



O PRIVATE EQUITY E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

A expectativa de sucesso de investimentos de Private Equity - (PE) é a valorização da empresa, sendo que o ganho financeiro se realiza com uma saída do negócio no momento certo e nas condições operacionais adequadas. Mas isso só não basta, pois a valorização do patrimônio, esta na razão direta da expectativa do crescimento sustentável do negócio e no aumento do faturamento da empresa.

Os Fatores

Os fatores de análise que levam um investidor a aplicar os recursos de um Fundo Private Equity em uma empresa existente, são as suas capacidades de geração de caixa e valorização do seu patrimônio em alguns anos, que justificam correr o risco associado ao empreendedor.

Podemos afirmar então, que o investimento é o fator condicionado para o crescimento da empresa, mas a Governança Corporativa é fator condicionante para sustentar o sucesso das operações.

O Capital

Nem sempre o capital investido pela PE é suficiente para alcançar os objetivos de valorização do empreendimento.

Vários fatores de organização interna influenciam os resultados do crescimento tais como, a tecnologia de informação utilizada, os recursos humanos, os processos produtivos e outros métodos e procedimentos de controle, são também condições necessárias e devem ser avaliados antes do investimento, ou ainda durante a fase de análise prévia do negócio.

Esse exercício, todas as empresas de Private Equity, Bancos de Investimentos ou Investidores Institucionais, já fazem rotineiramente, descartando investimentos em empresas pelos mais variados motivos, com base em dados fornecidos pela empresa, mas somente com análises técnicas, de viabilidade econômica – financeira e de capacidade de gestão. Sem dúvida essa análise previa da viabilidade da empresa é importante, mas serve somente para poder avançar nas negociações com um pouco mais de segurança.

As Garantias

Nem sempre as garantias jurídicas sobre o capital investido pelo PE são suficientes para assegurar o sucesso do negócio. Novamente outros fatores interferem no processo.

Não basta contratar advogados para redigirem um Acordo de Acionistas ou revisar os Estatutos da empresa, considerando que as garantias jurídicas são suficientes para suportar a lógica do mercado e obter o sucesso nos negócios.

Sem dúvida, os documentos jurídicos são importantes, mas somente servem para tirá-los da gaveta, na hora de disputas incontroláveis pelo Sistema de Governança Corporativa.

Os Controles

Nem sempre o assento na cadeira do Conselho de Administração do sócio do PE ou de seu representante é o suficiente para garantir o acesso às informações relevantes para o acompanhamento dos negócios. Para tanto, o Comitê Executivo é de vital importância,

principalmente no início do investimento, para acompanhar o desempenho do negócio e garantir que as “coisas aconteçam.” O Comitê de Auditoria, é outro órgão imprescindível, para o adequado controle externo em conjunto com a Auditoria independente, com o objetivo de verificar o cumprimento da legislação e a regularização dos processos contábeis, evitando-se itens de despesa fora do balanço, bem como transações entre as partes relacionadas. O Comitê de Remuneração, também é outro órgão encarregado de compatibilizar os salários, benefícios e bonificações dos executivos de primeiro escalão. Sem dúvida o poder de voto e de veto em participações majoritárias no capital da empresa, dá uma boa segurança ao investimento, mas somente a participação no Conselho sem a instalação dos Comitês, só serve para fazer prevalecer suas idéias, depois que os fatos já aconteceram, mesmo porque esses poderes terão que estar assegurados no Regimento Interno do Conselho.

As Informações

Nem sempre informações chegam ao Conselho de Administração no formato adequado e em tempo hábil para os Conselheiros avaliarem, e portanto é insuficiente para uma adequada e correta decisão estratégica. Os Comitês específicos servem para aliviar a carga de trabalho do Conselho, como também propiciar mais informações para uma correta decisão. Sem dúvida, as informações são de vital importância para as decisões do Conselho, mas só servem para relatar o passado e o estado em que se encontra a empresa e nem sempre abordam o seu futuro.

Os Processos

Nem sempre os processos estão suportados pelas melhores técnicas de gestão, e muitas vezes os procedimentos administrativos deixam a desejar e, somente a coleta de dados sem o tratamento e a análise, não são suficientes para manter constante o fluxo de informações relevantes para o Conselho.

Sem dúvida que as informações tratadas são essenciais para a avaliação do Conselho, mas sem uma análise prévia dos riscos envolvidos nas operações, o Conselho não poderá se acautelar e tomar as providências cabíveis para a solução dos impasses. A gestão de riscos é uma função primordial e indelegável do Conselho.

O Sistema

O Sistema de Governança Corporativa é o fator condicionante do sucesso da empreitada, pois ele integra todos os fatores condicionados, isto é, os processos de gestão e dos instrumentos de controle.

A partir do *Plano Estratégico*, será então elaborado o *Plano de Negócios Anual*, pois esses são dois instrumentos de planejamento essenciais à previsão dos negócios.

O Conselho saberá com antecedência de anos, se a empresa esta seguindo o caminho traçado pelo PE para a valorização da empresa e poderá iniciar com mais segurança, a contagem regressiva do prazo para sua saída do negocio.

O *orçamento projetado* é outro instrumento de controle para prever aportes de capital de giro ou de investimentos e insumos e/ou projetos de melhoria, modernização e atualização, bem como serve para um adequado acompanhamento dos desembolsos, isto é, o relatório de execução orçamentária das receitas e despesas previstas em relação às realizadas, permitindo corrigir os desvios naturais do processo.

O *fluxo de caixa projetado* também é um instrumento financeiro de controle de geração de caixa para a manutenção do negócio, bem como para prever os superávits de caixa para financiar os investimentos na empresa e os aportes do Private Equity.

Os Sub - Sistemas

Além dos sistemas principais de controle da empresa, os sub-sistemas de apoio à gestão, tais como as áreas de RH, TI e MKT são também essenciais para o crescimento sustentável da empresa com o objetivo de ministrar o treinamento e desenvolvimento dos gestores, para a redução de custos e melhoria da produtividade e o desenvolvimento do de mercado, respectivamente.

São investimentos paralelos que o PE terá que fazer sob pena de inviabilizar o crescimento e a conseqüente valorização do investimento de capital na empresa.

Todas essas atividades sobejamente conhecidas terão que ser reformuladas por completo se quiser servir ao modelo de Governança Corporativa.

O treinamento terá que prever a reciclagem da alta administração, isto é, dos Diretores Executivos, dos Conselheiros e dos Sucessores, sob pena de inverter a pirâmide de conhecimento, treinando mais os executivos do que os membros da alta administração.

A Tecnologia de Informações terá que fornecer dados de boa qualidade e em tempo hábil para os gestores, para o Conselho, para os Acionistas e para o Mercado em geral, sob pena de não manter a transparência necessária aos negócios.

O marketing terá que promover o crescimento e valorização das quotas ou das ações em Bolsa, atividade que no Brasil não é usual, pois estamos acostumados a fazer marketing de marca e produto, e não de conceito de negócios. Para tanto uma nova Diretoria de Relacionamento com Investidores deverá ser criada para dar sustentabilidade das ações no mercado.

A Saída

Se a alternativa de saída do PE da empresa investida, for via Bolsa de Valores, então o calendário de eventos corporativos terá que ser cumprido e, para tanto os Balancetes Trimestrais, Balanço Anual e outras Demonstrações Financeiras, deverão ser apresentadas ao mercado e as instituições financeiras em tempo hábil no formato solicitado pela Bovespa e CVM. Também o Balanço Social e os investimentos realizados em programas socioambientais da empresa, são responsáveis pela atração de investidores na compra das ações da empresa no mercado de Bolsa.

Mas para isso, não basta à empresa dispor de um Diretor Financeiro que também fará o papel do Diretor de Relações com os Investidores, mas é necessário um Conselho de peso e um Sistema de Governança Corporativa implantado, para dar maior segurança aos investidores, sobre o futuro do negócio.

Se a saída do negócio for para venda de parte do controle da empresa para um sócio estratégico, maior e mais preparado do que a empresa investida, mais uma razão para valorizar e modernizar os processos de gestão, pois estes terão que se adequar aos processos da empresa do sócio estratégico.

As Ações

Se o sócio ou representante do Fundo de PE, antes de tomar assento no Conselho de Administração, solicitar a empresa em análise ou já investida, contratar um Consultor externo para **formatar** um Sistema de Governança Corporativa para regularizar a situação jurídica, financeira e operacional da empresa já será um bom caminho. Mas só isso não basta, pois a grande dificuldade é a implantação do sistema de Governança nas empresas investidas, e para tanto a criação de um Comitê de Governança, poderá acelerar a **implantação** do Sistema de Governança Corporativa.

Acreditamos que a partir daí, o grau de certeza de sucesso do investimento aumenta consideravelmente.

Conclusão

A consultoria em formatação e implantação do Sistema de Governança Corporativa prepara a empresa para atrair investidores institucionais (Asset Management) e/ou sócios estratégica, ou para sair do investimento via Bolsa de Valores, agregando valor ao empreendimento e valorizando o capital investido.

Roberto Cintra Leite é sócio-diretor da Cintra Leite Consultores de Gestão Empresarial, empresa especializada em Formatação e Implantação de Sistemas de Governança Familiar, Corporativa e Fundacional. Foi membro da ABVCAP / SP e do subcomitê de Gestão de Riscos do IBGC. É Conselheiro da UCBEU e membro do Conselho Fiscal do CIEE / SP.

Site: www.cintraleite.com.br

E-mail: rcl@cintraleite.com.br

Tel: 3816-7555 ou 3294-3485