

CULTURA DE COMPANHIA ABERTA



Segundo uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, a necessidade de melhorar a cultura organizacional da empresa para se adaptar às rotinas de uma companhia aberta é apontada como o principal entrave à abertura de capital. Essa dificuldade é citada por quase 50% dos executivos, superando a volatilidade do mercado (34,0%) e os custos da operação (31,4%).

por **ISABELLA ABREU**

Para **Rodrigo Zeidan**, professor da Fundação Dom Cabral, a falta de preparação é reflexo de um longo período de inflação alta no país, que atrasou o desenvolvimento de uma cultura de planejamento de longo prazo. “Uma empresa de capital aberto precisa ter um planejamento estratégico profissional, remunerar executivos, oferecer incentivos de forma correta e estar focada em gerar valor para o acionista, coisas que elas ainda estão aprendendo a fazer”, diz.

Apesar de ser tentadora a oportunidade de encher o caixa com a venda de ações, abrir capital exige um trabalho de paciência. Afinal, não é simples inculcar a cultura de uma companhia aberta em uma empresa acostumada a viver da porta para dentro.

Prova disso é que nem todas as empresas que fizeram uma oferta pública inicial desembarcam na Bolsa devidamente preparadas para dar conta do recado. Vale lembrar o que ocorreu em 2007, quando o *boom* de IPOs na BM&FBovespa registrou 64 aberturas de capital. Na época, a empolgação era tanta que algumas empresas entraram na onda e chegaram à Bolsa sem estar maduras o suficiente para arcar com as pressões e as exigências do mercado. Muitas delas não estruturaram uma área de relações com investidores nem desenvolveram princípios de boa governança corporativa. O resultado? Muitas empresas



RODRIGO ZEIDAN, FUNDAÇÃO DOM CABRAL

MELHORES PRÁTICAS

abertas, mas que se comportam como se não fossem. Além disso, os efeitos da listagem precoce logo refletiram nos preços das ações e muitos investidores acabaram se decepcionando.

A catarinense Renar Maçãs é um exemplo dos riscos que as empresas correm ao entrar no mercado sem antes desenvolver uma cultura de companhia aberta. A empresa fez sua oferta pública em 2005 e desde a sua máxima histórica alcançada em maio de 2008 (R\$ 2,81) até o fechamento do último dia 26, as ações já caíram mais de 95%. Hoje, são negociadas por cerca de R\$ 0,20 - na oferta inicial valiam R\$ 1,60. Segundo um analista que não quis se identificar, desde o início a produtora de maçãs foi encarada com desconfiança pelo mercado. “A percepção dos investidores era de que se tratava de uma empresa despreparada para a operação, que estava abrindo seu capital seguindo o ‘efeito manada’, e não por convicção”, diz.

Para evitar desastres como esse, é preciso passar por um longo e rigoroso processo, que muitas vezes pode levar anos de preparação.

PAPEL DO RI

Tarefa prioritária da área de Relações com Investidores, a disseminação da cultura de empresa de capital aberto entre os diversos níveis de público interno é reconhecida internacionalmente como a base da pirâmide para o sucesso no mercado de capitais, uma vez que direciona o comportamento de todos no que diz respeito ao ambiente corporativo, ajudando a fixar os conceitos de empresa ética, responsável e transparente.

Consequentemente, contribui para aprimorar o relacionamento da empresa com a comunidade de investidores, analistas de investimentos e com a sociedade como um todo, fortalecendo uma reputação saudável entre os públicos estratégicos.

Segundo o economista Paulo Henrique Praes, sócio da consultoria Global RI, a atividade de relações com investidores é um canal de comunicação de duas vias, onde por um lado se fornece informações aos investidores e por outro abastece a alta administração com o *feedback* do mercado sobre diversos aspectos. “Uma equipe de RI experiente, preparada e bem relacionada com as demais áreas internas da empresa é fundamental para que esse fluxo exista”, afirma. É difícil compreender, então, como ainda há empresas que listam suas ações em bolsa de valores sem ao menos estruturar uma área de RI, deixando essa etapa para o pós-listagem. “A essa altura do campeonato já existe grande demanda por informações, principalmente, por aqueles investidores que optaram em não participar da oferta pública ou não tiveram oportunidade, mas que agora querem conhecer a empresa”, explica.



PAULO HENRIQUE PRAES, GLOBAL RI



Uma equipe de RI experiente, preparada e bem relacionada com as demais áreas internas da empresa é fundamental para que esse fluxo exista.



As informações são fornecidas pela controladoria, contabilidade, comercial, produção, jurídico e, sobretudo, a alta administração. Em uma cultura de companhia fechada, essas áreas são reticentes em ceder informação. “Há o receio de que a informação seja estratégica, receio sobre a divulgação da informação e seu uso e, até mesmo, uma sensação de ‘posse’ sobre a informação, uma ideia de que aquilo diz respeito à sua área”, diz o economista.

Há, em muitos casos, o desconhecimento das obrigações e necessidades de uma companhia aberta, do compromisso assu-

PREPARANDO O TERRENO

O que uma empresa deve fazer antes de lançar ações:

- **Planejamento** - Um plano de investimentos ajuda a compreender qual a necessidade de capital da empresa e a apresentá-la a potenciais investidores.
- **Equipe** - Formar um time de executivos valorizado pelo mercado.
- **Comunicação** - Criar um departamento de relações com investidores com acesso a todas as informações cruciais da companhia.
- **Governança Corporativa** - Trazer membros externos para o conselho de administração e contratar uma auditoria para atestar a veracidade dos números apresentados nos balanços.
- **Prestadores de serviços** - Buscar escritórios de advocacia e bancos de investimentos, fundamentais para cumprir etapas da operação de abertura de capital.

mido com o mercado, da função de RI ou mesmo a falta de confiança na área de RI e em seus profissionais. Para Praes, é preciso fazer um trabalho interno de “aculturamento” antes ou, no máximo, em paralelo ao processo de IPO. “Geralmente, essa parte não é lembrada pela alta administração que, assessorada pelos bancos de investimentos focam quase todos os seus esforços de comunicação no público externo e se ‘esquece’ do público interno”.

O sócio da Global RI destaca que o treinamento de cultura de companhia aberta, mais do que preparar internamente a empresa para as demandas da comunidade investidora, propicia a criação de proteção contra vazamentos de informações. “Os empregados, em todos os níveis de atuação, precisam estar conscientes de que possuem responsabilidades perante tudo o que for comunicado. É necessário que tenham conhecimento que as informações devem necessariamente ser exatas e disponibilizadas em tempo hábil para que sejam trabalhadas internamente pelo RI. E, principalmente, que a companhia possui um porta-voz oficial e que nada pode ser divulgado sem passar por esse canal de comunicação”, orienta.

BONS EXEMPLOS

Mesmo com a abertura de capital sendo um projeto de longo prazo, algumas empresas já aderiram a boas práticas de governança bem antes do IPO, com o intuito de adaptar suas estruturas às exigências do mercado e evitar que o impacto seja tão brusco.

A AEGEA, operadora de concessões públicas de saneamento do Grupo Equipav, nem chegou à bolsa ainda e se associou à Abras-

ca (Associação Brasileira de Companhias Abertas). O trabalho começou em 2010, com a segregação de ativos e estruturação de um Conselho. Depois disso foram formados cinco comitês: Finanças, Auditoria e Gestão de Riscos, Pessoas, Regulação e de Avaliação de Projetos, até que em 2011 realizasse a *due diligence* e contratação de financiamento junto ao International Finance Corporation (IFC). Ano passado, a empresa convidou o profissional Luiz Spinola como conselheiro independente e entrou com pedido de registro de companhia aberta na CVM. “Ainda não temos a data fechada para o IPO, mas em 2016 a companhia já estará pronta para tal”, afirma Yaroslav Memrava Neto, responsável pela área de Relações com Investidores.

Já a empresa de software TOTVS, que abriu capital em março de 2006, decidiu que a melhor forma de se preparar era aproximar o seu dia a dia da realidade de uma companhia aberta. As equipes de planejamento e de Relações com Investidores passaram por treinamento que simulava diversas situações da vida de uma companhia depois de aberta, como o processo de preparo, convocação e realização de assembleias gerais de acionistas.

As equipes também discutiram sobre as consequências do uso indevido de informações privilegiadas através da transmissão de filmes clássicos como “Wall Street - Poder e Cobiça”. Além disso, dois anos antes, a empresa implementou um plano de opções de ações para seus executivos. A ideia era introduzir a cultura de alinhamento de interesses e de remuneração atrelada à geração de resultados, para que pudesse ir à bolsa em sintonia com os seus pares. **RI**