



2 ▶ SESSÃO DE ABERTURA

Em sua 8ª edição, o Congresso Brasileiro de Governança Corporativa reuniu mais de 520 participantes. Esta edição traz a cobertura do evento.

- 3 ▶ 1ª SESSÃO - DEBATE
Sustentabilidade e a formulação de estratégia no conselho
- 5 ▶ 2ª SESSÃO - ENTREVISTA
Um caso pioneiro de sustentabilidade
- 6 ▶ 3ª SESSÃO - DEBATE
Sustentabilidade na prática
- 8 ▶ 4ª SESSÃO - DEBATE
O foco nos resultados trimestrais e seu impacto nas estratégias de longo prazo
- 9 ▶ 5ª SESSÃO - DEBATE
Demandas dos provedores de capital
- 11 ▶ 6ª SESSÃO - PALESTRA
A perspectiva internacional para as empresas frente à realidade do planeta
- 12 ▶ 7ª SESSÃO - PAINEL A
O dever fiduciário dos administradores
- 13 ▶ 7ª SESSÃO - PAINEL B
Métricas de sustentabilidade
- 15 ▶ 7ª SESSÃO - PAINEL C
Governança contribuindo para a sustentabilidade da empresa familiar
- 17 ▶ 7ª SESSÃO - PAINEL D
Sustentabilidade independente do tamanho das empresas
- 18 ▶ 8ª SESSÃO - DEBATE
Estruturas de propriedade: há novas realidades societárias tomando forma no País?

editorial

FOCO NA SUSTENTABILIDADE E NA GOVERNANÇA

O 8º Congresso Brasileiro de Governança Corporativa promovido pelo IBGC fechou a agenda temática deste ano de 2007. Ao longo de eventos, palestras e atividades, trouxemos à tona a reflexão e o debate sobre os temas sustentabilidade e governança, sua inter-relação e reflexos de sua prática na realidade das empresas, dos administradores e sociedade, temas pela primeira vez unidos durante um foro de governança.

O Congresso contou com a presença e a colaboração de conselheiros, principais executivos e agentes de empresas brasileiras de destaque, todos articulando histórias bastante amplas e densas sobre a preocupação e a adoção teórica e prática dos conceitos de sustentabilidade.

O assunto mostrou que está instalado nos conselhos de administração, na formação dos executivos, assim como se percebeu a evolução e maior conscientização da sociedade. Esse movimento de gestão sustentável pelas empresas já vinha se colocando há algum tempo, por isso não há dúvida de que se trate de uma tendência ascendente e mais presente no processo de decisão das companhias.

Uma das evidências dessa mudança de comportamento é o número crescente de empresas adotando as metodologias do GRI (Global Reporting Initiative) e outras iniciativas para o relato de suas atividades.

Acreditamos na multiplicação do conhecimento e no aprofundamento das práticas sustentáveis pelas empresas. Além do Congresso, viabilizamos a continuidade da discussão através da disponibilização de outros meios, como os cursos do IBGC e o lançamento do Guia de Sustentabilidade para as Empresas, possibilitando a continuidade do aprendizado.

Como melhor caminho, focamos na disseminação do conhecimento, paralelamente às demandas da sociedade que vão pressionando o sistema de decisão - o sistema de governança. A fim de registrar esse cenário, produzimos para este mês de dezembro a edição especial sobre o 8º Congresso com a sua temática.



José Guimarães Monforte

Presidente do Conselho de Administração do IBGC

2

SESSÃO DE ABERTURA

► Estratégia une governança corporativa e sustentabilidade

Abertura do 8º Congresso do IBGC levou os participantes do evento, que mais uma vez lotaram o auditório do WTC Hotel – ao todo mais de 520 pessoas –, a uma reflexão sobre temas como a ética, o papel do mercado de capitais, das empresas e a força da sociedade civil. Conduziram a abertura os presidentes dos Conselhos de Administração do IBGC e da Bovespa, José Guimarães Monforte e Raymundo Magliano.

Monforte abriu o Congresso atribuindo a Magliano a condição de “precursor de uma nova visão de desenvolvimento da ética no mercado de capitais brasileiro”. Magliano, por sua vez, afirmou: “Nós,

da Bovespa, acreditamos na força da sociedade civil. O IBGC é uma demonstração clara disso. Se o Novo Mercado é reconhecido internacionalmente por ser democrático, estando baseado em valores do filósofo italiano Norberto Bobbio – visibilidade, transparência e acesso –, por outro lado, deve-se remarcar que isso se assemelha aos ideais do IBGC”. Magliano ressaltou que são esses princípios democráticos, nos quais a Bolsa se fundamentou, que permitem a sustentabilidade das empresas. “Temos uma visão clara e objetiva sobre esse tema: a sustentabilidade é alcançada principalmente por valores e não única e exclusivamente pelo lucro.”

EVOLUÇÃO DA TEMÁTICA

“O nosso mercado de capitais está ótimo, mas o Brasil não” A frase resume a visão de Magliano sobre a necessidade de o empresariado brasileiro ter uma clara consciência do País em que vive. “Se não pudermos fazer alguma coisa para complementar o trabalho do Estado e, principalmente, dar condições para que a população melhore, teremos muita dificuldade de dar sustentabilidade a nossas empresas, logo, ao Brasil”, afirmou.

Ao finalizar a abertura do Congresso, Monforte deteve-se em dois pontos: o motivo de o IBGC ter escolhido como tema central das discussões deste ano a sustentabilidade e, conseqüentemente, do Congresso, e o lançamento de seu quarto Caderno de Governança Corporativa: o Guia de Sustentabilidade para as Empresas.

1ª SESSÃO - DEBATE

► Sustentabilidade e a formulação de estratégia no conselho

A responsabilidade do conselheiro frente ao tripé econômico-financeiro, ambiental e social

A tendência de aliar sucesso econômico a resultados socioambientais começa a ganhar adeptos e a mostrar eficácia, como testemunharam os representantes das empresas Natura, Itaú, Neoenergia e Suzano, participantes da primeira sessão de debate do 8º Congresso do IBGC.

O moderador Pedro Passos, conselheiro da Natura, chamou a atenção para o fato de que o mercado corporativo, acostumado a lidar com a métrica econômica, ainda não ter se familiarizado com a métrica do desenvolvimento social e do impacto ambiental. “É a nossa oportunidade de inovar, de criar produtos, serviços, modelos de negócios que vão determinar o sucesso econômico no futuro”, observou.

Ao citar uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, entre 1999 e 2004, com 221 empresas de capital aberto de alto impacto ambiental, Passos relatou, entre outros itens, que os investidores de longo prazo são os que mais apóiam políticas ambientais.

“No ano passado discutimos a eficácia dos conselhos, pois não adianta difundir as melhores práticas se isso não for incluído no cotidiano das empresas. Em 2007, incluímos a variável tempo nessa discussão e abordamos a sustentabilidade empresarial.”

De acordo com Monforte, a sustentabilidade empresarial é “absolutamente fundamental na visão do IBGC, por isso o lançamento do quarto Caderno durante o Congresso”. Monforte também chamou a atenção dos presentes para o prefácio do Guia, escrito por Mervyn E. King, presidente do Conselho de Administração da GRI – *Global Reporting Initiative*. Segundo Monforte, King “foi o coordenador de um dos melhores códigos de governança corporativa realizado no mundo, o *King Report*”.



Magliano e Monforte: mercado de capitais e sociedade civil em busca da sustentabilidade empresarial

3

O conselheiro do Itaú também reforçou a importância de dois aspectos da pesquisa citada por Passos: primeiro, a criação de comitês ambientais e de sustentabilidade subordinados ao conselho de administração, e, segundo, a adoção de uma remuneração alinhada. Sobre este último, comentou: “Hoje não se pode premiar um executivo separadamente do conjunto de fatores que estão acontecendo na empresa”. Costa ainda fez um alerta quanto ao processo de abertura de capitais: “Estamos comprando muita coisa sem examinar o que compramos. É necessário nos certificarmos se os passivos da companhia estão sendo revelados”.

Em um futuro imediato, segundo ele, ao recomendar posições em ações, os analistas não mais terão como referencial exclusivamente o potencial de lucro. A sustentabilidade e a governança corporativa serão elementos determinantes e os conselhos de administração terão papel de enorme responsabilidade.

GELADEIRAS NOVAS

Principal executivo do grupo Neenergia e conselheiro em diversas concessionárias de energia do grupo, como Coelba (Bahia), Celpe (Pernambuco) e Cosern (Rio Grande do Norte), Marcelo Corrêa informou que a partir de 2004 foram estabelecidas várias melhorias em relação à governança corporativa na companhia. O processo teve início com o alinhamento entre sócios sobre o acordo de acionistas e em seguida com a implementação de um modelo de governança “bem semelhante ao do Novo Mercado”. “O código de ética da companhia foi aprovado de baixo para cima, pelos sindicatos e pelos trabalhadores”. A busca pela sustentabilidade, segundo ele, visa a condições financeiras e operacionais saudáveis capazes de criar alternativas para o diálogo da empresa com a sociedade.

Para ilustrar os desafios dessa sustentabilidade, Corrêa expôs um estudo da Coelba, o qual indicou que havia um consumo brutal nas comunidades carentes decorrente do uso de geladeiras danificadas e a existência de ligações mal feitas, com fios desencapados.

Para resolver o problema, a Coelba implantou um programa de reparos na fiação e na troca de geladeiras velhas por novas. Por meio de uma parceria com o Ministério do Meio Ambiente, o CFC (clorofluorcarboneto) retirado das geladeiras velhas

era reciclado e revendido, assim como a sucata do eletrodoméstico. “Os recursos captados foram investidos na própria comunidade, na criação de uma escola e de um centro digital”, contou Corrêa, revelando que hoje a concessionária tem um índice médio de arrecadação de 100%.

RECICLAGEM SOCIAL

David Feffer, presidente da Suzano Holding e presidente do Conselho de Administração da Suzano Papel e Celulose, explicou que o compromisso com a sustentabilidade é uma tradição e uma prática cotidiana na empresa: “Não acreditamos que seja possível uma companhia ter bons resultados sem que o entorno e as pessoas estejam igualmente felizes”. Segundo ele, na Suzano, “o alinhamento dos colaboradores com a governança e sustentabilidade faz parte, por exemplo, do sistema de bônus, além de terem metas de sustentabilidade socioambientais”. A empresa integra ainda o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa. “O conselho da Suzano efetivamente pensa em sustentabilidade. Antes fazíamos isso de forma informal. Hoje, com a criação do Comitê de Estratégia e Sustentabilidade, o Conselho passou

a lidar com a questão de forma mais disciplinada”, disse em entrevista para a reportagem do **IBGC em Foco**.

Ao completar 75 anos, a Suzano criou o Instituto Ecofuturo, que tem o objetivo de investir, principalmente, em educação e meio ambiente, promovendo um programa de estímulo à leitura e à redação.

Outra atividade do Instituto Ecofuturo, em parceria com a Suzano, é o papel Reciclato. Até o ano 2000, não existia no Brasil papel reciclado produzido e vendido em escala comercial com qualidade de impressão *offset*. 2% do faturamento da venda do papel vai para o Ecofuturo replicar o modelo.

Empenhado em reforçar que “é possível combinar governança e sustentabilidade de uma forma supervencedora”, Feffer cita os três pilares que sustentam a visão de governança corporativa e de sustentabilidade da Suzano: o controle familiar, a gestão profissional e o comprometimento com o mercado de capitais.

“A busca obsessiva por resultados no presente não deve inviabilizar a obtenção de resultados futuros”

(Roberto T. Costa)

► Um caso pioneiro de sustentabilidade

A execução de medidas concretas atesta a relação entre sustentabilidade e governança

No início de sua exposição, o presidente do Banco Real/ABN AMRO, Fábio Barbosa, fez um alerta: “O antigo modelo de governança mundial – dividir o planeta em regiões geográficas e cada um cuidar do seu pedaço – não é adequado para três aspectos importantes do mundo contemporâneo: a questão ambiental, as migrações de mão-de-obra de uma economia para outra e os fluxos financeiros que atravessam fronteiras”.

As pessoas, segundo o executivo, precisam cobrar responsabilidade social, assim como cobram seus direitos como consumidoras. O setor financeiro se inclui nesse universo, pois o banco agrega valor para a sociedade, “cuidando para que aquele fator escasso, chamado capital, seja alocado da melhor maneira possível”, afirmou.

Para ele, lucro e sustentabilidade “não são incompatíveis” e sim um ‘falso dilema’. “O valor de uma empresa nada mais é do que o fluxo futuro de negócios trazido ao valor presente. Então, se a empresa é sustentável e tem mais previsibilidade, mais segurança no seu fluxo futuro, pode até ter valor maior no presente”, analisou Barbosa. Pelo modelo de organização que o Real segue, de acordo com o seu presidente, não basta satisfazer o cliente: “Estamos em 2º lugar no *ranking* de satisfação de clientes. Mas temos que satisfazer também o funcionário, o fornecedor, a sociedade, o meio ambiente. É isso que dá o resultado sustentável”.

O palestrante citou exemplo de trabalho com os diversos *stakeholders* do banco: quanto aos clientes, a instituição procurou definir que tipo de produto poderia ser criado e “aqueles voltados à questão ambiental foram bastante importantes”; quanto aos funcionários, a primeira medida foi “trabalhar o conceito dentro de casa”; e com relação aos fornecedores, uma das iniciativas refere-se ao serviço de *motoboys*. “Morre um *motoboy* por dia na cidade de São Paulo. Vai dizer que isso não é problema nosso? É, sim. Então, encontramos uma empresa que os treinou cujo resultado

foi reduzir a zero o número de acidentes.” Barbosa declarou ainda que a sustentabilidade não deve ser confinada a um departamento especial. “A qualidade e a sustentabilidade têm de estar em cada fase do processo.”

PESQUISA NO MERCADO

Uma pesquisa feita pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável indicou que os bancos têm um impacto indireto, mas que pode ser positivo e servir como catalisador de mudanças. “Os bancos privados, que têm contato mais próximo com clientes de vários níveis e setores, já se sensibilizam com a expectativa do público. Entendem que a sustentabilidade deve ser parte do cotidiano”, disse Israel Klabin, presidente do Conselho de Curadores da Fundação e do Conselho de Administração das Indústrias Klabin de Papel e Celulose, único conselheiro sul-americano da CCX (*Chicago Climate Exchange*) e ex-prefeito do Rio de Janeiro.

Klabin citou ainda como resultado da pesquisa a constatação da baixa utilização de ferramentas de aferição – métricas e metas quantitativas. “Há necessidade de maior transparência na divulgação do desempenho socioambiental. O Banco Real tem feito isso, mas outros não”, ressaltou, acrescentando que a falta de transparência reduz o impacto da sustentabilidade.

Na opinião de Klabin, o relatório de sustentabilidade do Real é excelente, porém está inserido dentro dos princípios básicos do modelo vigente. “Temos que partir para uma conceituação mais profunda e uma imersão mais global na necessidade de mudar. No modelo liberal que vivemos, que não tem substituto, a presença de políticas públicas seria fundamental”, avaliou.

Para ele, “o setor bancário pode e deve ter uma vantagem, por ser capaz de induzir os outros setores a se aproximarem cada vez mais dos conceitos de desenvolvimento sustentável, tanto econômico quanto ambiental”.



Feldmann:
“É preciso ter critérios e engajar a sociedade na avaliação da sustentabilidade”

FUTURAS GERAÇÕES

A visão de sustentabilidade que leva em consideração as futuras gerações foi defendida pelo secretário executivo do Fórum Paulista de Mudanças Climáticas Globais e Biodiversidade, Fábio Feldmann: “Temos que pensar para sete, oito gerações adiante. Essa talvez seja a lição do aquecimento global. Em um período extremamente pequeno, alteramos o clima do planeta. Para nós, que somos mais otimistas, estamos entre o sinal amarelo e o vermelho”.

Feldmann, que também já foi deputado federal e secretário estadual de meio ambiente de São Paulo, chamou a atenção para as mensagens veiculadas pela publicidade, pelas quais todos os grandes bancos e grandes empresas são sustentáveis. Ele advertiu, entretanto, que é preciso ter critérios, engajar a sociedade nessa avaliação. “Se eu sou uma empresa que opera na Mata Atlântica é a Fundação SOS Mata Atlântica que tem de dizer se eu sou sustentável ou não”, exemplificou.

3ª SESSÃO - DEBATE

► Sustentabilidade na prática: a implementação da estratégia

Em busca da perenidade, empresas debatem em que medida lucro e ações sustentáveis são complementares

Dois setores fortemente relacionados à exploração de recursos naturais debateram as implicações da sustentabilidade a partir de desafios que vão desde mudanças culturais a garantias de retorno financeiro. José Carlos Grubisich, diretor-presidente da petroquímica Braskem, ressaltou a importância de se colocar as pessoas e o processo de sustentabilidade como foco da estratégia da empresa: “Tecnologia, capital, caixa não

O ambientalista falou da importância das alianças no monitoramento das ações socioambientais e acredita que a capacidade de fazer parcerias estratégicas contribui para evoluir a idéia de sustentabilidade, para criar mecanismos de avaliação e para permitir a verificação, em bens e serviços, se as empresas são ou não sustentáveis.

Feldmann citou o caso da Petrobras, empresa que integra o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa e o índice *Dow Jones Sustainability*. Segundo ele, pela primeira vez na história de um programa de controle de poluição veicular, que tem 21 anos, a Petrobras está se recusando a respeitar a resolução do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama) 315/2002 - negociada entre todos os atores sociais, entre os quais o Ministério de Minas e Energia e a própria Petrobras. A resolução fixou o padrão de 50 partículas de milhão de enxofre no diesel a partir de 2009. E a Petrobras se recusa a respeitar a resolução no prazo estipulado, alegando que só cumprirá o padrão partir de 2015.

“Esse não é um problema apenas de meio ambiente, mas de saúde pública. Quem mora em São Paulo, por exemplo, tem uma expectativa de um ano e meio a dois anos a menos, em função da poluição”, disse Feldmann. Por isso, afirma que a inclusão da Petrobras no ISE está sendo questionada por ONGs e órgãos governamentais como as secretarias de meio ambiente de Minas Gerais e de São Paulo.

são limitadores. Um dos fatores críticos da estratégia de crescimento é ter gente motivada e preparada em quantidade e qualidade, desde o Conselho de Administração até as operações”.

O outro pilar da estratégia da Braskem é a sustentabilidade, “por uma razão simples”, segundo Grubisich: “Uma indústria que tem 80% de seus custos

variados ligados ao petróleo e mais cerca de 10% à energia elétrica e gás natural é evidente que tenha uma estratégia de sustentabilidade do curto ao longo prazo, até por uma questão de competitividade e perenidade do negócio”.

Informou ainda que estão realizando esforços e pesquisas no sentido de diversificação de matérias-primas. O primeiro projeto deve entrar em operação em abril de 2008, um empreendimento conjunto com a Petrobras para utilização do propeno. A partir de 2009, a Braskem estima produzir 200 mil toneladas de polietileno “verde”, isto é, material plástico a partir de uma matéria-prima renovável, sendo o primeiro certificado, em todo o mundo, produzido a partir do etanol.

Mas nem só de tecnologia depende a sustentabilidade. Segundo Grubisich, é preciso cultivar boa convivência com a comunidade, transparência na comunicação e uma política de “portas abertas”. “Para que todo mundo entenda como é a gestão de nosso negócio, e caso tenhamos produtos inflamáveis, potencialmente explosivos, saibam que também apresentamos metodologia e ferramentas que nos permitem gerenciar e conduzir os negócios com segurança.”

MATÉRIA-PRIMA DO FUTURO

Ao lembrar que, historicamente, as organizações empresariais são avaliadas do ponto de vista dos resultados financeiros, José Luciano Penido, presidente da Votorantim Celulose e Papel (VCP), atribuiu as principais dificuldades da implantação da sustentabilidade ao *mind-set* das pessoas e dos mercados. Ser sustentável, alertou ele, não é ganhar dinheiro durante grande parte do dia e em uma parte pequena fazer “uma ação de escoteiro com o ambiente ou com o social”. Ser sustentável, afirmou: “é colocar na estratégia corporativa ações que efetivamente levem à gestão socialmente responsável”.

Penido fez uma análise do aproveitamento de recursos naturais, destacando que, para satisfazer as demandas do ser humano, normalmente utilizam-se matérias-primas do reino vegetal, mineral ou animal, além das fósseis. A matéria-prima vegetal é, em sua avaliação, “a matéria-prima do futuro”, por ser renovável, reciclável, amenizar o clima, seqüestrar carbono, proteger as águas e o solo.

Para ele, basicamente a criação de valor na indústria de celulose e papel está na floresta, que faz a diferença pela

sua adequação ambiental e pela ampla possibilidade de inclusão social. “A empresa que quer ser bem-sucedida no futuro e, portanto, sustentável, precisa estabelecer estratégias capazes de levarem-na a essa adequação de inclusão no meio rural e na sociedade onde está localizada”, destacou.

REMUNERAÇÃO E RESULTADOS

O aspecto remuneração é altamente relevante no comprometimento com a sustentabilidade. Grubisich trouxe o exemplo da Braskem, na qual todos os negócios têm metas claras vinculadas à remuneração: “Aquilo que é importante e prioritário sempre tem uma ponte com as políticas de remuneração e com nossos indicadores de desempenho ligados ao negócio. Assim, acreditamos que sustentabilidade é sinônimo de perenidade e sinônimo de rentabilidade. Está ligada à capacidade de valorizar nossas ações”.

Dentro da estratégia de negócio da companhia, segundo o diretor-presidente da Braskem, a sustentabilidade, o desenvolvimento e a preparação das pessoas para o programa de crescimento estão fortemente integrados às metas, métricas e têm ligação com a política de remuneração.

Na VCP, não há, segundo Penido, definições isoladas de metas econômicas, ambientais e sociais: “Temos rigorosamente metas das estratégias da empresa, que levam ao resultado planejado e desejado. Todos, do presidente ao pessoal de nível operacional, têm suas metas variáveis claramente vinculadas às estratégias da empresa e, portanto, às estratégias de sustentabilidade”.

Os dois debatedores concordaram sobre a necessidade das ações sustentáveis serem viáveis economicamente. Para Penido, a sustentabilidade tem de ser inclusiva socialmente, do ponto de vista ambiental e financeiro. “Não existe sustentabilidade sem resultado financeiro. Da mesma forma que o resultado financeiro sozinho, sem inclusão e sem ser sustentável ambientalmente, é um lucro abominável, não mais aceito pela sociedade”, analisou.

Grubisich defendeu o equilíbrio do tripé econômico, social e ambiental. É possível, avaliou, que em algum

Penido: “Ser sustentável não é fazer uma ação de escoteiro com o ambiente ou com o social”



momento a empresa faça um esforço maior em um dos apoios por questão estratégica. No entanto, acredita ser “difícil justificar uma decisão e um investimento de longo prazo que não tenham economicidade”. “Sem

ela nas decisões, o consumidor, que somos todos nós, pagará ao final, e isso não é socialmente justo”, finalizou.

4ª SESSÃO - DEBATE

▶ O foco nos resultados trimestrais e seu impacto nas estratégias de longo prazo

Três diferentes experiências convergem no caminho pela sustentabilidade empresarial

Ao iniciar a sessão, o moderador Luiz Eduardo Maia, vice-presidente da Anbid (Associação Nacional dos Bancos de Investimento), lembrou que “por força da inflação e do ambiente macroeconômico muito instável prevaleceu no País uma visão de curto prazo”, ao passo que hoje as empresas não podem privar-se de “saber dialogar com o resultado no curto prazo, sem perder a visão estratégica de longo prazo”.

Os debatedores – Maurício Botelho, presidente do Conselho de Administração da Embraer; Nemércio Nogueira, diretor de Assuntos Institucionais da Alcoa; e Wagner Pinheiro de Oliveira, presidente da Petros, cada um com enfoque em sua experiência, também compartilharam com Maia esse ponto de vista.

“Hoje é impossível que uma empresa observe somente o curto prazo, da mesma forma que é irrealista não levar em conta que o futuro é construído a cada dia”, complementou Botelho. Para ele, “é preciso informar o investidor sobre o que está ocorrendo agora, assim como sobre o caminho que se está construindo, a estratégia”, sem que o primeiro comprometa o segundo. “Para haver conexão entre o curto e longo prazo, o processo de comunicação deve ser transparente”, apontou.

Botelho encabeçou o processo de sucesso que resultou na pulverização das ações da Embraer no ano passado, e com relação à empresa familiar, explicou: “Ao abrir capital, a empresa familiar ganha uma ‘musculatura’ sem que perca o controle, por outro lado, essa atitude confere respeito e consideração aos investidores e acionistas”. Segundo ele, “com a abertura de capital,

a empresa familiar deixa de falar em pessoas e passa a se referir a programas, a estratégias, a visões de longo prazo, ou seja, à adição contínua de valor para a sociedade. Esse que é o grande bem”.

Do ponto de vista dos fundos de pensão, como a Petros, a decisão por uma estratégia de investimentos no longo prazo é ainda mais evidente, uma vez que estes fundos visam garantir o pagamento de aposentadorias daqui a 30, 50 anos. “Enquanto participante de conselhos, procuramos incentivar a visão de longo prazo, que casa muito bem com as questões de governança corporativa”, afirmou Oliveira. Caso a empresa apresente seguidos resultados ruins no curto prazo, mas adote as práticas de governança, como a transparência e “atenda adequadamente ao investidor”, “o fundo avalia suas explicações sobre o que está acontecendo para tomar uma decisão”, esclareceu.

De acordo com Nogueira, a opção pelo longo prazo vem sendo feita na Alcoa há quase 30 anos, quando teve início a construção de uma de suas fábricas em São Luiz do Maranhão. “Estabelecemos três compromissos éticos com a sociedade local: a chegada da nossa companhia será boa para o desenvolvimento econômico e social, no que se refere à qualidade de vida das pessoas, e para o meio ambiente local. E cumprimos o que prometemos.” Segundo ele, daí para frente, esse procedimento vem sendo adotado pela empresa em todos os seus empreendimentos.

Entre os novos investimentos citados por Nogueira encontram-se uma mina de bauxita na beira do Rio

Amazonas, na cidade de Juriti, Pará, e uma usina hidrelétrica em Estreito, na fronteira do Maranhão com o Tocantins. Somente no primeiro, a empresa atualmente está investindo R\$ 50 milhões em benefício da qualidade de vida da comunidade. No segundo, uma de suas ações foi estabelecer um “acordo social” entre os empreendedores, a comunidade e as prefeituras para tentar ajudar as populações indígenas locais a terem suas reivindicações conquistadas junto o Governo Federal.

Nogueira explicou que “certamente a decisão por investimentos socioambientais impactaram o resultado de curto prazo da empresa”, e perguntou: “Se a Alcoa não tivesse tido esse comportamento, será que a sociedade permitiria que ela hoje mais que duplicasse a refinaria em São Luís do Maranhão? Será

que atualmente ainda estaria fazendo mineração de bauxita em Poços de Caldas?” “Eu acredito que, se não tivéssemos tido esse comportamento consistente ao longo dessas décadas, que não é discurso é estratégia de negócio, não poderíamos atuar como acontece hoje”, respondeu.

Os resultados financeiros no curto prazo, mesmo com a empresa adotando uma estratégia de investimento socioambiental, segundo o palestrante, “não têm sido dos piores”. E cita o exemplo de Juruti: “Ainda com importante investimento em benefício da qualidade de vida da comunidade de Juriti, alcançamos um resultado financeiro no Brasil, em 2006, de R\$ 2,8 bilhões em receita de vendas e o lucro líquido de R\$ 541 milhões, um recorde na história da Alcoa no Brasil”, afirmou.

5ª SESSÃO - DEBATE

► Demandas dos provedores de capital

9

Investidores conscientes, empresas idem

“**A**té o momento, 60% dos sistemas que permitem a vida humana no planeta estão sendo utilizados de forma não sustentável.” É com essa afirmação que o moderador Álvaro de Souza, presidente do Conselho de Administração do WWF Brasil, abre a 5ª sessão de debate do Congresso. De acordo com seu parecer, uma das importantes questões que contribuiram para se chegar a esse ponto é o fato do “capital natural” não ter nenhum reflexo nos resultados da empresa de curto prazo. Segundo Souza, no mundo, especialmente nos mercados mais avançados, “esse conceito ainda é duro de ser engolido”. Porém, “sem o engajamento do segmento corporativo não será possível a ‘salvação’ da humanidade”, advertiu.

Ao introduzir o tema da sessão, o palestrante frisou que “na inserção do conceito de sustentabilidade, e todos os outros periféricos a essa ‘palavra mágica’, a inclusão da governança corporativa é um passo gigantesco”. Por meio dela, disse, caminha-se na direção de “um melhor equilíbrio na utilização dos nossos recursos naturais, fazendo com que as empresas,

gradativamente, internalizem essa consciência de forma mais clara, direta e pragmática”.

A TRANSFORMAÇÃO DO PASSIVO AMBIENTAL

Representando um relevante investidor com presença internacional, o primeiro debatedor Brian Gibson, vice-presidente sênior do Ontario Teacher’s Pension Plan, informou que o fundo de pensão canadense investiu US\$ 2 bilhões em empresas brasileiras só nos últimos dois anos. O principal motivo dessa escolha, segundo ele, é “a real preocupação e a seriedade que as pessoas no Brasil dedicam à governança corporativa e a fazer as coisas corretamente”.

Entre essas empresas, Gibson cita a MMX Mineração e Metálicos. “Desde o primeiro dia, nós e o Grupo EBX decidimos que a maneira certa de gerir a mineradora para que ela atue por mais 40 anos é atingir a taxa zero carbono. E até agora conseguimos isso.” Foram construídas três minas de ferro e as emissões de CO2, de acordo com Gibson, são “completamente contrabalançadas pelos milhares de hectares de

eucaliptos plantados". Segundo Gibson, hoje a empresa poderia estar vendendo um superávit de créditos de CO2 para outra mineradora.

Semelhante resultado aconteceu com uma grande produtora de carvão no Canadá que o fundo comprou praticamente falida. O primeiro passo foi recuperar as áreas de mineração a um custo 40% menor. "Isto foi bom para o ambiente, sim, mas também foi uma grande vantagem financeira para os nossos acionistas", disse Gibson. Hoje, nessa mina, "o carvão não é mais um passivo ambiental". Iniciou-se um processo de gaseificação do carvão na própria mina e de venda do produto. "Como investidores estamos muito contentes, porque agora podemos usar, produzir carvão e ainda ganhar dinheiro com o CO2", assinalou.

AS EXIGÊNCIAS DOS INVESTIDORES

Outro debatedor, o chefe de Sustentabilidade dos Mercados Financeiros do IFC - *International Finance Corporation*, Ajay Narayanan, citou uma recente pesquisa sobre a relevância das questões ambientais e sociais realizada pelo órgão com grande número de investidores. A pesquisa apontou a redução de riscos como a principal razão considerada pelos bancos para investimentos socioambientais.

Outro aspecto indicado foi o reconhecimento da marca que, segundo ele, "no Brasil, tem tido muito êxito". O IFC fez recentemente uma operação de US\$ 200 milhões com um banco brasileiro só para financiar a sustentabilidade.

De acordo com Narayanan, as empresas têm duas reações face às exigências socioambientais do investidor: num importante projeto de infraestrutura, a disposição e o interesse da empresa em adotar es exigências são extremamente grandes; já em uma pequena indústria, que pode ter questões trabalhistas e normativas substanciais, a disposição é frequentemente menor, pois tais mudanças têm custos elevados e a companhia acredita que, dessa forma, possa perder suas vantagens competitivas.

Narayanan convidou as empresas e instituições financeiras a, primeiro, "reconhecerem que, acima de tudo, esta é uma consideração de longo prazo, e, segundo, que é uma oportunidade para subir na cadeia de valor". E utilizou como exemplo o fato dos diversos compradores internacionais de café e cacau

exigirem que esses produtos sejam sustentáveis. "Isso é uma oportunidade para as empresas garantirem um mercado mais estável e com maiores retornos sobre o investimento."

GERENCIAMENTO DE RISCOS

Sérgio Rosa, presidente da PREVI - Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, concordou com Narayanan sobre a questão do risco. "O risco é um forte indutor da adoção das empresas por melhores práticas de responsabilidade socioambiental", afirmou.

Segundo ele, uma empresa com boas práticas de governança tende a ser mais transparente, aberta ao diálogo e à prestação de contas dos seus riscos. Rosa frisou ainda que uma empresa mais flexível, normalmente, tem um Conselho de Administração mais plural e pratica mais a interação e o questionamento entre os conselheiros, os investidores e a diretoria executiva. Essa pluralidade, a seu ver, "estimula a companhia a tomar consciência das questões de responsabilidade socioambiental, a discutir como enfrentar essas questões e a ganhar com o seu enfrentamento".

No entanto, Rosa acredita que não há um automatismo entre a adoção de melhores práticas de governança e de responsabilidade socioambiental, embora creia que "uma favoreça e estimule a outra". Outro ponto levantado por ele como fundamental é a inclusão da sustentabilidade nas práticas de negócio da empresa. "Quando essas decisões são tomadas dentro de uma empresa com boa governança corporativa, claramente a sustentabilidade será carimbada com a legitimidade do conjunto de investidores, de conselheiros e acionistas e passam a ser incorporadas à filosofia, à cultura, e à imagem da empresa", concluiu.

"Mesmo sem automatismo entre governança e responsabilidade socioambiental, uma favorece e estimula a outra"

(Sérgio Rosa)



▶ A perspectiva internacional para as empresas frente à realidade do planeta

Debatedor internacional discursa sobre a necessidade de se incorporar as práticas sustentáveis em todas as instâncias do processo corporativo

Como uma decisão econômica tem conseqüências socioambientais? De acordo com Philip Armstrong, executivo responsável pelo *Global Corporate Governance Forum*, fundado pelo Banco Mundial e pelo IFC, com o apoio da OCDE, esta é uma pergunta que as empresas deveriam se fazer atualmente. Decisões como a da Anglo American, uma das grandes mineradoras mundiais, de reinvestir nas minas de cobre na Zâmbia, e a do Wal-Mart, de implantar medidas para monitorar o suprimento de camarão da Tailândia visando uma melhor eficiência, ilustram essa inter-relação, segundo Armstrong. No primeiro caso, “não era apenas uma decisão econômica pura e simples, englobava as expectativas da sociedade sobre o que a empresa esperava conseguir desse reinvestimento. Já no segundo, quais as outras conseqüências dessa medida e qual o seu impacto naquelas comunidades foram as perguntas que o Wal-Mart teve de se fazer”.

Esse cenário, segundo Armstrong, remete à governança corporativa da empresa e seus princípios. Compreender e reconhecer o ambiente de atuação da organização e como a governança se processa nele, o que inclui a definição dos direitos dos acionistas, as obrigações e funções dos conselhos de administração, e, é claro, as questões de transparência e comunicação, que, naturalmente, levam às questões de cidadania e responsabilidade empresarial, é, a seu ver, essencial.

Quanto à ética na empresa, Armstrong chamou a atenção para o fato de “não se tratar apenas de estabelecer normas. É necessária a absorção adequada pela organização, não só por princípio, mas na prática, orientando a gerência e, particularmente, os níveis inferiores da empresa sobre o real significado do código de ética”.

Outra preocupação apontada pelo palestrante foi o fator tempo. “É necessário que as empresas tomem a dianteira quanto aos aspectos ligados à sustentabilidade,

porque logo o movimento será liderado pelos ativistas políticos”, advertiu. Entre as empresas que saíram à frente, ele citou o Google, referindo-se a seu anúncio de só negociar com empresas detentoras de critérios relativos ao carbono.

O palestrante acredita que, com o advento dos Princípios do Investimento Responsável das Nações Unidas, estes vêm se tornando um *benchmark* para instituições e investidores. “Estamos, cada vez mais, vendo os analistas observarem questões de sustentabilidade nas empresas, assim como a existência de índices que as incentivam, tais como o *Dow Jones Sustainability Index*, o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa e o *Footse 4 Good*, da bolsa de Londres.”

SUSTENTABILIDADE NOS MERCADOS EMERGENTES

Armstrong também chamou atenção para o fato da sustentabilidade estar hoje “mais presente em conversas de países emergentes do que em alguns mercados desenvolvidos”. Em sua avaliação, isso se deve aos maciços aportes de investidores institucionais nesses mercados, além da inclusão dos bens intangíveis na balança, ou seja, “a reputação, a marca e a propriedade intelectual estão se tornando diferenciais em termos de valor no mercado e não mais apenas as fábricas e os ativos físicos fazem parte do balanço patrimonial”.

A visão de sustentabilidade também sofreu alterações com o tempo: “No início da década de 90, sustentabilidade – ou responsabilidade social das empresas, como era conhecida na época – era mais uma questão de relações públicas. Hoje, está muito mais integrada às práticas empresariais”, frisou o palestrante.

No entanto, Armstrong advertiu para o fato de “não haver uma clara integração sobre como a governança e a sustentabilidade determinam a estratégia da empresa, seja



Armstrong:
“É preciso
prever as
consequências
de cada decisão
tomada por um
conselheiro em
seu cotidiano”

em termos de pontos positivos e forças, seja de lições aprendidas”.

Por isso, buscou-se na África do Sul, segundo Armstrong, uma integração entre normas e processos de governança puros,

questões estruturais sobre o tamanho do conselho, composição, e as estruturas que o apóiam, exemplo, os comitês. Também se procurou ajustar processos que lidam com os desafios maiores em torno da ética, da saúde (HIV/Aids), e das questões ambientais – não apenas o cumprimento de normas e leis ambientais, mas medidas que a empresa estava tomando para excedê-las.

Com vasta experiência em grandes empresas da África do Sul, Armstrong atou na transição entre a gestão convencional para a boa governança da Anglo American, assim como na elaboração do código King Report, uma iniciativa do setor empresarial da África do Sul que sistematizou as boas práticas de governança e de responsabilidade social necessárias às empresas

do país para competirem internacionalmente. A iniciativa é considerada um marco na história dos negócios sul-africanos.

O CONTEXTO BRASILEIRO

Na opinião de Armstrong, o Brasil é muito mais avançado em certos aspectos quando comparado a outras nações. Segundo declarou para a reportagem do **IBGC em Foco**, aqui “existe um processo voluntário de adesão aos princípios da sustentabilidade”, o que não se observa comumente em outros lugares.

No entanto, Ricardo Young, presidente do Instituto Ethos e facilitador dessa palestra, alertou para o fato de, no atual momento do País, marcado pelo crescimento econômico a taxas progressivamente maiores, com uma vantagem competitiva em setores como agronegócios, mineração, energia e outros bastante importantes, “justamente acontecem as maiores demandas por responsabilidade social e sustentabilidade”. “As áreas em que o Brasil é competitivo também são aquelas mais sensíveis do ponto de vista do aquecimento global e da sustentabilidade”, frisou.

► O dever fiduciário dos administradores

A quebra da relação de confiança vista por três ângulos

O grande mérito do Painel A, coordenado por um dos vice-presidentes do Conselho de Administração do IBGC, Mauro Rodrigues da Cunha, foi reunir na mesma mesa uma especialista em julgamento de questões do dever fiduciário, a ex-diretora da CVM, Norma Parente; outro palestrante com histórico de executivo e mais recentemente de conselheiro, Marcio Kaiser, coordenador do Capítulo Paraná do IBGC; e um terceiro, representando uma área que vem despontando no mercado de seguros, a de Responsabilidade, Paulo de Tarso Baptista, gerente nacional no segmento de Riscos Financeiros e de Responsabilidade da Marsh Corretora de Seguros.

Ao abrir o painel, Cunha disse que hoje “os administradores (principais executivos e conselheiros) cada vez mais precisam pensar na questão do dever fiduciário”, o que envolve os aspectos do regulador, da sociedade e dos acionistas. “A própria CVM em

casos recentes, e em outros um pouco mais antigos, chegou a identificar situações em que teria havido uma potencial quebra do dever fiduciário, mas não conseguiu punir exatamente pela dificuldade de se configurar esse problema”, afirmou Cunha.

Segundo Parente, o rompimento com a fidúcia, isto é, com a relação de confiança, é identificado em duas circunstâncias: primeiro, quando houver respeito à lei e ao estatuto da companhia, mas os administradores agiram seja intencionalmente com o desejo de prejudicar a companhia, seja com negligência, imperícia ou imprudência. E nesse caso quem está reclamando vai ter de provar a ocorrência da negligência, imperícia ou dolo. A segunda é quando ele desrespeita a lei e o estatuto da companhia e, então, presume-se que é responsável. Nessas circunstâncias, o administrador terá de provar que se comportou com diligência, isto é, que foi zeloso por suas obrigações.

Parente foi relatora de dois dos casos identificados pela CVM a que Cunha se referiu: Mappin e Arapuã. Neste último, para ela, “além dos atos ilícitos cometidos, aqueles diretores também agiram sem a necessária diligência. No entanto, o colegiado, na época, compreendeu que não era o caso de se condenar pela falta de zelo”. Já no episódio do Mappin, de acordo com Parente, os conselheiros (que alegaram estar lá apenas para proporcionar honra ao Conselho) acabaram sendo absolvidos, mas os conselheiros independentes foram condenados.

A palestrante cita dentre outros casos em que houve condenação por falta de diligência, o da Bombril. Em reunião de conselho, na qual se decidia sobre empréstimos ao controlador a taxas fora de mercado, um conselheiro indicado por um fundo de pensão absteve-se na hora de votar. “Votei ponderando que ele tinha faltado ao dever fiduciário ao se omitir em uma questão que poderia dar grande prejuízo à companhia, como de fato, depois, aconteceu.” No entanto, o colegiado da CVM entendeu que era um direito desse conselheiro se abster. Depois, no Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional ocorreu a restauração do voto de Parente.

O OLHAR DO CEO

Kaiser, por sua vez, falou da dificuldade do principal executivo em realizar deliberações. “Se eu soubesse naquela época o que sei hoje, teria muito mais apoio para tomar as decisões”, disse referindo-se aos princípios de governança corporativa. O debatedor elencou três elementos quanto à questão de responsabilidade dos

administradores: o ambiente jurídico, a ética e os princípios básicos de governança corporativa. Com relação ao primeiro, afirma: “Quando se tem uma cultura inexpressiva em relação à responsabilidade das pessoas e das empresas, a formulação jurídica tem de ser mais forte”. Já no aspecto ético, ressaltou que “pode parecer banal, mas ou você tem ou não”. Entre os princípios básicos de governança, Kaiser destacou a transparência: “Trata-se da vontade de informar, o que cria um conceito de confiança”.

A PREOCUPAÇÃO DOS ADMINISTRADORES

De acordo com Baptista, a demanda e o interesse por proteção tem aumentado “exponencialmente no Brasil, o que denota a existência de algum tipo de preocupação concreta dos administradores”. Para ele, o aumento da demanda, observado há três anos, também pode ser atribuído a um aprimoramento das soluções antes importadas e atualmente adaptadas para a situação brasileira. “Hoje existem muitas possibilidades de acionamento desse tipo de proteção”, disse.

Baptista atribuiu a evolução desses contratos à uma demanda dos próprios segurados (conselheiros de empresas e diretores), no sentido de o seguro se moldar às ansiedades e aos fatores de risco que os administradores estão sujeitos. Os contratos, no entanto, segundo ele, possuem alguns aspectos excludentes de cobertura. “Nunca vamos defender que haja algum tipo de transferência de responsabilidade. A lei não permite isso, a exemplo de situações de dolo de ato intencional”, afirmou.

► Métricas de sustentabilidade

Quando as ações sustentáveis podem ser comprovadas e se transformam em exemplo

Coordenado pelo sócio-fundador do IBGC, Lélío Lauretti, o painel trouxe a público três exemplos demonstrando que a causa da sustentabilidade pode ser medida. O objetivo do painel, segundo Lauretti, foi para “as empresas terem, em primeiro lugar, a noção da importância do que isso representa e, em segundo, para nós mesmos sabermos como mensurar o desempenho das organizações das quais fazemos parte”.

O Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE), segundo o painelistas Ricardo Nogueira, presidente do Conselho de Administração da Bolsa, surgiu a partir de uma “discussão com a sociedade”, que envolveu, em 2003, várias entidades ligadas aos centros econômicos, à área socioempresarial e à governança corporativa.

No entanto, para o seu desenvolvimento ainda era necessário a participação de uma organização com experiência e reconhecimento na área, o que aconteceu a partir do engajamento do IFC - *International Finance Corporation*, que também ajudou em seu financiamento. Com relação à área ambiental, passou a contar com o apoio do Ministério do Meio Ambiente e, a partir deste ano, tem a participação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente - PNUMA, sendo esta a primeira vez em que o Programa aceita participar de um órgão não-governamental. Já a parte técnica ficou a cargo da Fundação Getúlio Vargas, cuja responsabilidade consiste em desenvolver a metodologia, fazer os cálculos e aplicar os questionários.

O ISE foi lançado em 2005 e sua primeira carteira reuniu 28 empresas dentro de um universo de 130. O processo de seleção realizado pelo Conselho teve início ao destacar as ações mais líquidas e convidar as empresas a responderem os questionários. Do total, 60 responderam. No ano seguinte, foi realizada a primeira revisão da carteira – e novamente das 130 empresas, 60 responderam. As empresas selecionadas, entretanto, aumentaram de 28 para 34.

Para Nogueira, mais importante do que o aumento de seis empresas, foi o fato de não entrarem seis novas. As debutantes foram dez e quatro saíram. “Esse resultado mostrou que aquelas empresas eram sustentáveis e deixaram de ser. Não que tenham piorado, mas ficaram no mesmo lugar, ao passo que outras empresas melhoraram sua sustentabilidade”, explicou.

Outro dado citado por Nogueira refere-se às empresas que aderiram ao Novo Mercado. Nesses dois anos, essas empresas respondem menos aos questionários do ISE do que as outras. “Enquanto o percentual de

resposta dos questionários do total das empresas foi de 50%, apenas 30% das participantes do Novo Mercado responderam.”

Com a criação do ISE, os fundos de investimento socialmente responsáveis atrelados ao índice tiveram uma captação voluntária hoje de mais de R\$ 1 bilhão.

O ASPECTO SOCIOAMBIENTAL NA BALANÇA

O fato de uma empresa ser considerada sócio e ambientalmente responsável, na visão de Pedro Bastos, presidente do HSBC Investments - Banco HSBC, por si só, não justifica um retorno menor ou maior num primeiro momento. No entanto, o banco “aposta na existência de um viés de qualidade em empresas que adotam esses quesitos”.

Para Bastos, o mais importante em um investimento socioambiental é observar o engajamento da organização. “Acreditamos que, além de adotar uma métrica, os agentes do mercado financeiro têm de estar em contato direto com as empresas para destacar as que têm esse aspecto em seu ‘DNA’.”

A metodologia de aferição de sustentabilidade do HSBC observa dois pontos-chave: o setor de atuação e performance socioambiental e a adoção das boas práticas de governança pela empresa. “Nessa fase examinamos o que ela faz em termos de *compliance*, de administração de riscos e de oportunidades no longo prazo.” O terceiro passo consiste na criação de uma classificação das empresas. Uma companhia A, no HSBC, “está extremamente bem posicionada para lidar com problemas, previsíveis ou não, além de se beneficiar das oportunidades criadas por melhorias de controle socioambiental”.

Ao finalizar, Bastos disse: “Nós do mercado financeiro estaremos cada vez mais analisando, não só as métricas contidas nos relatórios, mas as ações por trás desses dados e como as pessoas acompanham isso no seu dia-a-dia. Tenho a certeza de que só assim a sociedade será beneficiada”.

DIRETRIZES DE SUSTENTABILIDADE

A CPFL Energia acrescentou a esse Painel uma experiência concreta de adesão às Diretrizes GRI (*Global Reporting Initiative*), que permitem às empresas prepararem relatórios sobre o seu desempenho econômico, ambiental e social. Primeira empresa do setor a aderir ao Novo Mercado, a CPFL vem conseguindo manter um prêmio entre 15% e 20%

Durante a abertura do painel, Lauretti discursa sobre a importância das métricas de sustentabilidade



em relação à média do setor. A justificativa segundo Wilson Ferreira, presidente da CPFL Energia, deve-se, “de um lado, à governança corporativa diferenciada e, por outro, à preocupação no campo da estratégia com a questão da sustentabilidade”.

De acordo com Ferreira, “as Diretrizes GRI exigem que as questões relacionadas à governança corporativa, ao ambiente e ao social sejam tratadas com o mesmo rigor das econômico-financeiras”.

O emprego dessas diretrizes, conforme declarou para a reportagem do **IBGC em Foco**, trouxe para a CPFL a utilização de 79 indicadores, sendo nove na área econômica, 30 na ambiental e 40 na social. “Os itens econômicos propostos são aqueles que dizem respeito exclusivamente aos *stakeholders*, o que antes a CPFL

já reportava adequadamente. Agora, por conta da adoção dessa diretriz, tem-se o reporte com o tripé econômico, social e ambiental atendido”, frisou.

Antes isso não acontecia porque “não havia meios de medir esses aspectos”. “Hoje, acredito que, caso a sustentabilidade seja, de fato, um vetor da estratégia de uma companhia, seguramente o conselho de administração proporcionará aos administradores instrumentos para fazer uma gestão equilibrada no que se refere a cada um dos itens desse tripé.”

CONSELHO DA CPFL

Possui sete conselheiros, sendo um independente e seis profissionais de mercado representantes dos acionistas controladores.

7ª SESSÃO - PAINEL C

► Governança contribuindo para a sustentabilidade da empresa familiar

15

Herdeiros agem para garantir a perenidade das empresas familiares

Responsáveis por 60% das riquezas da economia mundial, as empresas de origem familiar têm forte participação no mercado brasileiro. Em 2004, respondiam por 45% do PIB nacional, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). E para manter a posição e conquistar novos espaços no sistema econômico globalizado, precisam desenvolver mecanismos que garantam a solidez e o crescimento do negócio, atravessando gerações.

Ao abrir o Painel C, o mediador Elvio Lupo, membro do Conselho de Administração da empresa Lupo, ressaltou que “o principal desafio da empresa familiar é conciliar competitividade, controle e continuidade”. A tarefa, disse, inclui planejamento estratégico no longo prazo e construção de cenários futuros. “Ao contrário do que diz o antigo ditado popular, ‘pai rico, filho nobre e neto pobre’, é possível encontrar soluções de governança que propiciem a perpetuação da empresa familiar”, acrescentou.

Três casos de soluções de governança bem-sucedidos no âmbito de empresas familiares foram apresentados durante o painel.

Mauro Shibuya, membro do Conselho de Administração da Sasazaky, indústria de portas e janelas, relatou as mudanças na direção da companhia, desde sua fundação em 1943, por seu pai e tios Sasazaki. Inicialmente era uma pequena fábrica de utensílios agrícolas. Em 1975, começou a produzir esquadrias de aço. Seis anos depois, o primogênito da família afastou-se e outro irmão tornou-se presidente, começando aí a participação da segunda geração da família. Diante do aumento da complexidade do negócio e da família, em 2000 surgiu a discussão para se adotar práticas com foco na governança corporativa. Com ajuda de uma consultoria externa, fez-se a reestruturação administrativa e societária, com a formação de *holdings* pelas famílias. Em 2002, ocorreu a segunda sucessão e foi criado o Conselho

de Administração, sendo sua presidência exercida pelo então principal executivo e a presidência da empresa ficando a cargo do irmão caçula. Um ano depois, faleceu o presidente do Conselho, sendo a vaga assumida pelo principal executivo e contratado um conselheiro independente que, segundo Shibuya, “teve um papel relevante no fortalecimento e na estruturação do Conselho”. Em 2005, aconteceu a terceira sucessão, primeira da segunda geração.

Shibuya contou ter entrado para a empresa contra sua vontade: “Nunca fui preparado para ser acionista. Eu era herdeiro e acreditava que isso fosse simples. Tive de aprender sobre gestão de empresas familiares, entender que não é só ser herdeiro, tem de ser acionista, ser consciente”. Ele atuou oito anos na gestão, está há dois no Conselho de Administração e hoje coordena o Comitê de Recursos Humanos cuja meta é preparar a futura geração. “Para que eles sintam justamente o contrário daquilo que eu senti quando fui praticamente obrigado a estar na empresa”, relatou.

ENCONTRO FAMILIAR

Presidente do Conselho de Família do grupo Simões, a arquiteta Vanessa Simões representou a empresa composta pelas famílias Simões, Pinheiro e Pacífico. Iniciada na década de 1940, quando o avô de Vanessa abriu uma sorveteria no Amazonas, a companhia hoje atua em três segmentos: bebida, gás carbônico e veículos.

Na década de 1980, a segunda geração já ocupava cargos de gerência, mas os três fundadores permaneciam. No final daquele período, começaram a pensar em sucessão. Contrataram uma consultoria e, ainda sem noções de governança corporativa, criaram três *holdings*.

No início da década seguinte, os fundadores passaram para o Conselho de Administração e a segunda geração assumiu a gestão. Logo depois, os três fundadores faleceram e houve um afastamento das famílias. Os acionistas que não trabalhavam nas empresas estavam desconfortáveis, não tinham informações, e a terceira geração estava totalmente excluída.

No início de 2002, com alguns integrantes da terceira geração na empresa, foi contratada outra consultoria para fazer um acordo societário. “Passamos dois anos imersos em reuniões e *workshops*. Foi uma grande mobilização das famílias”, lembrou Simões.

O ano de 2004 foi marcado pela adesão às boas práticas de governança corporativa na empresa. Em 13 de março daquele ano, assinou-se o acordo societário e os familiares que estavam na gestão passaram para o Conselho de Administração. Houve a posse de três conselheiros externos e a formação do Conselho de Família, sendo o responsável pelo “treinamento dos herdeiros para serem futuros acionistas, independentemente de optarem ou não por trabalharem dentro das empresas”.

Para ela, o segredo do sucesso está no comprometimento: “Nosso acordo societário não foi uma peça meramente jurídica. Nós todos, da primeira à quarta geração, inclusive os cônjuges, escrevemos esse acordo. Por isso nos sentimos parte dele e fazemos questão de colocá-lo em prática”.

SUPERANDO A CRISE

O laboratório farmacêutico Farmasa começou em 1935, com um grupo de médicos mineiros. Em 1953, foi vendido para dois fornecedores de matéria-prima de São Paulo e, em 1960, foi adquirido pelo italiano Alberto Samaja.

Com seus dois filhos – um deles, sogro de André De Vito, executivo da empresa que participou do painel -, Samaja geriu a empresa de acordo com o modelo familiar. Após sua morte, em 1999, os dois filhos profissionalizaram a gestão. “Mas a empresa não estava preparada para ser profissionalizada. Houve um afastamento radical dos dois irmãos e tudo ficou nas mãos dessa gestão profissional, sem mecanismos de controle e de debate sadios e adequados para a empresa se perenizar”, avaliou De Vito.

No entanto, a empresa estava muito bem financeiramente. E foi então que se realizou o acordo de acionistas sem disputa de poder nem pressão por resultados. Em 2002, a Farmasa enfrentou uma grave crise financeira. Época em que a terceira geração entrou em cena, sinalizando a reaproximação da família no negócio. De Vito recorda: “Com ajuda de uma consultoria externa, foi criado um comitê do Conselho, e conseguimos reverter o quadro”.

Segundo De Vito, a salvação foi a estrutura de governança, a lealdade e a confiança da família. No momento crítico, afirmou que as famílias não se desesperaram, mas atuaram: “Criamos em 2005 um Conselho de Administração com cinco membros externos e dois acionistas da família”.

► Sustentabilidade independe do tamanho das empresas

Painel demonstra processos alternativos para a efetiva prática sustentável

Na falta de estatísticas sobre os impactos de investimentos socioambientais nos resultados financeiros, fica a pergunta: quais os caminhos da sustentabilidade nos diferentes portes de negócios? Para responder a essa pergunta, os participantes deste painel expuseram casos de comprovado sucesso. Mediadora do debate, Clarissa Lins, diretora executiva da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, apontou que índices como o *Dow Jones Sustainability Index*, da Bolsa de Nova Iorque, e o ISE, da Bovespa, identificam maior concentração de boas práticas de sustentabilidade entre grandes empresas.

Esse quadro se deve, segundo Lins, ao que ela chamou de “filtro de liquidez”: são avaliadas apenas as grandes companhias devido a sua maior visibilidade. “Por outros parâmetros que não os do mercado financeiro, se olharmos os guias *Exame de Sustentabilidade* e *Melhores Empresas para se Trabalhar*, as empresas menores já se destacam”, afirmou.

ENGAJANDO PARCEIROS

Yolanda Cerqueira Leite, diretora da Área Jurídica, Responsabilidade Social e Relações Externa da Whirlpool, líder no setor de linha branca no Brasil, com as marcas Brastemp e Consul, contou que além das práticas sustentáveis incorporadas ao processo e às operações internas do grupo – referentes a resíduos, ao carbono, emissões de gases, uso sustentável da água, reciclagem, entre outros, a Whirlpool atua junto às oficinas autorizadas, que recebem treinamento para recolher o gás refrigerante na hora da manutenção e descarte. São empresas familiares, pequenas, cuja consciência ambiental é adquirida a partir dessa orientação.

Leite ressaltou a experiência da rede de lojas Cibelar, empresa familiar com sede próxima ao rio Tietê, que pediu apoio à Whirlpool para preservação de recursos hídricos: “Fizemos um trabalho de orientação e como resultado

suas novas lojas terão tratamento de água, sistema de climatização, iluminação, tudo buscando economia de energia e de água. Além disso, foram promovidas palestras e campanha estimulando a reciclagem”.

PREFERÊNCIA DOS INVESTIDORES

O engenheiro Ricardo Prata contou que já em 1998 a Cemig (MG), empresa classificada pelo Índice Dow Jones de Sustentabilidade 2007/2008 como líder mundial do setor de *utilities*, foi procurada por um fundo norueguês que dispunha de US\$ 100 bilhões para investir em empresas sustentáveis. A partir de então, de olho nos investidores, a Cemig constatou que, principalmente na Europa, havia preferência por empresas sustentáveis. No ano seguinte, a companhia participou pela primeira vez do índice Dow Jones, sendo na época a única representante da América Latina, entre 2500 empresas mundiais.

Segundo Prata, a fim de sanar o problema da proximidade da rede elétrica com as árvores urbanas, a empresa encontrou uma solução alternativa. A Cemig contratava várias empresas para poda das árvores – o que, além de custo, gerava insatisfação na população, por conta da agressão ambiental. E a solução técnica mais sofisticada, de fiação subterrânea, era extremamente cara. Então, optou-se por usar uma rede isolada, também mais cara do que a convencional, mas cujo contato da vegetação

Palestrantes debatem sobre a necessidade das empresas de diferentes portes incorporarem as práticas sustentáveis



com os cabos era permitido. “Conseguimos provar a vantagem dessa rede pela sustentabilidade. Gastamos menos com as empreiteiras para a poda, temos menos desgaste com a população e nosso sistema é mais confiável. Melhorou 100%”, garantiu o engenheiro.

AGRICULTURA ORGÂNICA

Único no mundo, o projeto Cana Verde do grupo Balbo, segundo Leontino Balbo Jr., presidente da Native Alimentos, é exemplo de sustentabilidade total na cadeia de produção de açúcar e álcool, da plantação à exposição nas prateleiras da rede varejista. As duas usinas do grupo processam 3,5 milhões de toneladas de cana, produzindo 200 mil toneladas de açúcar e 160 mil m3 de álcool. Hoje a companhia mantém 14 mil hectares de canaviais orgânicos certificados.

Balbo Jr. explicou que a produção orgânica foi adotada em 1986 como forma de aumentar o grau de sustentabilidade. O primeiro desafio foi a eliminação da queima de cana, prática notadamente poluente. Em parceria com o fabricante, desenvolveu a primeira máquina de colher cana crua no Brasil. “Se todas as usinas do País colhessem a cana crua, evitaríamos a importação de US\$ 2 bilhões em cloreto de potássio. Isso é sustentabilidade”, disse. Nesse processo com a mecanização da colheita, os trabalhadores foram requalificados para outras funções

sem haver demissões nem rotatividade de mão-de-obra. Hoje, existe um plano de participação nos resultados.

Neste projeto, os fertilizantes químicos foram substituídos por um programa de adubação orgânica baseado na reciclagem da palha da cana crua, enriquecida com nutrientes tornando-se um subproduto para que microorganismos selvagens promovam a compostagem espontânea no campo. “A economia é de 3 a 4 mil toneladas de fertilizantes químicos por ano”, ressaltou. Também foram eliminados todos os agrotóxicos utilizados em 18 mil hectares de cana, por meio do manejo integrado de pragas que tem como base o controle biológico. Com isso, aumentou a biodiversidade, e a cana orgânica, segundo Balbo, apresenta sanidade cinco vezes maior que a cana convencional a base de agrotóxico.

Em 2000, foi lançada a linha de produtos orgânicos, cuja abrangência alcançou mais de seis mil lojas em todo o Brasil. “Isso demonstra que produto sustentável tem melhor penetração no mercado”, avaliou Balbo, acrescentando que o negócio do grupo está crescendo 50% ao ano no varejo brasileiro e 20% ao ano no mercado internacional. Para ele, no entanto, o foco tem de ir além da rentabilidade: “Em sustentabilidade temos que produzir e vender valor, não preço nem custo”.

► Estruturas de propriedade: há novas realidades societárias tomando forma no País?

Pauta da agenda temática de 2008, a última sessão iniciou o debate sobre o atual cenário e os possíveis desdobramentos na estrutura de controle das empresas

Diminuição na proporção das ações preferenciais, aumento da quantidade de organizações com emissão exclusiva de ações ordinárias e diminuição no grau de concentração acionária das empresas caracterizam o panorama brasileiro apresentado pelo moderador da sessão e professor titular da COPPEAD/UFRJ, Ricardo Leal.

De acordo com Gilberto Mifano, diretor geral da Bovespa, a estrutura de propriedade da maioria das companhias abertas no País continua a ser de controle definido, muitas vezes, em mãos de famílias; porém apontou para o predomínio nos países anglo-saxões, no caso das grandes companhias, de uma outra forma societária: as corporações sem controle definido.

A fim de esclarecer as diferenças entre os tipos de estruturas de controle, Mifano subdividiu-os em três: definido, quando há “um acionista ou grupo com interesse em comum que detém a maioria do capital votante”; difuso, quando não há a figura do controlador, mas continua a existir uma pessoa ou grupo com “posição relevante em termos acionários e, portanto, com capacidade de direcionar as atividades da companhia”; e propriedade dispersa, quando não há acionista controlador ou com posição societária relevante.

Ainda segundo Mifano, “o recente crescimento do mercado de capitais brasileiro vem provocando mudanças em diversas dimensões da vida empresarial, que vão desde a gestão, com a tendência de se profissionalizar cada vez mais cedo, até a própria internacionalização”. “Essas mudanças são bastante visíveis e surpreendem pela velocidade com que têm alterado o cenário empresarial”, afirmou.

Enquanto o mercado estiver favorável, Maria Helena Santana, presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), acredita que a tendência é a dispersão das ações. Isso “é bom porque pode trazer uma disciplina para dentro da empresa, por outro lado, pode ter a desvantagem de deixar a companhia numa situação sem um bloco relevante de acionistas com a visão de longo prazo, podendo prevalecer as pressões mais imediatistas”, analisou.

O simples fato de uma companhia ser aberta e adotar as boas práticas de governança corporativa não a torna, segundo Mifano, mais competitiva, porém avaliou que ambas as características facilitam a captação de recursos no mercado, além de propiciar “inovações financeiras”, tais como a realização de fusões utilizando as próprias ações como moeda. Outro diferencial consiste na falta de “amarras dos projetos ao tamanho do bolso dos controladores”.

As regras do Novo Mercado (NM) ajudaram a estimular essas novas formas societárias, como as estruturas difusa e dispersa, em função da predominância das ações ordinárias. Outra mudança iniciada no mercado de capitais consiste na listagem de BDRs, que, entretanto, também pode viabilizar o chamado voto plural, proibido pela legislação brasileira, caracterizado pela possibilidade de ações de uma classe possuírem diferentes poderes de voto em assembleias.

As estruturas que possibilitam a dissociação na propriedade entre direito econômico e político, segundo



Santana, referindo-se às ações preferenciais e estruturas piramidais, mostram-se “estáveis, públicas e conhecidas, mas se o mercado funcionar, elas estão no preço”. Chamou a atenção, porém, para outros elementos no cenário com característica distinta, cujo processo merece reflexão. Entre os novos desafios estão outras formas de dissociação, como o ‘voto vazio’ e a aceitação e até defesa das estruturas clássicas de controle por parte de alguns investidores, informou ela. “As inovações são muitas e dificilmente conseguiremos imaginar todas.”

Órgãos reguladores, como a CVM, afirmou, reagem por meio da exigência de divulgação de informações. A própria presidente da Comissão informou não ser este ainda um meio completo, mas que por meio do controle difuso isso pode acontecer. “Essa situação deixa cada vez mais clara a importância dos administradores das companhias abertas no papel de fiduciários do mercado.”

BREVE HISTÓRICO

Segundo Henrique Lang, sócio da Pinheiro Neto Advogados, em 2000, o cenário ainda era marcado por empresas de controle familiar definido, as quais lançavam majoritariamente ações preferenciais. Nesse período também desenvolveu-se o fenômeno do controle compartilhado, caracterizado pelo investimento em empresas e obtenção conjunta do controle, sendo a Perdigão o seu marco. Quatro anos depois, junto ao NM, à instrução 400 e a outras iniciativas houve o “renascimento do mercado de capitais, a partir do surgimento de novas estruturas de propriedade e, conseqüentemente, novas realidades societárias”, assinalou.

Dentre as várias realidades, Lang citou as empresas familiares que vislumbravam a possibilidade de abrirem seu capital; empresas que já tinham o controle

Santana destaca a importância dos administradores das companhias abertas no papel de fiduciários do mercado

compartilhado; empresas receptoras de investimentos de *Private Equity*; e empresas de *Asset Management*, cujos caminhos dessas novas realidades podiam passar pela dispersão do controle, reestruturação societária envolvendo trocas de ações, formação de *holdings* familiares, entre outros.

José Olympio Pereira, chefe da área de Investment Banking do Credit Suisse no Brasil, observou que até o ano de 2004, a questão do controle era um “tabu”, refletindo na busca de “todos os tipos de estruturas societárias, pirâmides, ações preferenciais, a fim de se manter o controle na empresa”. A Lojas Renner tornou-se um referencial em controle pulverizado bem-sucedido.

As mudanças, entretanto, traziam algumas preocupações como proteger o acionista minoritário: “Queríamos evitar a situação de ir dormir acionista de uma empresa pulverizada e acordar minoritário de fato de um controlador indesejado”. Para isso, estabeleceram-se mecanismos de promoção à dispersão e restrição à concentração. Os mecanismos, segundo Olympio, passaram a combinar valor econômico, prêmio sobre a média de mercado, sobre o último aumento de capital e prêmio ou não sobre o maior preço pago pelo adquirente na posição que ele formou. O problema do excesso de zelo, cujo efeito tende a impedir a tomada de controle, advertiu, pode “gerar o mesmo efeito e até mais adverso que as ações de voto plural, preferenciais, etc.”

NOVOS DESAFIOS

“Estamos num momento extremamente rico, ainda é cedo para saber se teremos conflito de agência e como isso se desdobrará, e ao longo do tempo ir aperfeiçoando esses mecanismos”, avaliou Olympio. Já para Mifano, essa nova forma de arranjo societário traz o deslocamento do conflito de agência entre majoritários e minoritários para acionistas em geral e administração.

Lang observou que os principais desafios desse novo panorama são “encontrar mecanismos jurídicos ou de mercado que permitam aos investidores enfrentar, principalmente, a reestruturação societária caso os princípios sejam violados”. Mas, independentemente, da estrutura adotada, frisou, mostra-se imprescindível o comprometimento com a governança e com a sustentabilidade, cabendo a eles, “como parte deste desafio, valorizá-las da mesma forma que valorizam hoje as perspectivas de crescimento e rentabilidade”.

IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551 – 25º andar – cj. 2508 – WTC
CEP 04578-903 – São Paulo-SP – tel.: (11) 3043 7008
fax: (11) 3043 7005 - ibgc@ibgc.org.br

■ CAPÍTULO PARANÁ

Av. Cândido de Abreu, 776 - sala 105 - Ed. Word Business – Centro Cívico – Curitiba-PR – tel.: (41) 3022 5035 – ibgcparana@ibgc.org.br

■ CAPÍTULO SUL

Av. Carlos Gomes, 328 – 4º andar – conj. 404 – Porto Alegre-RS
tel.: (51) 3328 2552 – ibgcsul@ibgc.org.br

■ CAPÍTULO RIO – ibgcrj@ibgc.org.br

■ CONSELHO

Presidente: José Guimarães Monforte

Vice-presidentes: Gilberto Mifano e Mauro Rodrigues da Cunha

Conselheiros: Celso Giacometti, Eliane Lustosa, Fernando Mitri, Francisco Gros, João Pinheiro Nogueira Batista e Ronaldo Veirano.

■ COMITÊ EXECUTIVO

Eliane Lustosa, Edimar Facco e Ricardo Veirano

■ SECRETÁRIA GERAL

Heloisa Belotti Bedicks

Produção e coordenação da Newsletter:

- Jornalista responsável - IBGC: Maíra Sardão
- Intertexto - Textos Online (Cristina Ramalho-MTB 11250)
intertexto@uol.com.br

Projeto gráfico e diagramação: Confraria Visuale Agência de Publicidade e Comunicação - miriam@confrariavisuale.com.br

Fotografias desta edição: Alexandre Machado

ASSOCIADOS PATROCINADORES

Compromisso com a Governança Corporativa



APOIO

