato serão cumulativas, estando limitada a 15% do valor do contrato.
Contrato 2	Fornecimento de materiais para desmonte de rochas	<=3 anos	1.Preço e forma de pagamento 1.1. Pelo fornecimento dos materiais e demais obrigações da FORNECEDORA previstas nesse contrato a COMPRADORA pagará o preço fixo estabelecido conforme proposta comercial, o qual inclui todos os custos diretos e indiretos. 1.2. O preço será reajustado a cada período de 12 meses, contados a partir da assinatura do presente contrato, de acordo com fórmulas específicas. 1.3. Caso ocorra variação de 8%, para mais ou para menos, no preço do nitrato de amônio, os valores dos materiais poderão ser revistos mediante negociação entre as partes.	1.Multas e Penalidades 1.1. O não pagamento das importâncias devidas a FORNECEDORA pela COMPRADORA nos prazos previstos, sujeitará a COMPRADORA ao pagamento da importância em atraso acrescida de multa de mora de 1,5% e ainda juros de mora a razão de 0,7% ao mês e correção monetária com base na variação IGPM. 1.2. Na hipótese de a FORNECEDORA descumprir o prazo de entrega de materiais ficará sujeita a multa diária de 10% sobre o valor total das quantidades entregues em desacordo com o disposto em contrato, multiplicado pelo valor da NF. 1.3. O descumprimento de qualquer dos prazos previstos nesse contrato sujeitará a CONTRATADA ao pagamento de multa diária de natureza não compensatória correspondente a 0,7% do valor total desse contrato. 1.4. Caso a obrigação descumprida não seja sanável a CONTRATANTE sujeitará a CONTRATADA ao pagamento de multa diária de natureza não compensatória correspondente a 3%% do valor da obrigação em atraso

Fonte: A autora (2020)

Tabela 3 Cláusulas Financeiras

Grupo	Objeto Contrato	Prazo	Cláusulas Pagamentos/Reajustes	Cláusulas Penalidades/Multas
Contrato 3	Fornecimento de materiais para desmonte de rochas e Prestação de Serviços	<=3 anos	1.Preço e forma de pagamento 1.1. Efetuar os pagamentos devidos das notas fiscais/faturas nos seus respectivos vencimentos, conforme as condições estabelecidas neste Contrato; 1.2. Os preços de produtos e serviços do contrato deverão ser reajustados a cada 12 meses a partir da data base desta proposta. Os produtos que possuem o Nitrato de Amônio como variável de sua fórmula paramétrica poderão sofrer atualizações semestrais caso a variação acumulada do preço deste insumo em relação ao último reajuste ultrapasse 7%. No caso dos detonadores eletrônicos, vinculadas diretamente ao Dólar, o reajuste será semestral.	1.Multas e Penalidades 1.1. Pagamentos em atraso, por culpa exclusiva da CONTRATANTE, estarão sujeitos à multa de mora diária à taxa de 0,095% do valor da nota fiscal ou fatura, limitado a 2% (dois por cento). Não haverá incidência de juros moratórios. 1.2. Caso a FORNECEDORA não cumpra com quaisquer de suas obrigações decorrentes deste Contrato, esta será notificada pela CONTRATANTE para que no prazo de 15 (quinze) dias cumpra com a referida obrigação. Caso a obrigação não seja cumprida pela FORNECEDORA no prazo concedido, ficará sujeita ao pagamento de uma multa diária, não compensatória, correspondente a até 0,07% do valor da obrigação em atraso ou inadimplida, limitada a 10% do Valor da obrigação em atraso ou inadimplida.
Contrato 4	Fornecimento com prestação de serviços	<=3 anos	1.Preço e forma de pagamento 1.1. Efetuar os pagamentos devidos das notas fiscais/faturas nos seus respectivos vencimentos, conforme as condições estabelecidas neste Contrato; 1.2. O preço deste contrato será atualizado a cada 12 meses contados a partir da data base, utilizando-se a formula paramétrica a seguir..	1.Multas e Penalidades 1.1. A CONTRATANTE não pagará multa, correção monetária e juros moratórios por atraso de pagamento ocorrido por culpa exclusiva da CONTRATADA. Pagamentos em atraso, por culpa exclusiva da CONTRATANTE estarão sujeitos à multa de mora diária à taxa de 0,078% do valor da nota fiscal ou fatura, limitando a 2%. 1.2. Se a CONTRATADA deixar de cumprir obrigação de trato sucessivo ou de prestação continuada, ficará sujeita à multa diária de até 0,7% do valor do contrato, por obrigação inadimplida, limitada a 10% deste valor.
Contrato 5	Fornecimento com prestação de serviços	<=3 anos	1.Preço e forma de pagamento 1.1. Os preços estipulados neste contrato poderão ser revistos, após o período de 12 meses, contados a partir do mês de novembro, para mais ou para menos, conforme formula paramétrica estabelecida no Anexo. 1.2. Além da hipótese de reajuste anual a cada 12 meses prevista no item anterior, caso ocorra variação para mais ou para menos a 10% no preço do nitrato de amônio, principal componente dos explosivos, antes deste período, os valores dos PRODUTOS que contenham nitrato de amônio em sua composição serão corrigidos imediatamente.	1.Multas e Penalidades 1.1. Em casos de atraso de pagamento, serão cobrados juros de 02% ao mês, calculados pró rata somados a uma multa moratória de 06% sobre o valor da parcela em atraso. 1.2. Em caso de descumprimento de quaisquer obrigações inseridas nesse contrato, após a notificação e não cumprimento no prazo de 06 dias uteis, será aplicada multa moratória de 0,30% das médias das três últimas medições mensais desse contrato, limitada a 10% do valor total

Fonte: A autora (2020)

Tabela 4 - Cláusulas Financeiras

Grupo	Objeto Contrato	Prazo	Cláusulas Pagamentos/Reajustes	Cláusulas Penalidades/Multas
Contrato 6	Fornecimento com prestação de serviços	<=3 anos	1.Preço e forma de pagamento 1.1. Os preços estipulados neste contrato poderão ser revistos, após o período de 12 meses, contados a partir do mês de novembro, para mais ou para menos, conforme formula paramétrica estabelecida no Anexo. 1.2. Além da hipótese de reajuste anual a cada 12 meses prevista no item anterior, caso ocorra variação para mais ou para menos a 10% no preço do nitrato de amônio, principal componente dos explosivos, antes deste período, os valores dos PRODUTOS que contenham nitrato de amônio em sua composição serão corrigidos imediatamente.	1.Multas e Penalidades 1.1. Em casos de atraso de pagamento, serão cobrados juros de 02% ao mês, calculados pró rata somados a uma multa moratória de 06% sobre o valor da parcela em atraso. 1.2. Em caso de descumprimento de quaisquer obrigações inseridas nesse contrato, após a notificação e não cumprimento no prazo de 06 dias uteis, será aplicada multa moratória de 0,30% das médias das três últimas medições mensais desse contrato, limitada a 10% do valor total
Contrato 7	Fornecimento com prestação de serviços	<=3 anos	1.Preço e forma de pagamento 1.1. Os preços estipulados neste contrato poderão ser revistos, após o período de 12 meses, contados a partir do mês de novembro, para mais ou para menos, conforme formula paramétrica estabelecida no Anexo. 1.2. Além da hipótese de reajuste anual a cada 12 meses prevista no item anterior, caso ocorra variação para mais ou para menos a 10% no preço do nitrato de amônio, principal componente dos explosivos, antes deste período, os valores dos PRODUTOS que contenham nitrato de amônio em sua composição serão corrigidos imediatamente.	1.Multas e Penalidades 1.1. Em casos de atraso de pagamento, serão cobrados juros de 02% ao mês, calculados pró rata somados a uma multa moratória de 06% sobre o valor da parcela em atraso. 1.2. Em caso de descumprimento de quaisquer obrigações inseridas nesse contrato, após a notificação e não cumprimento no prazo de 06 dias uteis, será aplicada multa moratória de 0,30% das médias das três últimas medições mensais desse contrato, limitada a 10% do valor total

Fonte: A autora (2020)

Tabela 5 - Cláusulas Financeiras

Grupo	Objeto Contrato	Prazo	Cláusulas Pagamentos/Reajustes	Cláusulas Penalidades/Multas
Contrato 8	Fornecimento com prestação de serviços	<=3 anos	1.Preço e forma de pagamento 1.1. O valor dos produtos e serviços citados nas cláusulas acima são reajustados a cada 12 meses, tendo como base o mês de dezembro. Havendo variação superior de 5% no preço do nitrato de amônio, os preços poderão sofrer atualizações mediante entendimento entre as partes, tendo como base a proposta comercial. 1.2. Os pagamentos dos produtos e serviços terão prazo de pagamento de 45 dias a partir da data de emissão da nota fiscal, sendo os pagamentos sempre realizados as quintas feiras.	1.Multas e Penalidades 1.1. As multas quando devidas serão descontadas nos boletins de medição, no próximo pagamento devido pela CONTRATANTE à CONTRATADA. 1.2. Acumulando-se as multas e atingindo o limite de 20% do valor total do contrato, faculta-se a CONTRATANTE, a seu exclusivo critério e vontade, a rescisão contratual com a cominação da multa e das perdas e danos cabíveis na forma deste contrato ou da lei.
Contrato 9	Fornecimento com prestação de serviços	<=3 anos	1.Preço e forma de pagamento 1.1. Os preços serão reajustados a cada período de 12 meses, contados a partir da data da proposta comercial. No entanto, caso ocorra majoração superior a 8% no preço do nitrato de amônio antes deste período, os valores dos produtos que contenham nitrato de amônio em sua composição serão corrigidos imediatamente. 1.2. As faturas correspondentes aos pedidos de compra serão emitidas para cobrança mediante boleto bancário com prazo de pagamento de 28 dias.	1.Multas e Penalidades 1.1. Em ocorrendo atraso na quitação das correspondentes faturas, sobre o respectivo valor será aplicado multa de mora de 2%, calculado sobre o valor total devido. 1.2. A CONTRATADA estará sujeita à multa de 0,7% da média das 3 últimas medições realizadas, não podendo exceder a 10% do valor total do contrato, a título de sanção em casos de descumprimentos notificados e não sanados pelas PARTES.

Fonte: A autora (2020)

4.3 PERDAS FINANCEIRAS IDENTIFICADAS PELA AUSÊNCIA DE CONTROLE

Nesse item serão demonstradas quais são as principais perdas financeiras que a empresa pode ter pela falta de gestão de seus contratos, principalmente com relação a reajustes de preços, que são extremamente importantes para manter a lucratividade da companhia conforme fora planejado, caso o repasse de custos não ocorra, a empresa poderá perder em margem, visto que irá absorver esses valores e terá reflexos negativos em seus resultados.

Manter uma gestão eficaz dos contratos é indispensável, pois evita que situações constrangedoras aconteçam com os clientes e acabe gerando algum tipo de atrito, como solicitar reajuste de preços após a data prevista, devido à falta de controle, realizando a cobrança de valores retroativos, ou talvez deixar de solicitar a correção de preços de itens específicos, devido a variação positiva no custo da principal matéria prima, que nesse caso é o Nitrato de Amônio, mais uma vez pela falta de acompanhar esses custos, enfim, é imprescindível manter uma rotina de acompanhamento dos diversos contratos, assim como dos contratos relacionados ao *Supply Chain*, para que seja possível solicitar as alterações de preço nas datas acordadas nos contratos.

De todos os contratos apresentados acima na seção anterior, são 5 aqueles que durante o ano de 2019 tiveram problemas relacionados a datas de reajustes e gatilhos de nitrato, são eles os contratos 1, 5, 6, 7 e 9.

4.3.1 REAJUSTES

Em todos os contratos mencionados no presente estudo, a periodicidade de reajuste é de 12 meses, porém caso se deixe passar alguma data e não seja solicitado ao cliente o reajuste no momento correto, isso irá implicar em valores retroativos e como consequência algum tipo de atrito com o cliente, visto que a falha de gestão foi da contratada.

Os reajustes ocorrem nos itens categorizados como acessórios de iniciação e explosivos, os quais possuem diferentes fórmulas paramétricas para aplicação do reajuste, sendo essas fórmulas acordadas previamente em contrato e utilizam índices como IGP-M (Índice geral de preços do mercado), dissídios referentes a mão de obra utilizada e os preços do nitrato de amônio, o percentual de cada índice na fórmula

varia conforme sua utilização em cada item produzido, chegando a 100% para aplicação do reajuste, abaixo um exemplo de uma fórmula paramétrica utilizada pela companhia nos reajustes calculados.

$$\text{Produto} \quad P = P_0 \times \left\{ \left[X\% \times \left(\frac{IGP - M_1}{IGP - M_0} \right) \right] + \left[X\% \times \left(\frac{NA - S_1}{NA - S_0} \right) \right] + \left[X\% \times \left(\frac{MO_1}{MO_0} \right) \right] \right\}$$

Sendo:

P Preço reajustado

P₀ Preço base da proposta / último reajuste

NA-S Preço do Nitrato de Amônio solução

IGP-M Índice Geral de Preços do Mercado, publicado pela FGV

MO Valor da Mão-de-Obra reajustado pelo dissídio coletivo da categoria

Com base no exposto acima, foram calculados os reajustes previstos para o ano de 2019 e que não foram aplicados no momento correto. Na tabela abaixo é possível ver em detalhes o montante que a empresa deixou de receber nas datas mencionadas, pois deixou passar a data de solicitação do reajuste.

Tabela 6 - Reajustes 2019

Contrato	Mês aniv.	Reajuste referente ao período de	Período faturamento analisado	Faturamento no período real ¹	% Reajuste não aplicado ¹	Faturamento no período corrigido ¹	Receita não realizada ¹
1	Fev	02/2019 a 02/2020	02/2019 a 08/2019	8.159.613,41	7,00%	8.730.786,35	571.172,94
5	Nov	11/2017 a 11/2018	11/2018 a 05/2019	6.211.673,85	6,20%	6.596.797,63	385.123,78
6	Nov	11/2017 a 11/2018	11/2018 a 04/2019	5.629.557,15	5,00%	5.911.035,00	281.477,86
7	Nov	11/2017 a 11/2018	11/2018 a 04/2019	4.072.005,05	5,00%	4.275.605,30	203.600,25
9	Mar	03/2019 a 03/2020	03/2019 a 09/2019	5.298.256,18	3,50%	5.483.695,14	185.438,97
<u>TOTAL</u>							<u>R\$1.626.813,79</u>

Fonte: A autora (2020)

Conforme exposto na tabela acima, nos períodos analisados, a companhia deixou de gerar em receita, nos meses mencionados, o montante de **R\$ 1.626.813,79**, esse valor fora realizado posteriormente, após acordos com o cliente, entretanto a falha de gestão acabou gerando a falta de receita e consequentemente impactou no

1.Os valores mencionados nessa tabela não são referentes ao que efetivamente ocorreu na empresa analisada, considerando-se os mesmos como estimativas.

fluxo de caixa da companhia, que poderia ter sido beneficiado, caso esse valor tivesse sido reconhecido no período correto.

Nos gráficos abaixo é possível verificar o impacto no resultado da companhia, caso o valor mencionado acima tivesse sido registrado nos devidos meses, seu resultado seria beneficiado em **5,54%**.

Gráfico 1 - Faturamento

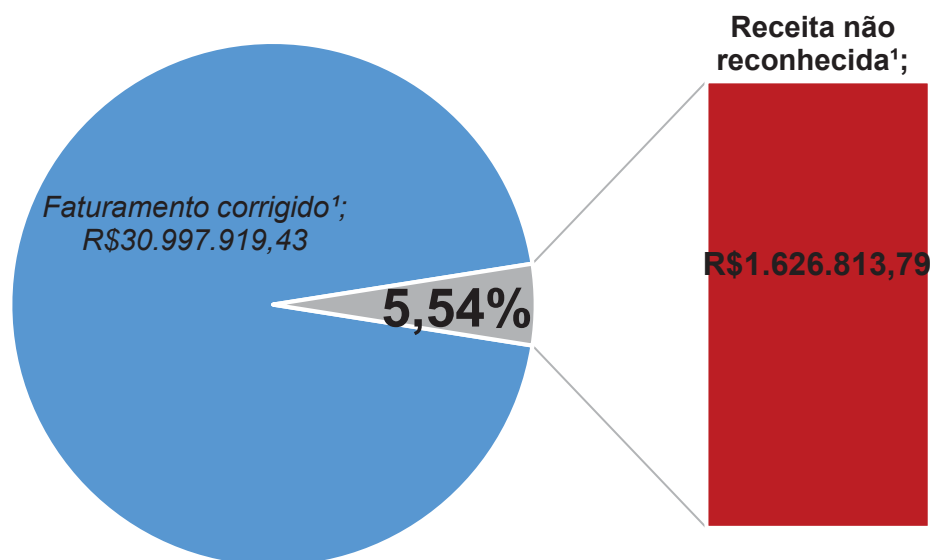
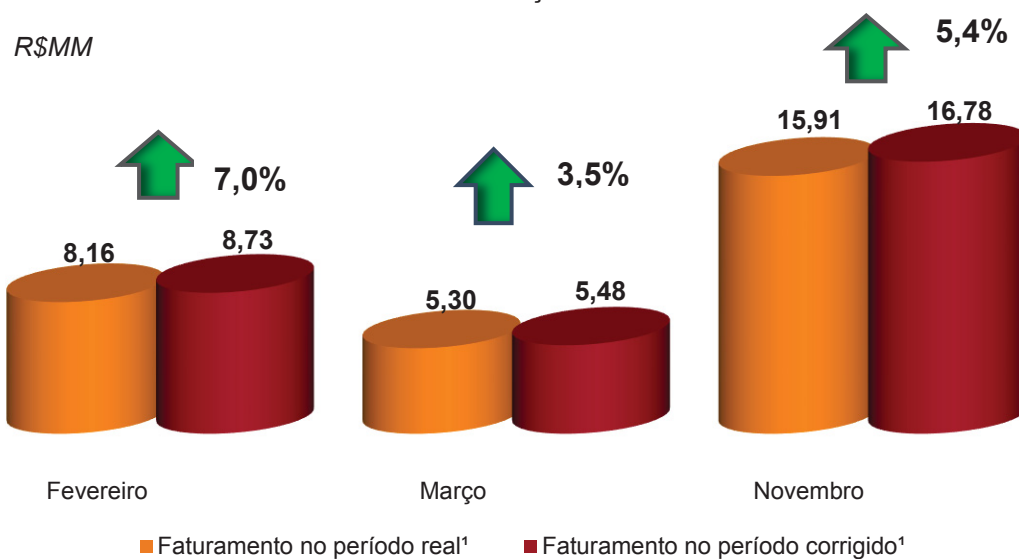


Gráfico 2 - Variação Faturamento



Fonte: A autora (2020)

1.Os valores mencionados nessa tabela não são referentes ao que efetivamente ocorreu na empresa analisada, considerando-se os mesmos como estimativas.

4.3.2 GATILHOS NITRATO DE AMÔNIO

Conforme exposto no item 4.2 do presente estudo, a maioria dos contratos é vinculado ao preço de mercado da principal matéria prima utilizada na produção de explosivos, o Nitrato de Amônio, esse preço é informado mensalmente por empresas produtoras do insumo. Alguns desses contratos mencionam que caso haja variação para mais ou para menos de um percentual definido, os preços dos produtos que contenham esse produto em sua composição devem ser reajustados.

O cálculo para verificar se houve reajuste ou não para esses produtos segue a seguinte lógica:

$$\text{Reajuste por gatilho} = \%NA \times \left(\frac{NA - S_1}{NA - S_0} \right)$$

Sendo:

%NA Corresponde ao percentual de representatividade do nitrato na composição do produto a ser reajustado.

NA – S₁ Preço do nitrato de amônio no mês.

NA – S₀ Preço do nitrato de amônio no último reajuste.

A fórmula acima irá informar qual é o percentual de reajuste a ser aplicado sobre os produtos que possuem o nitrato de amônio em sua composição, ficando os preços corrigidos, até que um próximo seja acionado, devido a variação do preço do nitrato, conforme previsto especificamente em cada contrato, tornando-se esse último o novo mês base para o próximo gatilho e assim sucessivamente.

Com base no exposto acima, fica evidente a importância do acompanhamento mensal dos preços do principal insumo utilizado, caso isso não ocorra, variações positivas, que iriam favorecer a empresa ou negativas, que possibilitariam uma redução dos preços para os clientes, não seriam repassadas.

Na relação abaixo, tem-se os preços do insumo em reais por tonelada e sua variação, iniciando-se sempre em comparação com o mês de aniversário, mencionado na tabela 1, após identificar o mês em que se tem a primeira variação acima ou abaixo daquilo acordado em contrato, esse mês se torna o novo mês base.

Tabela 7 - Gatilhos de Nitrato de Amônio

Mês	Insumo	Preço Insumo (R\$/TON)	Contrato		
			1 Gatilho 8%	5 , 6 , 7 Gatilho 10%	9 Gatilho 8%
nov/18	Nitrato de Amônio	1.430,23		0,0%	
dez/18	Nitrato de Amônio	1.496,75		4,7%	
jan/19	Nitrato de Amônio	1.386,91		-3,0%	
fev/19	Nitrato de Amônio	1.293,66	0,0%	-9,5%	
mar/19	Nitrato de Amônio	1.313,99	1,6%	-8,1%	0,0%
abr/19	Nitrato de Amônio	1.327,47	2,6%	-7,2%	1,0%
mai/19	Nitrato de Amônio	1.331,64	2,9%	-6,9%	1,3%
jun/19	Nitrato de Amônio	1.240,49	-4,1%	-13,3%	-5,6%
jul/19	Nitrato de Amônio	1.174,34	-9,2%	-5,3%	-10,6%
ago/19	Nitrato de Amônio	1.234,87	5,2%	-0,5%	5,2%
set/19	Nitrato de Amônio	1.315,93	12,1%	6,1%	12,1%
out/19	Nitrato de Amônio	1.321,88	0,5%	6,6%	0,5%
nov/19	Nitrato de Amônio	1.392,33	5,8%	12,2%	5,8%
dez/19	Nitrato de Amônio	1.419,58	7,9%	2,0%	7,9%
jan/20	Nitrato de Amônio	1.433,35	8,9%	2,9%	8,9%
fev/20	Nitrato de Amônio	1.552,09	8,3%	11,5%	8,3%
mar/20	Nitrato de Amônio	1.786,48	15,1%	15,1%	15,1%

Fonte: A autora (2020)

As cores na tabela indicam:

	Mês de aniversário de contrato, 1º mês base;
	Variação acima daquela definida em contrato;
	Variação abaixo daquela definida em contrato;

Cada uma das cores na tabela acima indicam uma alteração de preços, seja para aumentá-los ou reduzi-los. O montante abaixo demonstra o valor a ser reivindicado pelo cliente ou pela empresa estudada, com base no período de faturamento de janeiro de 2019 a março 2020, é possível verificar que para alguns contratos a empresa teria retroativo a solicitar do cliente (valores positivos), enquanto em outros é a própria empresa que teria que desembolsar para ressarcir o cliente da perda do período analisado (valores negativos).

Tabela 8 - Resultado Gatilhos Nitrato

Contrato	Período	Mês	Variação¹ (R\$)
1	2019	jul	(19.110)
1	2019	ago	(18.106)
1	2019	set	18.566
1	2019	out	17.491
1	2019	nov	11.367
1	2019	dez	5.495
1	2020	jan	6.576
1	2020	fev	5.104
1	2020	mar	9.305
1 Total			36.689
5,6,7	2019	jun	(203.348)
5,6,7	2019	jul	(221.930)
5,6,7	2019	ago	(217.529)
5,6,7	2019	set	(204.708)
5,6,7	2019	out	(191.089)
5,6,7	2019	nov	182.793
5,6,7	2019	dez	121.335
5,6,7	2020	jan	162.925
5,6,7	2020	fev	140.124
5,6,7	2020	mar	184.417
5,6,7 Total			(247.011)
9	2019	jul	(21.727)
9	2019	ago	(17.061)
9	2019	set	22.836
9	2019	out	25.973
9	2019	nov	23.509
9	2019	dez	25.929
9	2020	jan	22.923
9	2020	fev	12.517
9	2020	mar	22.817
9 Total			117.716
Total Geral			(92.606)

Fonte: A autora (2020)

O resultado da análise de gatilhos de nitrato foi negativo, diante disso a empresa teria que dar créditos ao cliente, visto que não baixou os preços no momento correto, acarretando em um desgaste que poderia ter sido evitado, caso tivesse ocorrido o acompanhamento desses indicadores.

Na relação abaixo, tem-se o valor líquido de toda análise realizada, tanto com os reajustes de aniversário quanto para os de gatilho de nitrato, é possível verificar que, mesmo tendo um valor negativo quando se trata do gatilho, a empresa teria direito a um valor significativo, que faria a diferença em seu faturamento.

Reajustes de aniversário	R\$	1.626.813,79
Reajustes por gatilho	-R\$	92.606,43
Δ Líquida	R\$	1.534.207,36

4.4 RISCOS AOS STAKEHOLDERS

Conforme Valle et al. (2014), o termo inglês *Stakeholder* é a junção de 2 palavras, são elas *stake*, que na tradução para língua portuguesa, com base no dicionário Michaelis dicionário ilustrado, pode significar “estaca”, “poste” ou “mourão”, mas também pode significar “aposta”, “dinheiro apostado”, “interesse” ou “parte”, a outra parte *holder* é o mesmo que “proprietário”, “dono” ou “arrendatário, ao juntar as 2 palavras em português tem-se algo próximo a “alguém que possui interesse”.

Na visão de Rocha e Goldschmidt (2010, p.5) “o termo *stakeholder* tem origem no termo *stockholder* (acionista), e amplia o foco da organização, que antes era satisfazer o acionista e passa a satisfazer seus públicos de interesses estratégicos”. Os públicos estratégicos mencionados por Rocha e Goldschmidt (2010) se tratam em sua grande parte dos clientes, funcionários, imprensa, parceiros, fornecedores, concorrentes, sindicatos e a comunidade local. Na figura abaixo, é possível ver como os *stakeholders* influenciam e são influenciados, tendo uma relação de mão dupla:

Figura 2 - A organização e seus Stakeholders



Fonte: Harrison (2005, p.31 *apud* Rocha et al. 2010, p.6)

Com base na figura acima ilustrada é possível verificar que são vários os *stakeholders* de uma organização, vai muito além dos acionistas que antigamente eram considerados os únicos interessados na companhia. Os *stakeholders* estão expostos a diversos benefícios ao se envolver e “apostar” em qualquer organização, assim como também estão sujeitos a alguns riscos. No presente trabalho iremos explorar alguns riscos que os *stakeholders* estão passíveis quando se trata da falha na gestão dos contratos com os clientes, sendo esses riscos de níveis financeiros.

Cabe ressaltar que no presente estudo os riscos analisados estão relacionados aos próprios acionistas, a diretoria, ao governo e aos colaboradores que exercem diversas funções nas organizações, e também é importante mencionar que esses riscos se enquadram para qualquer empresa, não somente na companhia estudada no trabalho apresentado.

Todos os *stakeholders* são afetados de alguma maneira quando a empresa deixa de reconhecer alguma receita que era de seu direito. Para os acionistas o ponto crucial é que como não houve o reconhecimento da receita em seu resultado, consequentemente não se teve um aumento do patrimônio líquido (PL) no balanço patrimonial da organização, sendo o PL a conta de maior interesse do sócio, visto que ter uma evolução crescente nessa rubrica é extremamente benéfico ao acionista, pois demonstra que seu investimento está de fato gerando resultados e agregando ao seu negócio.

Com relação a diretoria da companhia, grupo de maior escalão abaixo dos acionistas, o impacto pode ser sentido quando a empresa possui algum tipo de benefício a esse grupo que vincula os resultados anuais ao pagamento de Bônus. Caso os montantes não reconhecidos como receitas sejam expressivos, é possível que os executivos deixem de receber esse prêmio devido a um problema de gestão dos contratos, que com a devida atenção, planejamento e acompanhamento não teria ocorrido.

Nesse mesmo sentido é possível mencionar os colaboradores, como *stakeholders* interessados nos benefícios de PLR (Participação nos Lucros e Resultados), os quais, por também serem vinculados aos resultados anuais da organização, podem deixar de receber um valor significativo e que faria a diferença em suas vidas particulares, também devido a uma falha na gestão e acompanhamento dos contratos vigentes.

O último grupo de *stakeholders* e não menos importante, se trata das organizações governamentais, federais, estaduais e municipais, que estão interessados nos impostos a serem recolhidos pelas empresas, os quais serão destinados a diversos projetos do governo. Pelo fato de não ocorrer o aumento dos preços, pela falta de solicitação de reajustes, devido a não gestão dos contratos, as faturas emitidas irão gerar impostos a pagar inferiores ao que deveriam efetivamente ser pagos, com isso o governo deixa de receber uma parcela de impostos que, dependendo dos montantes, iria somar uma quantia relevante de tributos e que faria a diferença nos projetos existentes e gerenciados pelo governo.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo demonstrar que a gestão dos contratos, sejam eles referente a compras, prestação de serviços, fornecimento de produtos, são de extrema importância, pois é a partir dessa gestão que todas as cláusulas debatidas e acordadas entre as partes serão cumpridas, do contrário, o contrato acaba sendo uma mera formalidade sem fins práticos.

Foi possível concluir, a partir da análise dos resultados de uma empresa real, que caso as companhias não tenham um acompanhamento e controle eficaz sobre seus contratos, que no presente trabalho, foram referentes a contratos de fornecimento de produtos a clientes, terão perdas significativas em seus resultados, além dos desgastes com os clientes, que poderão de alguma maneira manchar a imagem das empresas.

O impacto dessa falta de gestão é sentida também pelos principais interessados nos resultados da companhia, que são os *stakeholders*, visto que cada faturamento importa, tanto para os acionistas, diretoria, quanto para os colaboradores e o governo, visto que para todos esse acréscimo de faturamento será reflexo de um maior bônus/PLR, ou mais impostos recolhidos, ou seja, tornar o acompanhamento e o cuidado com todos os contratos uma atividade de extrema importância, deve ser uma das principais preocupações das companhias, tendo em vista que pode impactar diversas áreas.

6 REFERÊNCIAS

Qual a importância da mineração para a economia do país? Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/pt/aboutvale/news/paginas/qual-a-importancia-da-mineracao-para-a-economia-do-pais.aspx>>. Acesso em: 01 junho 2019.

A mineração faz parte do nosso dia a dia. Saiba mais. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/news/Paginas/mineracao-faz-parte-nosso-dia-dia-saiba-mais.aspx>>. Acesso em: 01 junho 2019.

RIBEIRO, Osni Moura. RIBEIRO, Juliana Moura. **Auditoria Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2011.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S .Mark. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1984.

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**. São Paulo: Saint Paul, 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração. Abordagem prescritivas e normativas da administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

D'AVILA, Marcos Zahler; OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins de. **Conceitos e técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. 1999. **Instituições de Direito Civil**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999. Vol. III

GAGLIANO, Pablo Stolze; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Novo curso de direito civil: contratos: teoria geral**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIZZARDO, Arnaldo. **Contratos: Lei nº. 10.406, de 10-01-2002**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

SIMAO, José Fernando; **Direito Civil: contratos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TARTUCE, Flávio, **Direito Civil – Teoria Geral dos Contratos em Espécie**. 6. ed. São Paulo: Método, 2011.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Sérgio Augusto Silveira. **Aditivos Aos Contratos De Obras: Limites na lei 8.666/93**. 1. ed. São Paulo: Clube de autores, 2012.

MARQUES NETO, Floriano de Azevedo. **Licitações públicas e responsabilidade na gestão fiscal**. Revista Consulex, ano IV, n. 40, out. 2001.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências., Art. 55. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 5 de março 2020.

BARRETO, Maria da Graça Pitiá. **Controladoria na gestão: a relevância dos custos da qualidade**. São Paulo: Saraiva, 2008.

FIGUEIRÔA, Silvia F. de M. (1994). Mineração no Brasil: aspectos técnicos e científicos de suas histórias na Colônia e no Império (séculos XVIII-XIX). América Latina en la Historia Económica, v. 1, n. 1, p. 41-55

GERMANI, D. **A Mineração no Brasil**. Tradutor. Rio de Janeiro: 2002.

Mineração está presente na história do Brasil. Disponível em: <<http://portaldamineracao.com.br/mineracao-esta-presente-na-historia-do-brasil/>>. Acesso em: 31 de março de 2020.

Como são extraídos minerais de uma mina?. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/mundo-estranho/como-sao-extraidos-minerais-de-uma-mina/>>. Acesso em: 02 de abril de 2020.

O que é Mineração. Disponível em: < <https://blog.jazida.com/o-que-e-mineracao/>>. Acesso em: 07 de abril de 2020.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba: IESDE, 2009.

BONAT, Debora. **Metodologia da pesquisa**. 3º ed. Curitiba: IESDE, 2009.

ROCHA, Telma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2010.

VALLE, J.A.S. *et al*; **Gerenciamento de stakeholders em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

REZENDE, S. M.; FAVERO, H. L. **A importância dos controles internos dentro das organizações**. Revista de Administração Nobel, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 7º ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2018.