

RIO+20

Apenas um convescote ou a chance de alcançar um planeta sustentável?

ELEIÇÕES NO MEXICO

Sitiado por narcotraficantes, país decidirá nas urnas quem colocará a casa em ordem

CPI DO CACHOEIRA

Sob conchavos, o escandaloso caso de corrupção vai para debaixo do tapete



América economia

BRASIL

www.americaeconomibrasil.com.br



Presidente da mineradora associa ataques de ONGs à participação no projeto de Belo Monte

EXCLUSIVO

MURILO FERREIRA QUER TIRAR A VALE DO INFERNO ASTRAL

Uma das estratégias é aumentar o plano de investimentos para 2012



No primeiro ano de gestão de Ferreira, a Vale perdeu R\$ 53,3 bilhões de valor de mercado

Murilo Ferreira reage

O presidente da Vale completa um ano à frente da empresa e enfrenta uma avalanche de problemas. Para sair da má fase, pretende investir mais

Paula Pacheco, de São Paulo e Rio de Janeiro

No mês passado, Murilo Ferreira completou um ano no comando da Vale. Motivos para comemorar? Até agora, não. A segunda maior mineradora do mundo, que em 1º de junho completou 70 anos, vive uma espécie de inferno astral desde a chegada do novo presidente. Os embarques de minério de ferro diminuíram, o lucro encolheu, a empresa briga na Justiça para não ter de pagar à União uma soma bilionária em impostos e vem sendo pressionada por ONGs e sindicatos por questões trabalhistas e ligadas ao meio ambiente.

Em um ano como presidente de uma das maiores mineradoras do mundo, Ferreira viu a empresa perder R\$ 53,3 bilhões em valor de mercado. Em 21 de maio passado, valia 21,83% menos do que em 20 de maio de 2011, quando assumiu, segundo dados da consultoria Ecomatica. Ainda assim, o executivo dá sinais de que encontra apoio no Conselho de Administração para manter-se firme na estratégia de enxugar o que for preciso e expandir os negócios mais promissores. Prova disso é que apresentará aos conselheiros, a partir de julho, uma proposta para aumentar o orçamento de R\$ 21,4 bilhões do plano de negócios de 2012. “Tenho confiança absoluta de que nós vamos despendar aquilo que contratamos junto ao Conselho de Administração e tenho confiança, também, que talvez tenhamos de ir ao próprio conselho solicitar recursos adi-

cionais”, disse em entrevista exclusiva à *AméricaEconomia*. Em 2011, foram gastos apenas 70% da soma prevista.

Um complicador na vida de Ferreira é o ritmo mais lento da economia da China, principal compradora do minério de ferro. Outro assunto que tira o sono do executivo é a pendenga judicial que se arrasta no STJ (Superior Tribunal de Justiça). O Fisco alega que a empresa não pagou aos cofres públicos o IR (Imposto de Renda) e a CSLL (Contribuição Social sobre Lucro Líquido) de suas controladas no exterior. Para o presidente da Vale, a disputa judicial foi a maior surpresa negativa que teve até agora. Em jogo, uma soma astronômica: R\$ 30,5 bilhões.

Muito do que aconteceu na Vale desde que Ferreira passou a ocupar o cargo de presidente tem a ver com os caminhos escolhidos pela administração anterior. Elegante – e cauteloso com os possíveis efeitos de comentários indiscretos na bolsa de valores –, Ferreira evita criticar a gestão de Roger Agnelli. Mas o fato é que suas decisões, até agora, mostram que ele não aprovou o que foi feito pelo antecessor. Por exemplo, trocou cinco diretores. E é categórico ao dizer que o clima organizacional hoje é melhor do que o encontrado por ele quando chegou.

Além disso, o executivo mudou o foco dos negócios e começou a se desfazer de alguns ativos, considerados não prioritários. Em maio, anunciou a venda das ope-

rações de carvão térmico na Colômbia para a CPC S.A.S. por US\$ 407 milhões. Semanas antes, foi a vez de passar adiante os 61,5% que detinha na Cadam, produtora de caulim, para a KaMin por US\$ 30,1 milhões. Também no mês passado a direção da empresa confirmou ter contratado assessores para negociar a possível venda de seus ativos nas áreas de petróleo e gás natural, avaliados em cerca de US\$ 1 bilhão. Em fevereiro, a Vale já havia repassado à Suzano Papel e Celulose seus ativos florestais no sudoeste do Maranhão por R\$ 235 milhões. A empresa admitiu que poderá abrir mão de outros ativos.

Os resultados obtidos até o momento com os projetos na área de meganavios, chamados de Valemax, também não entusiasmaram. A empresa vem enfrentando problemas para negociar a entrada de suas embarcações na China. Ferreira não quer saber de ser dono de navios; por isso, procura fundos de investimento interessados em ficar com as embarcações e com quem possa fazer contratos de longo prazo para transportar minério.

Para o mercado financeiro, o momento na Vale é de cautela. Como os papéis da mineradora são dos mais tradicionais na carteira dos investidores, os analistas têm tomado muito cuidado ao comentar desempenhos e decisões da mineradora. Pedro Galdi, da corretora SLW, analista do setor, argumenta que os problemas enfrentados por Ferreira são herdados, ▶

portanto, não há razões para se questionar sua gestão. “Quando o Murilo foi nomeado para o cargo, muito se especulou sobre as mudanças que ele poderia colocar em prática. Não se muda uma Vale do dia para a noite. Ele está conduzindo a empresa nos modelos estabelecidos. Mas a companhia está sob uma nuvem negra, debaixo de raios e trovoadas”, avalia Galdi.

Um ponto de interrogação não só para a Vale, mas para todas as empresas do setor, é o preço do minério de ferro, em queda. Para o analista Jonathan Brandt, do HSBC de Nova York, os resultados da companhia no primeiro trimestre, com baixa de 11% na receita de venda e 41% no lucro, na comparação com igual período de 2011, foram menores que o esperado, mas são justificáveis, já que, nos primeiros três meses do ano, choveu mais do que o normal, o que comprometeu a atividade da empresa. Tanto Brandt quanto o próprio Ferreira apostam na recuperação dos resultados no segundo trimestre. “A expectativa é de que os números sejam melhores”, diz o analista do HSBC.

Na relação com os trabalhadores, o presidente da Vale promete uma aproximação. É o que espera Myles Sullivan, representante da USW (United Steelworkers, espécie de união de sindicatos de metalúrgicos dos EUA e Canadá), que esteve no Brasil em abril para participar de um protesto em frente à sede da mineradora, no centro do Rio de Janeiro. “Para a situação ficar melhor, é preciso que a Vale reconheça e respeite a USW como agente negociador dos empregados que nós representamos. Nossos membros executam o trabalho e sabem quais são as melhores condições para o ambiente. Deixando de trabalhar contra nós e, ao contrário, nos apoiando, a Vale poderia se beneficiar tremendamente”, diz Sullivan.

Apesar da má fase, o otimismo domina as análises sobre o futuro da mineradora – a maior do mundo com exploração a céu aberto. Caberá a Ferreira manobrar a empresa com precisão, em um momento delicado, para cruzar a linha de chegada em melhores condições que seu antecessor.



Ferreira: esperança na recuperação chinesa

OS PLANOS DO PRESIDENTE

Ferreira tem uma missão difícil mesmo para um executivo experiente como ele: mudar a rota da segunda maior mineradora do mundo conjugando a busca por novos negócios e a venda de ativos que não interessem mais aos planos da companhia. Em entrevista à *AméricaEconomia*, o executivo mostrou-se otimista quanto à recuperação das vendas de minério de ferro para a China, acusou ambientalistas e sindicalistas de politizar as discussões como forma de retaliar a mineradora – que faz parte do consórcio de construção da usina hidrelétrica de Belo Monte – e avisou que pretende levar ao Conselho de Administração uma proposta para aumentar o orçamento de 2012.

AméricaEconomia – O ritmo de crescimento da economia chinesa está muito aquém do que o senhor tinha em mente?

Murilo Ferreira – Na época da divulgação dos resultados do terceiro trimestre de 2011 e, mais recentemente, na divulgação dos números anuais,

achávamos que teríamos um primeiro trimestre de 2012 mais fraco, mas com uma recuperação e um crescimento muito bom no segundo e no terceiro trimestres. A China bateu o recorde de produção diária de aço. As pessoas confundem um pouco alguns setores na China, que não estão aquecidos como no passado recente, mas isso está longe de significar uma bolha ou uma recessão. A China tem um longo caminho a percorrer, apesar da torcida contrária de segmentos do Hemisfério Norte.

AE – Existe uma alternativa à desaceleração chinesa?

Ferreira – Não. A economia dos Estados Unidos tem um viés diferente para fornecedores de matéria-prima e grãos. A China e os países emergentes, que têm grande contingente populacional, ainda vão crescer muito. Eu não estou me apegando tanto aos dados americanos. Até porque a retomada americana tem apresentado muita volatilidade, não vejo muita consistência até o momento. Com relação ao futuro chinês,



Ambientalistas e sindicalistas protestaram em frente à sede da mineradora

o PIB per capita, que em 1960 era de 2% em relação ao americano, é hoje de 17%, portanto, até que ele se iguale aos números americanos levará algumas décadas. Como a China possui uma grande poupança interna e reservas cambiais muito elevadas, tem todas as condições de ter um crescimento exuberante sustentado. Evidentemente, se pegarmos os últimos oito anos, chegaremos a uma média de crescimento de 10,6%. A base era muito menor. Mas se analisarmos os próximos oito anos, se a China crescer 7%, vai gerar mais riqueza do que os 10,6% que vinha crescendo sobre uma base menor.

AE – Qual é a previsão de execução do plano de investimentos da Vale de 2012?

Ferreira – Nós temos um plano de investimentos de US\$ 21,4 bilhões, sendo que US\$ 12,9 bilhões correspondem a novos projetos. Eu tenho confiança absoluta de que nós vamos despendar aquilo que nós contratamos junto ao Conselho de Administração e tenho confiança também de que nós talvez tenhamos de ir ao próprio conselho solicitar recursos adicionais. Se eu tiver de trabalhar no sentido de uma previsão, diria que nós temos muito mais possibilidade de solicitar recursos adicionais do que de deixar de cumprir a meta para este ano, estabelecidas dentro de uma disciplina e um rigor bastante acentuados.

AE – Quando isso deverá ocorrer?

Ferreira – A partir de julho.

AE – O senhor trabalha com qual percentual de aumento de recursos?

Ferreira – A minha bola de cristal está quebrada (risos).

AE – O senhor está há um ano na presidência da Vale. Com que expectativa assumiu o cargo? O que se confirmou e o que houve de surpresa nestes primeiros 12 meses, em que muitos analistas dizem que a Vale está sob um céu nublado?

Ferreira – Eu não sou uma pessoa neófito na Vale. Cheguei à empresa sete meses após a privatização, em janeiro de 1998, e fiquei até 2008. Convivi com alguns ciclos econômicos. As pessoas se esquecem, por exemplo, que 2001 foi um ano muito duro. Tivemos anos exuberantes, como 2007 e uma parte de 2008, além de uma crise tremenda em parte de 2008 e 2009. Nós passamos por alguns ciclos. Quem acredita que a crise de 2008/2009 tinha se encerrado, estava fazendo uma avaliação econômica precipitada. Houve uma forte transferência de endividamento do setor privado para o setor público, e agora nós vemos o setor público mal conseguindo respirar, porque sua dívida estava asfíxiada. Não esperava que nós tivéssemos um movimento tão benigno na economia como vivemos em 2007. Na ocasião, havíamos comprado a Inco (mineradora canadense) e fomos surpreendidos por uma geração de caixa excepcional naquele primeiro ano da aquisição. As incertezas econômicas já estavam sinalizadas. Você não aceita um desafio nem pelas faci-

lidades, nem pelas dificuldades que poderá encontrar pela frente. Aceitei este desafio porque achava que a proposta de trabalho de levar respeito, disciplina, busca pela eficiência e pela meritocracia seria muito bem aceita pelos investidores e por nossos colaboradores. O que mais me surpreendeu foi a mudança no clima organizacional da empresa. Tenho o benefício de receber muitos e-mails de pessoas de todos os lugares, talvez porque eu goste muito de pessoas. Para minha alegria, elas falam que o clima organizacional hoje está muito bom. As questões tributárias foram o que mais me surpreenderam para pior, considerando a disputa em torno do imposto sobre controladas e coligadas no exterior e royalties, aproximadamente R\$ 30,5 bilhões. No momento apropriado, essa disputa será reconhecida pelas autoridades do Judiciário como um posicionamento convincente.

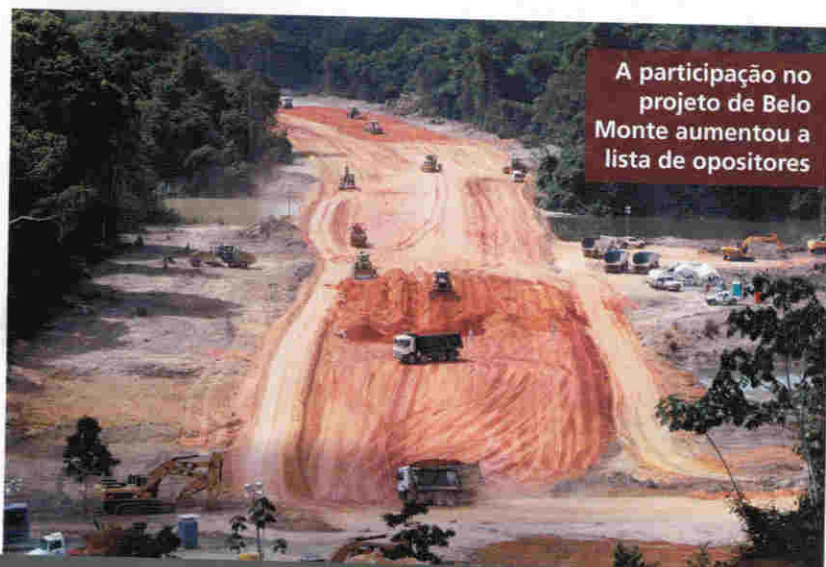
AE – Por que esse valor não foi provisionado no balanço da empresa?

Ferreira – Porque os escritórios de advocacia que trabalham para a Vale, brasileiros e internacionais, acham que nós temos uma causa muito forte e que não deveríamos fazer essa provisão, o que foi aceito pelos auditores independentes, que provêm a certificação dos documentos contábeis da empresa.

AE – Hoje o senhor teria tomado uma decisão diferente?

Ferreira – De jeito nenhum. Eu tenho profundo respeito pelos meus colegas que trabalham na Vale e pelos prestadores de serviço, como esses escritórios de advocacia. Além disso, nós não fomos julgados nem na primeira, nem na segunda, nem na terceira instância. O mérito dessa ação nem começou a ser julgado.

AE – Ao mesmo tempo em que o senhor diz sentir um clima melhor entre os funcionários, convive com notícias ruins sobre a empresa. Em janeiro passado, a Vale ganhou, com 25 mil votos, o prêmio dado pelo Greenpeace e ▶



pela ONG Declaração de Berna, o título de pior empresa do mundo por más práticas socioambientais. Em abril, foi divulgado o Relatório de Insustentabilidade, feito pela Articulação Internacional dos Afetados pela Vale (que reúne 30 movimentos sociais de cinco países), que afirma que a mineradora registrou 15 mortes por acidente de trabalho entre 2010 e 2012. Como essas duas notícias o afetaram? Ou houve algum tipo de ação orquestrada para que esses dois fatos ocorressem em um período de apenas quatro meses?

Ferreira – Tenho profundo respeito pelo contraditório. Mesmo que a pessoa não seja bem intencionada, eu devo prestar atenção aos comentários que ela faz, porque, em alguma linha, se pode tirar algo para uma reflexão que ajude a melhorar. Nós temos sofrido com um arsenal de críticas contundentes, especialmente pelo fato de a Vale ter decidido participar do projeto de Belo Monte [no Rio Xingu, Pará]; essa é a raiz de tudo. As pessoas sabem que a Vale tem 9% do projeto [do capital da Norte Energia, a Nesa, sociedade responsável pela implantação, operação e exploração da usina hidrelétrica]. Apesar da pequena participação em Belo Monte, quem tem projeção no exterior é a Vale. Atuamos em 38 países, então, uma repercussão que envolva a empresa é muito mais eloquen-

te do que se for feita uma crítica mundo afora sobre quem tem 49% da empresa [no caso, o Grupo Eletrobrás, que detém 49,98%]. Tenho uma visão diferente sobre nossa participação em Belo Monte. A Vale sempre foi premiada nas questões ligadas à sustentabilidade e, agora, por causa dessa participação, começaram essas críticas intensas. Os grupos ambientalistas deveriam ver o nosso passado e falar “olha, esse sócio que está em Belo Monte, embora minoritário, vai certamente trazer ao Conselho de Administração e aos comitês uma discussão muito sólida e rigorosa, exigindo as melhores práticas de sustentabilidade”. Por nos conhecerem, esses grupos deveriam nos olhar sob esse aspecto. Mas eu sei que esse assunto é muito emocional e há muito tempo deixou de ser guiado pelo bom senso. Com isso, as pessoas acabam transformando uma discussão desta, que deveria ser a mais técnica, num autêntico Fla-Flu [disputado clássico do futebol carioca entre o Flamengo e o Fluminense].

AE – O senhor imaginava que a participação em Belo Monte ganharia, com o passar do tempo, esta proporção?

Ferreira – Não, porque eu não estava aqui quando esta decisão foi tomada. A decisão foi tomada pelo meu antecessor, Roger Agnelli, e sua diretoria à época. Eu sou outro presidente, mudei cinco nomes

na diretoria. Não quero ficar julgando o que foi feito no passado. O que sei é que foi seguido o padrão de avaliação técnica que a Vale tradicionalmente faz.

AE – É possível tentar uma aproximação com os opositores?

Ferreira – Encontrei uma situação muito tensa com os sindicalistas quando cheguei ao Canadá. Morei dois anos e meio no país antes de sair da Vale, como diretor-executivo. Tive uma relação extraordinariamente boa com eles. Ao voltar para a Vale como presidente, fiz encontros com sindicalistas, pretendo fazer outro em breve. Aonde eu for, converso com eles. Estou planejando ir ao Canadá para conversar com os sindicalistas em julho, quando pretendo rever os meus amigos dos sindicatos.

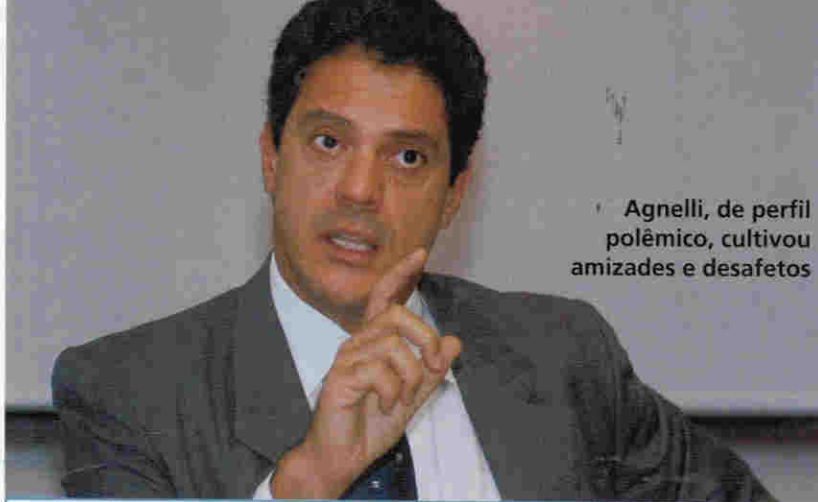
AE – Como está o processo de avaliação dos ativos da Vale para uma posterior venda?

Ferreira – Temos avaliado caso a caso. Todos os assuntos que signifiquem uma dispersão de atenção por parte da Vale, seja pelo tamanho do negócio ou porque não está em nosso foco direto, pretendemos resolver com brevidade, ainda neste ano.

AE – E quanto à possibilidade de compra de ativos? O negócio entre as mineradoras Glencore e Xstrata po-

A Vale procura investidores interessados em entrar no negócio dos supertanques





Agnelli, de perfil polêmico, cultivou amizades e desafetos

DA ÁGUA PARA O VINHO

Quem ouve o tom manso na fala de Murilo Ferreira, mesmo quando trata de temas espinhosos, pode, em um primeiro momento, ter dúvidas quanto a seu fôlego para administrar uma mineradora gigantesca. Mas o executivo, que entrou no mercado de trabalho em 1977 pelas portas da Vale, conhece como poucos a empresa e o setor em que atua.

Ferreira é muito diferente do antecessor, Roger Agnelli. Como ele próprio diz, é previsível. É cumpridor dos compromissos agendados com uma pontualidade britânica. Além disso, dá sinais de que gosta de arriscar pouco. Já Agnelli, que veio do mercado financeiro (era do Bradesco), tem um perfil bem mais arrojado. Quando esteve à frente da Vale, despertou amores e ódios por causa de seu temperamento explosivo e da grande dose de entusiasmo para com os negócios. A seu jeito, tinha carisma.

O atual presidente reza por uma outra cartilha. Essa foi uma das razões que levaram o mercado financeiro a fi-

car temeroso quanto à troca de executivos. Temia-se que Ferreira não tivesse as mesmas condições de conduzir a Vale. Mas para aqueles que entendem de administração de negócios e de valor de marca, dois pontos fortes da Vale, a diferença de perfil não é problema no comando de uma grande empresa.

Fernando Andraus, diretor da Alta Divisão da Michael Page, empresa de recrutamento de profissionais, lembra que o carisma de um executivo é uma característica favorável, mas não é imprescindível. "É importante, mas já conheci profissionais bem-sucedidos que não são uma referência de carisma e não têm facilidade para falar. Isso não é decisivo", explica.

Diretora-executiva da consultoria Interbrands, Daniella Giavina-Bianchi diz que o principal no mundo corporativo é que as pessoas identifiquem "uma voz que endosse a empresa. Uma companhia não pode se esconder atrás de uma cortina institucional. É preciso que a corporação tenha uma cara."

de desencadear uma reorganização no setor? Um caminho para a Vale seria procurar uma parceria para juntar forças e fazer frente a esse possível gigante da mineração?

Ferreira – Segundo informação mais recente, a maior empresa do setor, a BHP, e a número três, a Rio Tinto, anunciaram restrição de investimentos em novos projetos e consideram que esse movimento de consolidação não deverá prosperar no atual ritmo da

economia mundial. No dia 27 de maio do ano passado, logo após tomar posse, eu fiz uma conferência com os analistas e disse que estava procurando o melhor retorno para nossos acionistas, que não tínhamos como filosofia ser o número 1, mas trazer o melhor retorno e trabalhar em uma empresa cuja sustentabilidade fosse um mandamento de todos e que tivesse o melhor clima organizacional. Ali tínhamos feito uma viga-mestra, dizendo que nos im-

portava trazer substância para o acionista, e não tamanho. Fazer operações de fusões e aquisições, voltadas exclusivamente a aumentar de tamanho, não estão na perspectiva da Vale. Esse cenário entre a Glencore e a Xstrata não criaria uma necessidade.

AE – *Aumentar os investimentos nos supernavios está entre as prioridades da Vale? Em sua opinião, houve algum tipo de precipitação por parte da empresa ao dar espaço a esse tipo de negócio?*

Ferreira – Não estava na Vale no momento dessa aquisição, então, não posso ver o contexto em que a decisão foi tomada. Seria uma deselegância e uma falta de consideração [comentar o assunto]. Sei que a Vale tem projetos muito interessantes em minério de ferro, carvão, cobre, níquel e fertilizantes, e vamos dedicar nossos recursos a esse tipo de investimento. Terceiros tomarão conta da frota que nós temos contratada. Faremos todo o esforço para que terceiros façam isso e nos ofereçam contratos de longo prazo. Isso pode ser feito, inclusive, por investidores financeiros.

AE – *Mas a Vale sairia totalmente desses projetos?*

Ferreira – Desde que eu tivesse contratos de 25, 30 anos, eu não precisaria ter a propriedade. O estaleiro constrói o navio e os fundos de investimentos, seguradoras, investidores privados, empresas detentoras de shipping [companhias de navegação] podem financiar. Isso vai funcionar como uma renda fixa para eles.

AE – *Há algum vestígio de mineirice em seu jeito de administrar a Vale?*

Ferreira – A previsibilidade. Analisar muito as coisas antes de tomar um caminho. Há muita previsibilidade em minha administração. Acho, por exemplo, que o mercado financeiro não gosta de decisões voláteis. Em uma semana anuncia-se uma coisa e daqui a dois meses se anuncia outra. Ele aprecia a consistência. ■