

ASSOCIADOS PATROCINADORES

Compromisso com a Governança Corporativa



Em 2007, a Sustentabilidade Ganha o Centro das Discussões no Âmbito do IBGC

Para as empresas, o desafio primordial hoje é criar estrutura para pensar no longo prazo. No entanto, grande parte das companhias ainda não se atém a esse tema na forma e na profundidade necessárias

**Mauro Rodrigues da Cunha*

“A escolha do tema sustentabilidade no ano de 2007 é uma progressão natural das discussões que têm acontecido no âmbito do IBGC. Este é o quarto ano que o Instituto adota um tema específico para as suas atividades, que começaram com assuntos básicos de governança corporativa. Primeiro abordou o *Modelo Brasileiro de Governança Corporativa*, depois a *Governança Corporativa sob todos os Ângulos*, quando, na discussão sob governança corporativa, falou-se de todas as partes envolvidas - as partes interessadas. No outro ano, focou-se a *Eficácia da Governança*, observando o trabalho do conselho de administração. Nessa etapa, atraímos uma quantidade grande de empresas e pessoas interessadas na prática do negócio. Em 2007, optamos por debater a sustentabilidade porque, a partir do momento que se olha para dentro da empresa, se observa a linha de atuação do conselho de administração e os objetivos estratégicos que têm de ser levados em conta para o conselho de administração cumprir a sua missão. Nos damos conta que a sustentabilidade permeia tudo isso.

Trata-se de uma questão nova para as pessoas. E grande parte das empresas ainda não se atém a esse tema na forma e na profundidade necessárias. A meu ver, a decisão do IBGC de promover uma agenda temática em torno desse mote foi uma visão corajosa. Quando se fala em sustentabilidade, é muito fácil as pessoas remeterem o tema só para assuntos de manchete do jornal, de marketing, de ecologia e de aquecimento global. E as notícias recentes têm piorado essa

percepção. No entanto, o IBGC construiu uma agenda sobre sustentabilidade para este ano com um enfoque preciso, puramente objetivo e não voluntarista: a sustentabilidade do ponto de vista empresarial. É uma discussão séria sobre os caminhos que o processo de decisão estratégica das companhias tem que tomar para que se tornem vencedoras no longo prazo.

Esse debate está atrelado a um dos pilares dos princípios de governança corporativa do IBGC: a questão da

Índice

- Pág. 2** O Atual Momento da Sustentabilidade na Visão do Presidente da McKinsey...
- Pág. 4** Na Gol, a Visão de Popularizar o Transporte Aéreo na América Latina Conjuga-se...
- Pág. 5** Com Olhos no Futuro, a MMX Opta pela Governança com Ênfase...
- Pág. 7** A Experiência da Previ na Governança Corporativa e no Mercado...

APOIO:



RAZÃO

prestação de contas, do *accountability*. Fazer essa ligação é importante para ajudar a manter a percepção de que se trata, sim, de um assunto objetivo e que tem que estar presente no dia-a-dia das companhias. Se a companhia não tem *accountability*, não enxerga a necessidade de prestação de contas e, assim, a preocupação com a sustentabilidade do negócio ou da companhia fica muito prejudicada. É relativamente simples para uma empresa pouco transparente e sem a preocupação em prestar contas 'esconder em baixo do tapete' ações que ela esteja tomando que podem aparentemente gerar bons resultados no curto prazo, mas que não são sustentáveis.

O tema que o IBGC se propõe a debater refere-se à sustentabilidade de um ponto de vista amplo, que envolve, sim, as questões de meio ambiente e de impacto imediato da companhia na sociedade, mas também a questão de percepção de imagem, de enquadramento social da companhia dentro da sua comunidade de partes interessadas, que inclui clientes, fornecedores, credores, entre outros. A partir desse prisma consegue-se ter uma visão mais clara dos vetores de geração de valor no longo prazo da companhia. De novo, sem 'colocar nada em baixo do tapete'. Essa é a preocupação primordial para que essa discussão seja relevante.

Muitas vezes a sustentabilidade se traduz também numa questão de horizonte. Hoje nos deparamos com muitas projeções empresariais de 10, 20 anos realizadas por meio da metodologia do fluxo de caixa descontado. Acredito que a sustentabilidade também está relacionada com o questionamento dessa taxa de desconto. Provavelmente essa taxa seja alta demais para medir ações no longo prazo, fazendo com que as pessoas esqueçam de pensar dessa forma, pois acreditam ter 'menor valor presente'. Ocorre que, na realidade, o objetivo da companhia é gerar valor presente e também gerar valor futuro. Se a companhia maximiza esse valor presente e daqui a 20 anos ela não existe mais, é óbvio, que ela não cumpriu o seu papel. Afinal, as corporações, via de regra, possuem prazo indeterminado em seus estatutos sociais.

SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA

O IBGC enxerga a sustentabilidade como parte da governança. Não se pode dizer que uma companhia tenha boas práticas de governança corporativa se ela não detiver, de fato, uma visão de sustentabilidade, porque ela não vai atender aos princípios que os acionistas ou os instituidores colocaram no seu estatuto social prevendo, ainda que implicitamente, a perenidade do negócio. A busca da perenidade do negócio passa pela reflexão sobre sustentabilidade e isso é a seara da governança corporativa.

O IBGC tem sido feliz na escolha dos primeiros debatedores deste ano. Ouvimos presidentes de empresas, consultores e o próprio Congresso Brasileiro de Governança Corporativa, realizado em novembro de 2006, contou com uma discussão marcante sobre o tema, com a presença inclusive do presidente do Instituto Ethos, órgão que se dedica desde os anos noventa a auxiliar as empresas na análise de suas práticas de gestão.

Os eventos de 2007 estão permitindo que o entendimento sobre sustentabilidade chegue às pessoas e às companhias com o objetivo de avaliarem melhor os impactos da sustentabilidade em todas as dimensões do trabalho da companhia. Todos nós estamos aprendendo. O papel do IBGC é gerar o conhecimento, fomentar a discussão e a criação de idéias. Boas idéias e inovações de ordem prática acabam surgindo em decorrência de iniciativas, como a do IBGC, de inserir esse tema tão relevante, fascinante e transformador na ordem do dia das empresas.

A SUSTENTABILIDADE NOS SEUS NEGÓCIOS

Pensar no longo prazo é antes de tudo criar mecanismos para pensar no futuro. Inclui reflexões sobre o impacto da sua empresa na sociedade, se ela cria externalidades em detrimento de outras empresas ou até da sociedade civil, se as práticas de negócio que a sua empresa tem são sustentáveis em relação às demais e se estão adequadas aos princípios de boa governança corporativa.

**Mauro Rodrigues da Cunha é vice-presidente do conselho de administração do IBGC*

O Atual Momento da Sustentabilidade na Visão do Presidente da McKinsey do Brasil

Ao inaugurar a agenda do ano 2007 com a palestra do presidente da McKinsey do Brasil, Heinz-Peter Elstrodt, o que aconteceu em São Paulo no dia 14 de fevereiro, o IBGC dá o primeiro passo com o firme propósito de trazer o tema *Sustentabilidade e Accountability* ao norte de suas atividades deste ano. E fez isso criteriosamente com a primeira palestra do ano. Empresa de consultoria gerencial, a McKinsey vem realizando importantes trabalhos sobre temas como empresa, sociedade e o momento da sustentabilidade, o que direciona o debate

para o centro das atenções das companhias não perdendo o tom da governança.

Na abertura do evento, o presidente do Conselho de Administração do IBGC, José Guimarães Monforte, lembrou que "a sustentabilidade está longe de ser óbvia no dia-a-dia dos gestores dos negócios, dos acionistas das empresas, dos investidores e do mercado, por isso a importância desse debate". Monforte ainda afirmou que ele e o Conselho de Administração do IBGC "estão

convencidos da densidade desse assunto tanto nos debates do IBGC quanto na condução das empresas no mundo todo”, e avaliou a sustentabilidade como “absolutamente fundamental para que as empresas sejam perenes e cumpram a sua missão”.

No início de sua explanação, Elstrodt destacou três pontos sobre sustentabilidade - termo que prefere substituir por perenidade por acreditar ser mais forte: primeiro - trata-se de um grande desafio porque o mundo está andando em direção oposta. A vida das empresas está cada vez mais curta, priorizando lucratividade num curto prazo à perenidade saudável da companhia. Segundo - houve um grande progresso: a governança e, especificamente, as contribuições dos conselhos estão avançando muito, assim como a consciência e o processo da governança. Terceiro - essa é uma jornada que teve seu início recentemente e está ainda longe de ser cumprida.

Elstrodt preferiu analisar primeiro o que chamou de ‘boa notícia’. Segundo ele, a pesquisa com conselheiros de administração realizada anualmente pela McKinsey em todo mundo tem registrado uma importante evolução dos conselhos, e isso também é remarcado em outras pesquisas na área. Uma comparação entre pesquisas realizadas pela McKinsey nos últimos cinco anos evidencia que há hoje um maior envolvimento dos conselheiros nas principais questões referentes às áreas-chave de performance da empresa e com a criação de valor. Na última pesquisa da McKinsey, realizada em fevereiro de 2006, 2/3 dos 1500 conselheiros entrevistados, entre profissionais do mercado emergente e desenvolvido, afirmaram que a dedicação dos conselhos a esses assuntos vem aumentando.

Para Elstrodt, outras novidades nos conselhos são maior conhecimento sobre a estratégia, item que vem aumentando bastante de um ano para outro, assim como a consciência dos conselheiros sobre riscos. Também são remarcadas a maior presença de conselheiros independentes e de comitês de conselho.

Ao ampliar o debate para a evolução da governança em geral, Elstrodt destacou que empresas familiares têm em média um desempenho melhor que aquelas sem controlador, segundo atesta pesquisa com 800 empresas de capital aberto realizada recentemente na Inglaterra, França e Alemanha, e outras nos EUA. Por que isso acontece? Elstrodt esclarece: “a única diferença dessas empresas é a governança corporativa”. Entre os procedimentos que denotam melhores práticas de governança nas empresas familiares está o fato do controlador da família ter uma visão mais no longo prazo, enquanto que quando os acionistas são investidores institucionais eles têm mais dificuldade de ter essa concepção.

Outro segmento que apresenta alto desempenho, citado por Elstrodt, são os fundos de *Private Equity*. “Nós da

McKinsey fizemos uma pesquisa para saber por que isso acontece notadamente no primeiro quartil, gerando um retorno tão maior que a média de mercado e apuramos que a diferença é governança.”

Ao se referir sobre a perenidade das empresas, Elstrodt afirmou: “As empresas hoje morrem porque não crescem”.

Uma comparação entre pesquisas realizadas pela McKinsey nos últimos cinco anos evidencia que há hoje um maior envolvimento dos conselheiros nas principais questões referentes às áreas-chave de performance da empresa e com a criação de valor.

Essa afirmação, aparentemente óbvia, nos faz refletir sobre qual é o caminho traçado pelas empresas que crescem e alcançam maior desempenho que a média. “Tanto nos *privates* quanto nas empresas familiares, que são empresas que realmente têm boa governança, remarcasse, entre outras ações, o fato de alguns de seus conselheiros gastarem praticamente 50% do seu tempo com questões ligadas à governança e sustentabilidade”, frisa Elstrodt.

Para o palestrante, uma empresa atinge a sustentabilidade quando observa quatro itens: responsabilidade social; estratégia corporativa, observando as grandes tendências e também melhorando o processo decisório; o gerenciamento de desempenho e da saúde financeira; e gerenciamento de talentos. “São esses quatro blocos que vão fazer diferença para as empresas conseguirem a perenidade ou não.”

A RECEITA PARA ATINGIR A SUSTENTABILIDADE

Responsabilidade social – “O negócio está inserido dentro de uma sociedade e possui um contrato implícito com ela, que deve ser articulado e cumprido. Não se trata de cumprir uma norma ou ser politicamente correto. As empresas têm que ligar a responsabilidade social à estratégia corporativa. Como esse papel está sendo cumprido? Nos EUA, 62% das empresas têm programas formais de responsabilidade social e, na metade dessas, o conselho está diretamente envolvido.”

*“Tanto nos *privates* quanto nas empresas familiares, que são empresas que realmente têm boa governança, remarcasse, entre outras ações, o fato de alguns de seus conselheiros gastarem praticamente 50% do seu tempo com questões ligadas à governança e sustentabilidade.”*

Estratégia – “Cuidar bem da estratégia vai além de olhar o mercado e os itens clássicos de estratégia; significa observar quais são as grandes tendências que vão influenciar o negócio (a McKinsey faz um pesquisa anual sobre as grandes tendências que vão influenciar o negócio nos próximos 20 anos). Os conselhos têm de estar absolutamente envolvidos com as tendências, pois trata-se de um dos passos para colocar a sustentabilidade e estratégia em sua agenda. Escolher conselheiros com perfil mais estratégico, pode adicionar valor para essa questão.” Outro ponto mencionado por Elstrodt: o processo decisório no conselho de administração “tem muito a melhorar”. Ele sugere nesse sentido que os conselheiros experimentem trocar de lado, caso tenham que tomar uma decisão difícil e o conselho esteja dividido. “Isso muda totalmente a cabeça das pessoas.”

A organização é saudável para sustentar no futuro o bom desempenho atual? – “A pesquisa já citada de 2006 da McKinsey sobre conselheiros revela que 70% dos conselheiros acham que precisam saber mais sobre

isso. Uma organização saudável implica na satisfação dos consumidores, retenção dos principais talentos, clareza sobre a sua cultura e seus valores, assim como saúde da rede social, de todos os *stakeholders*, regulação, políticas governamentais, opinião pública, comunidades (40% dos conselheiros acreditam que precisam de mais informações sobre isso). A saúde da empresa representa o seu desempenho nos próximos três anos para frente. E nós não

estamos vendo isso acontecer com frequência na prática.”

A gestão de talentos – “Em 10 anos qual a quantidade e qualidade de líderes que a empresa necessitará? Quais as características que as pessoas terão que ter nesse momento? Projeta-se o que a empresa tem hoje para frente, levando-se em conta itens tais como a estrutura demográfica e o desenvolvimento.”

Na Gol, a Visão de Popularizar o Transporte Aéreo na América Latina Conjuga-se com Boa Governança e Busca da Sustentabilidade

Palestra mensal promovida pelo IBGC em São Paulo no mês de março sobre “Governança e Sustentabilidade” na Gol coincide com importante momento da companhia

“**T**iming também é sorte”, comentou na ocasião o vice-presidente do conselho de administração do IBGC, Mauro Rodrigues da Cunha, referindo-se ao fato de que a palestra de março do Instituto, agendada para o dia 29 com Gol Linhas Aéreas, aconteceria, coincidentemente, um dia após a companhia anunciar a compra da Nova Varig (VRG Linhas Aéreas). Esta palestra foi mais um recorde de participação dos eventos mensais do IBGC, alcançando 150 pessoas inscritas mesmo antes da Gol divulgar sua nova aquisição. Em março do ano passado, coincidência semelhante aconteceu com a Embraer, quando seu diretor presidente na época, Maurício Botelho, foi o palestrante do IBGC na véspera da assembleia que deliberou sobre a pulverização do capital da companhia.

Para falar sobre *Governança Corporativa e Sustentabilidade na GOL* estava confirmada a presença do responsável por introduzir o conceito “baixo custo, tarifa baixa” na aviação civil brasileira: Constantino de Oliveira Júnior, presidente e membro do conselho de administração da companhia, que não conseguiu comparecer em virtude do cumprimento do processo de transparência da referida transação.

A apresentação da palestra ficou a cargo de Wilson Maciel Ramos, vice-presidente de Planejamento e TI, pessoa envolvida com a Gol desde a idéia de sua criação. Segundo ele, “ao abrir o capital, a Gol optou por uma ‘filosofia’ de governança corporativa que inclui criar uma empresa que tenha sustentabilidade, consistência e equilíbrio no atendimento daqueles que estão ao seu redor: os clientes, os acionistas, os colaboradores, os fornecedores e a própria sociedade”.

“Fundamentada nesses parâmetros, a Gol oferece serviço de qualidade, sem sofisticação, que no entendimento da companhia inclui aviões modernos, atendimento eficiente

e cumprimento de horário, o que gera confiabilidade aos clientes. Opta pela simplicidade de seu modelo, definindo-se como uma transportadora de passageiros e carga, e pelo baixo custo como seu principal ponto de apoio à competição. Trata-se de uma empresa ética, transparente com todos com quem possui relacionamento, do colaborador ao fornecedor de qualquer produto; tem envolvimento com a sociedade, apoiando diversas organizações; paga em dia os impostos; enfim mantém um relacionamento dentro de critérios éticos com todos aqueles que interagem com a companhia.”

A questão da Responsabilidade Social é de grande importância no mundo, segundo Maciel Ramos. “Todos estão cientes do que está acontecendo na Terra no que se refere à agressão ao meio ambiente e ao aquecimento global.

Trata-se de uma inconseqüência dos últimos 50 anos que está nos afetando hoje. Atualmente, uma empresa tem que focar esse tipo de questão de forma efetiva no seu modelo de negócio e na sua proposta de trabalho.”

GOVERNANÇA, CONSELHO E COMITÊS

A Gol possui um conselho de administração formado pelos principais acionistas (os quatro irmãos da família Constantino) e por três conselheiros independentes. “O conselho da Gol efetivamente dá as diretrizes e analisa os planos da empresa e, para tanto, nós, diretores estatutários, temos que comparecer às reuniões, descrever nossos projetos e defendê-los”, explicou Maciel Ramos. É ainda função do conselho de administração da Gol indicar e avaliar a performance do diretor presidente e dos executivos, além de fornecer as orientações necessárias ao diretor presidente para a tomada de decisões estratégicas.

Quanto aos comitês, Maciel Ramos esclareceu que são constituídos em geral por um profissional da área executiva,

seja um vice-presidente seja um diretor; um conselheiro; e alguém de mercado. O conselho de administração da Gol conta com três comitês: o comitê de política de gestão de pessoas - formado por um conselheiro, o diretor de Recursos Humanos e um consultor dessa área; o comitê de auditoria - composto pelo diretor de auditoria da empresa, um conselheiro e um membro da auditoria externa; e o comitê de política de riscos - que possui um conselheiro, o vice-presidente da área e uma terceira pessoa de mercado.

Há também um comitê específico responsável pelo sistema de governança na Gol. Ao contrário dos outros comitês que são entendidos como de apoio ao conselho de administração, o comitê de governança na Gol tem como uma das principais funções acompanhar o desempenho e a efetividade do conselho de administração e escolher os conselheiros e por isso trata-se de um comitê da companhia que não está atrelado ao conselho. Assim, o comitê de governança corporativa da Gol não tem representante do conselho, sendo formado pelo diretor de desenvolvimento de pessoas e por consultores, especialistas do mercado.

Na Gol, também é função do comitê de governança se preocupar com a continuidade dos negócios da companhia. Deve elaborar um planejamento sucessório e também definir qual será o horizonte da companhia no longo prazo. Precisa avaliar qual o tipo de pessoa que precisa estar na direção da empresa e também no conselho de administração.

Quanto à questão de gerenciamento de riscos, Maciel Ramos disse: "Contratamos uma consultoria para fazer a análise de todas as contas significativas da empresa na época da abertura de capital, que tínhamos de ser

certificados para a *Sarbanes-Oxley*. Essa consultoria determinou no que nós efetivamente temos que prestar mais atenção, o que nos fez colocar todo nosso esforço no sentido de mitigar os riscos."

HISTÓRICO E ESTRUTURA DA GOL

- A Gol nasceu em 2001 como empresa de capital fechado da família Constantino, detentora de um dos maiores grupos de transporte rodoviário do Brasil: o Áurea.
- Em 2003, adquiriu um sócio internacional para capitalizar a empresa, que entrou com um pouco menos de 15% do capital. Segundo Maciel Ramos, "isso aconteceu já com a idéia de que fosse feito o *IPO* (Oferta Inicial de Ações)".
- Em 2004, a companhia abriu capital, lançando ações, concomitantemente, em Nova Iorque e no Nível II da Bovespa. "No final do primeiro ano, as ações da Gol tiveram um ganho de mais de 100%", lembrou Maciel Ramos. Nessa época, criou-se a atual estrutura da companhia. A Gol Linhas Aéreas Inteligentes (GLAI) possui capital na bolsa de valores e é 100% proprietária da Gol Transportes Aéreos - a operadora de transportes.
- Em 2007 a GLAI, por meio de sua subsidiária GTI S.A., investiu na Nova Varig - empresa que saiu da separação da Varig e não deve ser confundida com a Varig S.A. (que está em liquidação judicial).

Com Olhos no Futuro, a MMX Opta pela Governança com Ênfase na Sustentabilidade

Criada há pouco mais de dois anos nesse pequeno espaço de tempo tendo se transformado num dos maiores projetos de investimento do setor privado do momento, fazendo jus à letra X, que simboliza multiplicação, presente no nome de todas as empresas do grupo, a MMX Mineração e Metálicos foi a empresa convidada a participar da palestra de abril do IBGC em São Paulo. Na ocasião, Luiz Rodolfo Landim Machado, seu diretor geral, revelou aos presentes por que uma empresa extrativista dessa envergadura optou pelo caminho da governança com ênfase na sustentabilidade e quais são os benefícios dessa decisão. A palestra veio reafirmar a onda de coincidências que vem se sucedendo com as empresas que participam dos eventos mensais do IBGC, uma vez que no mesmo dia a mídia noticiou a parceria da MMX com a mineradora britânica Anglo American, que aportará investimentos bastante significativos à companhia. Fato semelhante aconteceu com a Gol (veja matéria na pág. 4) e com a Embraer, que participou de palestra do IBGC na véspera de pulverizar seu capital.

Subdividida em três frentes de atuação na mineração de minério de ferro - uma no Amapá, uma segunda entre Minas Gerais e o Rio de Janeiro e a terceira em Corumbá, que somam um investimento de 3.7 bilhões de dólares, a maioria concentrada no sistema Minas-Rio, a MMX está listada no Novo Mercado da BOVESPA, tendo se tornado pública em julho do ano passado quando levantou 509 milhões de dólares no *IPO* (Oferta Inicial de Ações). Também terá suas ações listadas em Toronto ainda no mês de maio, sendo o próximo passo Londres. Segundo Rodolfo Landim, a Anglo American vai investir US\$ 874 milhões na Minas-Rio, viabilizando uma produção anual de minério estimada em 26,5 milhões de toneladas a partir do final de 2009, quando o sistema entrará em operação.

Um dos pontos da palestra de Rodolfo Landim que evidenciam uma preocupação da MMX com a sustentabilidade foi quando mencionou que o conselho de administração da companhia olha para um horizonte de

30 a 40 anos, atribuindo esse posicionamento à figura de Eliezer Batista da Silva, presidente honorário do conselho de administração e pai do controlador Eike Batista, presidente do conselho. “Quem conhece o Sr. Eliezer sabe que ele não consegue pensar no curto prazo. Ele só pensa grande e é, na verdade, o mentor de uma filosofia instalada na companhia que nos estimula, mesmo no dia-a-dia, a pensar grande.”

Se o pai tem a cabeça no futuro, o filho, por sua vez, segundo Rodolfo Landim, “assume o aspecto mais criativo do processo, sempre refletindo sobre as formas de criar mais valor para os acionistas da companhia”. Um fato específico neste sentido foi a criação da LLX, braço de logística da companhia. “O Eike enxergou que nós tínhamos um grande negócio dentro do nosso negócio. O mercado vê grande valor em ativos de infra-estrutura no mundo, onde se tem contratos de longo prazo com preço estabelecido e que estão muito na linha, por exemplo, dos fundos de pensão em empresas que não querem correr eventuais riscos de flutuação de preços de *commodities* no mercado.”

Para Rodolfo Landim é por isso que, na MMX, o fato de Eike acumular o cargo de presidente da empresa e do conselho não ganha a mesma proporção do que nas outras empresas. “O Eike delega para mim o dia-a-dia das operações, das implantações desses grandes projetos, da cobrança das ações que estão ocorrendo dentro da MMX e fica a cargo dele inovar, sempre nos instigando e procurando gerar valor.”

A GOVERNANÇA NA MMX

O conselho

O conselho de administração possui nove membros, sendo seis independentes vindos de diferentes áreas, o que resulta, segundo Rodolfo Landim, “em um conselho rico para discussões e orientações, sendo extremamente ativo dentro da companhia”. Dificilmente passa mais de 30 dias sem se reunir e conta com comitê de auditoria, formado por três membros, todos independentes.

Novo Mercado

Por ser listada no segmento do Novo Mercado da BOVESPA, a MMX segue todos os requisitos por ele exigidos, tais como: capital formado só por ações ordinárias, 100% de *tag along*, arbitragem para questões societárias, *free float* de 32%, superior ao mínimo de 25%.

Transparência

“Além de presidente da MMX, também sou diretor de relações com os investidores e cuido pessoalmente para que tenhamos a maior transparência possível, repassando imediatamente ao mercado qualquer fato relevante que aconteça, seja bom ou seja ruim. A companhia também possui um código de ética aprovado pela diretoria e pelo conselho, que é divulgado a todos os funcionários que ingressam na empresa. Em resumo, encontramos na MMX transparência; equidade no tratamento dos acionistas; prestação de contas e comprometimento. E isso leva à maximização do valor da companhia, retorno para o acionista e acesso ao capital.” frisa Rodolfo Landim.

SUSTENTABILIDADE

“A nossa visão de sustentabilidade é ampla. Envolve todos os *stakeholders*, ou seja, clientes, sociedade, funcionários, fornecedores e também os acionistas”, esclareceu o palestrante. Segundo ele, existe uma orientação clara do conselho de administração com o conceito de *Business in Society*. “Nós adotamos a expressão: ‘pensar 360º’, ou seja, qualquer pessoa que trabalha na companhia, ao executar uma tarefa, é estimulada a pensar também no que refletirá nas demais atividades e na forma que a companhia se relaciona com a sociedade.”

“Tudo que está sendo realizado na companhia é pensado no longo prazo. Um exemplo é o porto que adquirimos no Rio de Janeiro. Poderíamos comprar a área e pensar só em nosso projeto de minério de ferro. No entanto, o porto nos possibilitava levar minério de ferro e trazer carvão para a siderurgia ou, até mesmo, gerar energia elétrica a um custo baixo, pois aproveitaremos o frete de retorno. No futuro isso agregará uma série de outros negócios a esse porto e à região.”

Um dos pontos da palestra de Rodolfo Landim que evidenciam uma preocupação da MMX com a sustentabilidade foi quando mencionou que o conselho de administração da companhia olha para um horizonte de 30 a 40 anos.

“Em tudo que fazemos incluímos a responsabilidade ambiental, social e ocupacional. Nós trabalhamos em locais com fragilidade ambiental, trabalhamos na Amazônia, no Amapá, na borda do Pantanal (no caso de Corumbá) e em regiões de restinga. São regiões às vezes pouco desenvolvidas e que demandam rígidas práticas de gestão ambiental. Vemos isso como um desafio e uma oportunidade de desenvolver nossos projetos de uma forma diferenciada. Esse é um aspecto que as pessoas da companhia estão bastante motivadas para trabalhar.”

ALGUMAS AÇÕES VISANDO A SUSTENTABILIDADE

Responsabilidade Ambiental

- Divulga programas educacionais de conscientização ambiental em diversos locais, inclusive escolas, pois são normalmente regiões com poucos recursos nas quais dificilmente as pessoas têm acesso a esse tipo de informação.
- Há grande preocupação com o gerenciamento das áreas protegidas que fazem parte do projeto da companhia, sejam as de reserva legal sejam as de preservação permanente, como é o caso das restingas. Nesse sentido, adota uma participação mais ativa no desenvolvimento de políticas públicas locais.
- Faz parcerias com o terceiro setor para discutir aspectos de mineração, seus impactos nas comunidades e no meio ambiente, assim como programas ambientais. No caso específico do projeto de Corumbá, estão sendo plantadas 7.000 mudas de eucalipto e mais de 1.000 de espécies nativas por dia, num total de 500 mil mudas de espécie nativa em toda região, independente da atividade da companhia no local, que será de produção de carvão vegetal através das florestas plantadas pela companhia.
- Adquiriu uma área de 20 mil hectares que será transformada em reserva do patrimônio natural.

Responsabilidade Social

- Em todos os projetos procura-se treinar e contratar pessoas do próprio local. Para isso, adota programas de capacitação de ensino de mão-de-obra regional e ajuda na identificação de atividades econômicas nos locais.
- Adota também programas de desenvolvimento sócio-econômico sustentável, como é o caso do Parque de Itambé, em Minas Gerais, onde realizou uma série de levantamentos sócio-econômicos.
- No caso da produção de ferro gusa, a companhia tomou a iniciativa de convocar o Ministério Público e todas as ONG's que atuam na região do pantanal para discutir o projeto antes de sua instalação. Essa atitude inédita gerou um termo de compromisso de conduta para a realização de estudos e uma série de ações ligadas à produção de carvão vegetal envolvendo o Governo do Estado e a MMX.
- Realiza apresentações públicas, explicando os projetos, os benefícios que eles podem trazer para região debatendo com as pessoas. Por exemplo, no caso do mineroduto que por ser subterrâneo traz praticamente nenhum impacto para os municípios, a companhia fez questão de visitar antecipadamente os 32 municípios e discutir com a população todos os aspectos relativos ao projeto.

A Experiência da Previ na Governança Corporativa e no Mercado de Capitais

* Camila Leporace

Sérgio Rosa, o presidente da Previ, falou sobre a experiência recente do fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil na governança corporativa, em evento promovido no dia 28 de março pelo Capítulo Rio de Janeiro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, pela Câmara de Comércio França Brasil – CCFB - e Comissão Jurídica.

“O valor de uma empresa é gerado no longo prazo, com estratégias que são firmadas, posturas e posicionamentos que vão constituir um importante valor no longo prazo. Quem tem realmente incentivo para apoiar estratégias de geração de valor no longo prazo são, evidentemente, os investidores de longo prazo, como é, no Brasil, o caso da Previ”, explica Rosa, justificando as razões pelas quais o fundo de pensão se situa numa condição importante de adoção e prática de uma política de boa governança.

A Previ é o maior investidor do mercado de ações do Brasil. Com uma carteira de ações em torno de 70 bilhões de reais, possui algo equivalente a cerca de 4,5% do valor de mercado de todas as empresas listadas na Bolsa. Portanto o fundo, além de ser um grande acionista, é um acionista de longo prazo e por isso tem incentivo para adotar uma política de governança corporativa.

“Mesmo quando é o acionista minoritário de uma empresa, o fundo possui parcela relevante no seu capital, portanto qualquer perda de valor o afeta sensivelmente, o que também nos dá o incentivo de despender esforços e recursos para procurar recuperar esses prejuízos que verificamos em algumas empresas”, analisa.

Segundo Rosa, os fundos de pensão terão um papel cada vez mais significativo no mercado de capitais. “Durante muito tempo, os fundos de pensão no Brasil não foram percebidos como os atores relevantes que são, o que ocorre

em outros países do mundo. É da natureza do fundo de pensão administrar as maiores poupanças do país onde ele atua”, frisa. No Brasil, enquanto, os fundos de pensão têm um patrimônio de aproximadamente 18% do PIB – porcentagem que vem crescendo em função do acúmulo e do rendimento de reservas, em outros países existem fundos de pensão administrando montantes equivalentes a 100% do PIB.

“O fundo, além de ser um grande acionista, é um acionista de longo prazo e por isso tem incentivo para adotar uma política de governança corporativa.”

HISTÓRIA DA ATUAÇÃO DA PREVI NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Previ já apoiou a eleição de membros do conselho de administração ou fiscal em 95 empresas – “não é pouca coisa, se comparado ao que temos de empresas de capital aberto no país”, lembra Rosa. Em 1998, teve início uma série de mudanças, com base na reforma no estatuto da Previ, sendo criada uma diretoria de participações (a DIPASA), voltada para fazer um acompanhamento das empresas nas quais tem investimentos. No ano seguinte, a Previ contratou a Fundação Dom Cabral para desenvolver um modelo de governança corporativa.

“Antes mesmo de publicarmos o nosso código de governança, nós já tínhamos um código interno para nos orientar nesse sentido. Nessa época, estabelecemos critérios de seleção dos conselheiros, para podermos levá-los nas assembleias”, conta Rosa, acrescentando que hoje existe um processo de seleção, treinamento e avaliação desses conselheiros na Previ, e que a renovação dos mandatos é também associada a um processo de avaliação.

Segundo Rosa, “apesar de hoje estar apta a atuar dentro de um assunto que conhece e que aplica a si mesma, a Previ enfrentou dificuldades durante o processo. Depois da Dom Cabral, o fundo contratou uma consultoria especializada para construir sistemas de acompanhamento tanto das empresas quanto dos conselheiros, assim como da sua seleção, e começou a incrementar a sua estratégia, desenvolvendo uma postura de governança muito ativa junto as empresas.

No entanto, conforme conta Rosa, quando houve a modernização da legislação dos fundos de pensão ocorreu um debate no Congresso Nacional sobre a possibilidade dos fundos atuarem na gestão de empresas ou se deveriam se limitar a cuidar da parte previdenciária, de investimentos, deixando a governança fora de seu escopo de atuação. “A lógica era que o fundo de pensão talvez fosse muito sujeito a interferências políticas, a interesses pequenos dos seus associados pensionistas e que, portanto, não devia se comunicar com o mercado, não devia ter o poder de um fundo de pensão dentro de uma empresa grande”, diz Rosa.

Com esse debate, a legislação atual correu o risco de trazer cláusulas que vetariam a possibilidade de o fundo exercer de maneira mais ativa e direta nas empresas o seu programa de investimento.

Rosa lembrou ainda que a criação do código Fundo Previ de Governança Corporativa foi uma iniciativa pioneira entre os fundos de pensão, e também que esse código foi um dos primeiros focados em governança corporativa. Para a Previ, que em muitas situações está como controladora de empresas, vinculada a acordos com acionistas, e em outras como minoritária, o código trouxe um comprometimento maior. “A Previ perdia a liberdade de ser oportunista e de agir como controlador ou minoritário quando interessava, porque de alguma maneira o fundo tinha se comprometido com o código, que procurava equilibrar essas situações em torno de regras práticas.”

CASOS

A Previ participou das operações de pulverização do controle da Perdigão e da Embraer. “Nós temos investimentos em várias empresas listadas no Novo Mercado, mas poucas das já existentes têm um grupo de controladores que evoluíram para o Novo Mercado ou que, de fato, pulverizaram os seus grupos de controle. A Embraer e a Perdigão foram duas empresas grandes e importantes que deram esse passo”, frisa Rosa. “Foram operações extremamente bem recebidas pelo mercado, criando empresas importantes já no modelo de uma corporação, de uma empresa pública do mercado de capitais, e nós ficamos felizes de ter participado desses momentos”, complementa.

O Banco do Brasil, a primeira estatal brasileira a migrar para os padrões do Novo Mercado, teve a participação da

Previ na oferta pública. Segundo Rosa, a Previ participou de várias ofertas públicas de empresas, com a intenção de aumentar a liquidez e melhorar o posicionamento delas. “A própria situação econômica da Previ favoreceu a oferta pública, porque muitas empresas no mundo sofrem dificuldades econômicas em função do déficit dos seus fundos de pensão. E, no caso da Previ, o fato de apresentar superávit nos últimos anos gerou tranquilidade maior para o investidor que pensava em comprar ações do Banco do Brasil”. Recentemente, a Previ também participou da reestruturação de empresas como a Brasil Ferrovias e a Paranapanema, por exemplo.

“Também brigamos quando tivemos que brigar, e aí entra um pouco essa condição de um acionista com visão de longo prazo e um posicionamento com capacidade de enfrentar certas situações”, conta Rosa. Foi o caso, por exemplo, da Ambev – em que seus preferencialistas tiveram uma perda de valor muito grande; mais recentemente o caso da compra da Arcelor aqui no Brasil, em que a Previ recorreu à CVM para resguardar os direitos previstos no estatuto da empresa, e ainda houve a importante disputa com o Opportunity no controle da gestão das empresas das quais ele era o gestor do fundo.

A IMPORTÂNCIA CRESCENTE DOS FUNDOS DE PENSÃO

“Seja no mundo, seja no Brasil, os fundos de previdência serão grandes gestores de recursos de longo prazo. No Brasil os fundos de pensão tiveram sempre uma aplicação muito concentrada na nossa confortável renda fixa – é muito fácil aplicar em títulos do Tesouro, mas com certeza vão migrar dessa posição, vão alocar mais recursos do mercado de renda variável, com a redução da taxa de juros e com a melhoria de todo o ambiente de investimentos na Bolsa a que nós temos assistido ultimamente. Os fundos, na medida em que vão ter cada vez mais importância ativa no mercado de capitais e no destino das empresas, precisam também ter qualidade de gestão, profissionalização e liberdade de atuação para que possam efetivamente estar comprometidos com o retorno correto do capital investido. Como investidores de longo prazo e dentro dessa perspectiva, poderão efetuar um papel que beneficiará todo o mercado”, conclui Rosa.

* Camila Leporace é jornalista

“Seja no mundo, seja no Brasil, os fundos de previdência serão grandes gestores de recursos de longo prazo.”