

# Nos trilhos das boas práticas

Um olhar sobre as visões e estratégias de empresas que, com governança corporativa, já romperam suas fronteiras iniciais de crescimento e hoje enfrentam o eterno desafio de sempre avançar

Por Jander Ramon



O controller Ângelo Pizza (à esq.) e o presidente Luiz Nogueira dos Santos, da Máquinas Piratininga: implantação de conselhos de administração e fiscal, comitê de auditoria e auditoria externa

A edição 2008 da pesquisa "As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) que Mais Crescem no Brasil", produzida pela Deloitte com a revista Exame PME, apresentou um panorama que, se não chega a surpreender, se mostra revelador do elevado grau de profissionalização hoje adotado por empresas de menor porte. O conjunto das respostas sinaliza que o crescimento e a sustentação dos negócios dependem, cada vez mais, da aplicação de boas práticas de governança corporativa (*acesse o relatório completo da pesquisa em [www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br)*). Definitivamente, o tema deixou de ser exclusivo de grandes organizações, passando a nortear as decisões dos administradores de empresas de todo tipo e porte.

O mesmo levantamento permitiu, entretanto, lançar um olhar sobre um conjunto de 55 organizações que responderam aos questionários da pesquisa, mas foram excluídas da sua amostra. Designado, conforme a classificação metodológica do estudo, como "Grupo Especial", esse universo não foi incluído na amostra da pesquisa por uma ou mais das seguintes razões: suas empresas classificam-se em faixas de receita líquida superiores à estabelecida para o último ano-base do estudo



(R\$ 150 milhões, em 2007); possuem mais de 30% do seu capital controlado por estrangeiros; compõem um grupo empresarial com faturamento maior do que R\$ 1 bilhão; atuam em algum dos segmentos nos quais se inserem as empresas organizadoras do estudo.

Os próprios motivos que justificam a exclusão dessas empresas servem também, em sua maioria, para referenciá-las como corporações de porte superior ao das PMEs. A análise das respostas assinaladas por executivos dessas empresas identificou – como seria natural supor – uma alta incidência de manifestações de aplicação de práticas de governança, em porcentuais mais altos do que os verificados entre as organizações que se classificaram para a amostra. Mais de dois terços do grupo, por exemplo, informam já ter ingressado no estágio de “avanço” e de “melhora” das práticas de governança. Para fins comparativos, entre as empresas que se classificaram na pesquisa para o ranking das 100 de maior crescimento, as respostas similares alcançaram 41%.

“Essa é uma boa semente, que está germinando e, com certeza, vai gerar ótimos frutos”, avalia o sócio da área de Auditoria da Deloitte, especialista em

governança corporativa, Edimar Facco. “Avaliando os resultados da pesquisa, verificamos um movimento muito interessante, no qual existe efetivamente a idéia do conceito, do entendimento de que a boa governança é condicionante do crescimento, mesmo que as empresas ainda não tenham implementado todo o processo com a diversidade e profundidade necessárias”, acrescenta.



**Heloisa Bedicks, do IBGC: governança já está na agenda dessas empresas, mas as decisões ainda estão concentradas no empreendedor**

#### **Processo contínuo**

Apesar do cenário positivo, de acordo com Facco, o processo não pode parar por aí. “Conceitos de governança, como garantir crescimento e sustentação, reduzir riscos e diminuir custos para financiamento, são bem entendidos. Talvez seja até fácil implementar algumas medidas, como a criação de conselhos de administração e comitês de auditoria, bem como contratar auditoria externa”, relata. Ou seja, se a governança é um processo, é preciso avançar nele, continuamente. Como exemplo, Facco cita a inexistência, na maioria das vezes, do uso de sistemas de mensuração de resultados a partir da governança, essenciais para se promover eventuais correções de rumo.

A pesquisa aponta, no Grupo Especial, que metade das organizações possui conselhos de administração. Para o especialista da Deloitte, se não adotarem critérios precisos de aferição de resultados, baseados em um claro sistema de avaliação, boa parte das percepções dos empresários sobre essa prática se transforma em “achismo”. O mesmo vale, conforme Facco, para o desejo manifesto por mais de dois terços das empresas que buscam, via governança, o gerenciamento de

riscos. "Se olharmos o foco da gestão de riscos, deve ser difícil encontrarmos casos de adoção conjunta e simultânea de comitês de auditoria, de recursos humanos e, especificamente, de gestão de riscos. Então, é necessária uma compreensão maior para avançar, em sintonia ao conjunto de estratégias da empresa", pontua.

Na visão da diretora-executiva do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Heloisa Bedicks, embora exista um trabalho de aprofundamento a ser feito, é salutar observar que o tema passou a ser prioritário na agenda dos administradores. "Entendo que, nessas empresas, que atingiram o estágio de média para grande, ainda há uma forte preocupação dos empresários sobre a sobrevivência dos negócios. Não por outra razão, ao justificarem a adoção de práticas de governança, citam como principais motivações a garantia de sustentabilidade dos negócios, o aumento do valor da empresa e o fomento ao crescimento", analisa.

Heloisa afirma que, nos diagnósticos feitos pelo IBGC em contatos mantidos com empresas desse perfil, na maioria das vezes, ainda há uma forte concentração administrativa e

estratégica na figura do empreendedor, quase sempre o principal executivo da organização. "É latente a preocupação desse gestor com a perenidade do negócio, ainda muito preso à garantia de crescimento, e toda a empresa ainda está muito ligada a essa figura do empreendedor", observa. Assim, ela explica que os conselhos de administração constituídos nem sempre contam com profissionais externos e, portanto, não colaboram suficientemente para a organização. "O processo ainda passará por amadurecimento, de certa forma, lento. Com o passar dos anos, a partir de uma base de práticas em curso, haverá evoluções, como trazer pessoas externas que agreguem valor à empresa, com conhecimento e coragem para apresentar pontos de vista diferentes daqueles dos gestores ou donos do negócio", prevê.

A diretora-executiva do IBGC pontua ser difícil para muitos administradores entenderem, em um primeiro momento, que a governança possibilita, de fato, a redução do custo de capital, por exemplo. "Muitos até entendem essa relação na forma de conceito, mas, com alguma incerteza, sobre os efeitos práticos. Ao deslumbrarem o acesso ao mercado de capitais, como no caso de lançamento de ações, deparam-

se com a realidade, com exigências legislativas e dos próprios investidores. É no ato de precificação dos papéis e das condicionantes para a redução de custos que se clarificam as vantagens de se ter uma governança adequada", explica.

#### Exemplos bem práticos

Algumas empresas já compreenderam bem essa mensagem. A Máquinas Piratininga, instalada em São Paulo, iniciou a aplicação de práticas de governança no final da década de 90. Figura no Grupo Especial da pesquisa por possuir mais de 30% de seu controle acionário nas mãos de uma empresa estrangeira, a Glory, do Uruguai. Segundo o seu *controller*, Ângelo Pizza, entre os objetivos buscados pela empresa ao aplicar as normas qualificadas de gestão, está a possibilidade de abertura de capital nos próximos anos, além de fortalecer a administração do negócio. "Os sócios entenderam, desde o primeiro momento, que esse seria o melhor caminho para uma gestão adequada", informa Pizza.

Uma sociedade anônima de capital fechado com faturamento, em 2007, de R\$ 76 milhões, a Piratininga constituiu um conselho de administração formado por dois executivos. A diretoria, composta por presidente e

### A certeza da recompensa – O trajeto entre uma boa idéia e um ótimo negócio

Destaque de inovação no Prêmio Endeavor & Exame PME de Empreendedorismo, MZ Consult aposta na adoção de práticas de governança corporativa para continuar crescendo

Apresentada, no final de 2007, como referência em inovação para empresas de pequeno e médio portes, a MZ Consult é um clássico exemplo de como uma boa idéia, quando inserida no contexto e no momento certos, pode se transformar em um negócio bem-sucedido. Criada pelo engenheiro químico e administrador Rodolfo Zabisky, ela foi a ganhadora da última edição do Prêmio Endeavor & Exame PME de Empreendedorismo, na categoria "Inovação", graças ao rápido avanço em uma área pouco explorada no País até pouco tempo atrás. Na esteira do grande número de operações de abertura de capital nos últimos anos, a MZ fez da transparência a sua mercadoria. Seu papel principal é apoiar companhias de capital aberto no relacionamento com acionistas, divulgando informações em canais de empresas clientes, como os sites.

A aceitação do serviço foi tão positiva que a organização conquistou a maior parte das companhias que realizaram IPOs desde 1999, quando foi fundada.

Hoje com 255 funcionários, 23 sócios e receita líquida de R\$ 26,6 milhões em 2007, a MZ quer agora fazer da transparência a sua própria marca. Zabisky lembra orgulhoso que, desde o início de suas operações, cada um de seus diretores tinha direito a voto, independentemente de sua participação no capital. "Acreditamos muito que as empresas que praticam governança corporativa e tratam todos os seus acionistas com igualdade serão sempre reconhecidas pelo mercado", justifica o diretor-presidente. A MZ conta também com auditoria externa e com um código de conduta rígido para balizar as relações

entre seus profissionais e os clientes. Seu próximo grande passo é a criação, ainda neste ano, de um conselho de administração, providência importante no momento em que ela trabalha pela entrada de um fundo de *private equity* como investidor. Em médio prazo, a meta é abrir capital.

É certo que ainda há um longo caminho a avançar no campo da governança – não há ainda uma área de auditoria interna formalizada, por exemplo –, mas o caminho já está sendo trilhado. Pelo visto, o esforço compensa. A MZ – "100% brasileira", como faz questão de mencionar seu presidente – deve encerrar 2008 com uma expansão de receita de 25%. Nada menos do que 4 ou 5 vezes o que o Brasil deve crescer no mesmo período.



vice-presidente, foi nomeada por uma Assembleia Geral Extraordinária (AGE) e conta ainda com um conselho fiscal, formado por três executivos, também acionistas. “O conselho fiscal se reúne a cada dois meses, acompanhando a evolução do cumprimento das metas e os resultados atingidos”, relata o *controller*. Com 423 funcionários, a empresa se vale, como informado pela maioria das organizações do Grupo Especial, de recursos próprios para promover investimentos e expansão. Fabricante de maquinários utilizados pela indústria automotiva, em especial, nas linhas de caminhões e ônibus, a Máquinas Piratininga investiu cerca de R\$ 2 milhões, neste ano, na aquisição de equipamentos e, para 2009, aplicará outros R\$ 2,5 milhões, conta Pizza. “O investimento é decidido pelo alto comando da empresa, considerando a previsão orçamentária e os recursos a serem gerados. O maquinário conta com financiamento dos fornecedores ou instituições financeiras conveniadas aos fabricantes e, como estamos em uma condição financeira muito boa, usamos o fluxo de caixa para crescer”, explica.

Outra iniciativa desenvolvida e bem-sucedida, de acordo com o *controller*, foi a contratação de auditoria externa e a criação de um comitê de auditoria.

“Os auditores nos ajudaram muito, qualitativamente, com suas opiniões e sugestões de alinhamento às melhores práticas de mercado”, conta. “Ao mesmo tempo, o comitê interno, formado por profissionais de produção e advogados, se reúne mensalmente para discutir o andamento de processos produtivos e os questionamentos jurídicos para promovermos ajustes externos”, relata, acrescentando que tal sistema reduz os riscos da empresa.

Outra organização a aparecer no Grupo Especial da pesquisa é a Machadinho Energética S.A. (Maesa). Com faturamento projetado para 2008 de R\$ 157 milhões, possui uma arquitetura administrativa complexa e sofisticada, que, se não serve de modelo para adoção em outras empresas, pode ser uma fonte inspiradora para que várias soluções de governança sejam aplicadas. Por ser uma Sociedade de Propósito Específico (SPE), a Maesa deixará de existir em 2015. Até lá, tem a função de alugar os ativos da Usina Machadinho para o Consórcio Machadinho, dono da concessão de geração de energia entre os municípios de Piratuba, em Santa Catarina, e Maximiliano de Almeida, no Rio Grande do Sul. A sociedade do consórcio – e, por sua vez, controladora da Maesa – é formada por pesos-

pesados da infra-estrutura brasileira: Companhia Brasileira de Alumínio (CBA), Alcoa Alumínio, Valesul Alumínio, Votorantim Cimentos, Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica (CEEE-GT), Camargo Corrêa Cimentos, Departamento Municipal de Eletricidade (DME-PC) e Tractebel Energia.

Explica o diretor-superintendente e de Relações com os Investidores da Maesa, Duílio Diniz de Figueiredo, que, por contar com acionistas que executam as melhores práticas de governança em suas respectivas empresas, a Maesa já nasceu com a preocupação de seguir esses modelos. Assim, promoveu AGEs e Assembleias Gerais Ordinárias (AGOs) para aprovar a diretoria executiva e nomear integrantes do conselho de administração. A auditoria externa analisa as contas da empresa trimestralmente, além dos balanços consolidados, e reporta sistematicamente aos acionistas todos os fatos ocorridos dentro da organização. “Aderimos à política de divulgação de fatos relevantes, ainda que a Maesa não conte com ações listadas em Bolsa”, informa o executivo. Três comitês foram criados – financeiro, de operação e manutenção e de meio ambiente –, com reuniões periódicas e um sistema permanente de avaliação de resultados. “Nossas metas são anuais e há métricas para avaliação e acompanhamento de desempenho, o que vale também para o conselho de administração”, relata.

Facco, da Deloitte, enfatiza que o amadurecimento da gestão nas empresas permitirá, ao longo dos anos, que muitas organizações compreendam o processo de governança não mais como um custo, mas como um benefício para o fortalecimento empresarial. “Quem vai partir para a abertura de capital, por exemplo, precisará entender que, além da obrigação legislativa de criar um conselho de administração, há outras frentes a serem aplicadas, não obrigatórias por lei, mas exigidas por investidores. Assim, enfrentará desafios, como a adequação de tecnologia da informação, a garantia de execução adequada dos processos e outros”, pontua. O caminho é longo, mas a boa semente já foi plantada. ■



Rodolfo Zabisky, da MZ: inovação e melhores práticas são as iscas para atrair investimentos