

NOTA DO AUTOR: este artigo foi redigido em 16de março de 2015, porém ao relê-lo recentemente, fiquei impressionado com a sua atualidade! Por tal razão mantive a sua redação exatamente como foi originalmente elaborada.

CRISE ECONÔMICA? FAÇA UM “CHECK UP” DA SUA EMPRESA! MINIMIZE RISCOS E CAPTURE OPORTUNIDADES!

Bem vindo prezado leitor! Diante de um cenário econômico em que muitas empresas brasileiras tendem a vir a enfrentar sérios desafios à sua própria sobrevivência, busco a sabedoria do ideograma chinês para **CRISE**, que é composto pelos símbolos que representam



Crise: risco + oportunidade

RISCO + OPORTUNIDADE, razão pela qual destaco neste artigo a importância de serem introduzidos substanciais aprimoramentos em **GESTÃO EMPRESARIAL E EM GOVERNANÇA CORPORATIVA**, para que as empresas brasileiras possam alcançar a sua “*Plenitude*”, mesmo em meio aos **RISCOS** da **CRISE** atual, ficando deste modo em muito melhores condições para superá-la, aproveitando as **OPORTUNIDADES** nela existentes.

De modo geral as empresas de controle nacional possuem deficiências nos terrenos da gestão e da governança corporativa, cujas consequências se acentuam em uma conjuntura econômica como a atual, não sendo novidade que o Brasil está enfrentando uma séria crise de crescimento, em especial em 2015.

Isso é especialmente grave para o **setor industrial**, onde os industriais brasileiros deveriam estar recebendo **medalhas** por estarem mantendo funcionando suas empresas em um ambiente que tem sido tão adverso, que tem levado à desindustrialização de setores inteiros da economia, ocasionando uma enorme redução da participação deste setor no PIB, que regrediu para algo em torno de 13,3% em 2012, com isso voltando para patamares próximos dos existentes ao início da “*era JK*”, lá pelos idos de 1956, quando representava cerca de 11,3% do PIB, o que é um total absurdo para um país como o Brasil!



Medalhas para os
empresários brasileiros!

Neste contexto, empresas que não disponham de processos e instrumentos de gestão bem desenvolvidos, em especial de planejamento estratégico e de seus desdobramentos em planos tático-operacionais, enfrentarão grandes dificuldades (**RISCOS**) para se reposicionar, podendo chegar a sofrer as vicissitudes de **recuperações judiciais**, havendo a possibilidade de terem os seus pleitos indeferidos, o que pode as levar à **falências** ou, então, à **vendas forçadas**, normalmente em condições muito desfavoráveis!



Diante deste cenário, estou neste artigo voltando a mencionar aspectos que já expus em ocasiões anteriores, porém cuja atualidade em relação ao momento atual me motivou a rerepresentá-los, tanto para facilidade de referência, como, em minha opinião, para serem objeto de atuação intensa e imediata dos “heróis-empresários” brasileiros.

Uma integração de **PLANOS EMPRESARIAIS** é ilustrada abaixo, sendo que o aprimoramento na dimensão do **PLANEJAMENTO (OPORTUNIDADE)**, constitui um dos mais importantes requisitos para que uma empresa possa alcançar uma condição de “*Plenitude*”, quando uma organização utiliza de modo pleno todas as suas potencialidades, mesmo diante da séria crise atual:



Outro ponto a considerar é que existem etapas identificáveis no “ciclo de vida” de uma empresa, tais como as abaixo ilustradas.

CICLO DE VIDA DE UMA EMPRESA



Como as etapas do “Namoro” até a de “Plenitude” ocorrem no período de crescimento (**OPORTUNIDADE**), alerto para que a maioria das organizações empresariais brasileiras, devido às “patologias” que podem as acometer (representadas acima em **vermelho**), não consegue ultrapassar o estágio de “Pré-Adolescência”, quando não possuem, como instituição, uma “personalidade própria” (**RISCO**), que continua sendo uma extensão das que são detidas por seus fundadores ou controladores.

Para ultrapassar essa etapa e alcançar a “Adolescência” a empresa precisa adquirir uma “personalidade própria” (**OPORTUNIDADE**), aprimorando o estilo de atuação de seus fundadores ou dirigentes, que precisa ser potencializado por processos e instrumentos de gestão e de governança, capazes de colocá-la em pé de igualdade com seus concorrentes melhor estruturados.

Diversos fatores retêm as empresas brasileiras no estágio de “Pré-Adolescência”, independentemente de seu porte ou tempo de existência (**RISCO**): pouca ênfase em planejamento - “*não dá tempo*”; membros da família controladora compartilhando (mal) a gestão com profissionais; falta de gestores adequados; estilo centralizador; propensão para entrar em vários negócios de modo desordenado; crescimento ocorrendo “aos trancos”; *turnover* elevado; dificuldades para atrair e reter talentos; deficiências na gestão do capital de giro; não otimização da estrutura de capital; não utilização do custo médio de capital para balizar decisões de investimentos; ambiente interno pouco propício para o desenvolvimento de “empreendedores internos” (colaboradores atuando com “*espírito de dono*”); existência de risco da ocorrência de uma séria crise financeira.

“Caso identifiquem em suas empresas alguns desses “sintomas”, saibam que são indicativos de sérios riscos à saúde dos seus negócios”, mas que há solução, pois nos estágios que vão da “Pré-Adolescência” ao da “Plenitude” é que se tornam mais necessários os aprimoramentos na Gestão Empresarial e na Governança Corporativa (**OPORTUNIDADE**), que poderão evitar ou eliminar as “patologias” mencionadas (**RISCOS**)”, tenho alertado!

Essa “barreira invisível”, em minha opinião constituída por paradigmas mentais existentes em empresários e dirigentes, que precisariam ser superados e que impede a grande maioria das empresas brasileiras em avançar a partir de um determinado porte, é atestado pela revista “**The Economist**”, que ultimamente não tem visto com bons olhos a realidade do Brasil, mas que afirma, com propriedade, que:



“Os brasileiros constituem quase 3% da população do planeta e produzem cerca de 3% de sua riqueza, porém, nas empresas relacionadas pela **Fortune** em seu ranking “Global 500” das maiores empresas por receita, apenas **7 (1,4%)** são originadas do Brasil, (eram 8 em 2013), enquanto que a revista **FORBES**, ao relacionar as 2.000 empresas mais valiosas mundialmente, menciona que apenas **25 (1,3%)** são brasileiras.”

Nessa mesma linha, a **London School of Economics** pesquisou 11.300 empresas de porte médio em 34 países, atribuindo a elas pontos em uma escala de 5, destinada a aferir a qualidade com que monitoravam as suas operações, definiam objetivos e metas, e recompensavam o desempenho, obtendo os seguintes resultados:



- “As empresas brasileiras obtiveram uma nota média de **2,7**, semelhante à da China e um pouco acima da obtida pela Índia.
- Porém, ficaram abaixo da nota média do Chile (2,8) e do México (2,9), os EUA liderando com a nota 3,3.
- As melhores empresas brasileiras pontuam tão bem como as Norte Americanas, **“porém a “cauda” de empresas brasileiras mal geridas é muito larga e comprida”**, concluem.

Como podem observar, o problema de nosso meio empresarial é o grande número de empresas brasileiras situadas nessa **“cauda muito larga e comprida”**, e que portanto atuam com **deficiências de gestão**, o que inclusive faz com que o número de empresas brasileiras que tem sido compradas esteja apresentando uma tendência fortemente crescente, tendo mais do que dobrado em 6 anos, isso em 2012, último ano de que disponho de informações, supondo que essa tendência tenha se acelerado ainda mais desde então, com a piora das condições econômicas!

Para ilustrar, relaciono a seguir alguns exemplos de empresas brasileiras bem conhecidas que foram recentemente compradas por grupos internacionais:

- | | |
|---|---|
| • Fogões Dako pela GE | • Fogões Dako pela GE |
| • TAM pela LAN Chile | • TAM pela LAN Chile |
| • Pão de Acúcar pelo Cassino | • Pão de Acúcar pelo Cassino |
| • AMIL pela United Health | • AMIL pela United Health |
| • Tok Stock pelo fundo Carlyle | • Tok Stock pelo fundo Carlyle |
| • CVC pelo fundo Carlyle | • CVC pelo fundo Carlyle |
| • Ypióca pela Diageo | • Ypióca pela Diageo |
| • Fogo no Chão pelo fundo Thomas H. Lee | • Fogo no Chão pelo fundo Thomas H. Lee |

• *Espaço reservado para outros exemplos que os senhores tenham tido conhecimento:*

-
-
-
-

Por outro lado, lembro a afirmação feita pela **London School of Economics**, de que “*As melhores empresas brasileiras pontuam tão bem como as Norte Americanas*”, o que indica que é perfeitamente possível se exercer gestão e governança no Brasil em pé de igualdade com os melhores padrões do mundo!

De minha parte tenho feito o máximo que posso para contribuir no sentido de que seja reduzida “**a cauda larga e comprida**”, para isso escrevendo esses artigos para minha coluna “**Mundo Empresarial**” (já vão para 30 publicados), ministrando cursos sobre gestão e governança no **IBMEC, IBGC e FGV**, bem como dedicando minha atuação profissional, há mais de 27 anos, no sentido de auxiliar empresários brasileiros na busca do aprimoramento de suas empresas, tanto de modo consultivo, como executivo, nessa última modalidade em períodos de Gestão Contratada.

Nesse sentido, considero que, **através de uma atuação consultiva/participativa eficaz**, em especial em um momento crítico como o atual, seja possível unir sinergicamente esforços com empresários e dirigentes na busca de aprimoramentos no gerenciamento de suas organizações, através da elaboração de **Planos de Negócios (OPORTUNIDADE)**; realizar o seu rebatimento em planos tático-operacionais; aprimorar a gestão do capital de giro; racionalizar decisões de investimento de capital; reestruturar o perfil de endividamento; viabilizar a obtenção de recursos junto a agentes de financiamento nacionais e internacionais; realizar o acompanhamento de tudo que tenha sido planejado e o seu replanejamento, se necessário; mapear, monitorar e mitigar os riscos empresarias; e promover o desenvolvimento de profissionais capazes de dar vida a tudo isso, atuando como “*empreendedores internos*” (colaboradores com espírito de dono)!



E também participar na condução de processos sucessórios, quantificar o valor negocial da empresa (“*valuation*”) e assessorar processos de Fusões e Aquisições (M&A) (**OPORTUNIDADES**)!

Em casos extremos (**RISCOS**), pode haver a necessidade de um “*turnaround*” (recuperação acelerada), onde o consultor deve estar disposto a assumir temporariamente responsabilidades executivas para efetivar os programas estratégicos necessários à recuperação acelerada da empresa (**OPORTUNIDADE**), sendo isso denominado de “Gestão Contratada” ou “*Interim Management*”, tal como anteriormente mencionei.

Em último caso, e sempre como um “**Plano B**”, pode ser necessário elaborar um Plano de Recuperação Judicial, em interação com advogados especializados, possuindo consistência e factibilidade capazes de possibilitar que seja aprovado em uma Assembleia de Credores, bem como acompanhar a sua efetivação, de modo a possibilitar o alcance de seu objetivo maior, de recuperação da empresa como agente econômico e ente de interesse social.

Porém, da mesma forma que um empresário considera normal e necessário buscar a ajuda especializada de um médico ou de um advogado, empresários e dirigentes sentem-se, por razões puramente culturais, muitas vezes melindrados em buscar a ajuda especializada de um “*médico de empresas*”,



como poderia ser considerado um Consultor de Gestão e de Governança, para fazer um “*check up*” (“**DIAGNÓSTICO**”) de suas empresas, lembrando, a propósito, que é muito mais eficaz buscar a ajuda de “*médicos, advogados e consultores*” de modo preventivo, pois as “curas e soluções” serão encontradas com muito maior facilidade, bem como evitadas eventuais sequelas decorrentes de providências que tenham sido por muito tempo postergadas!

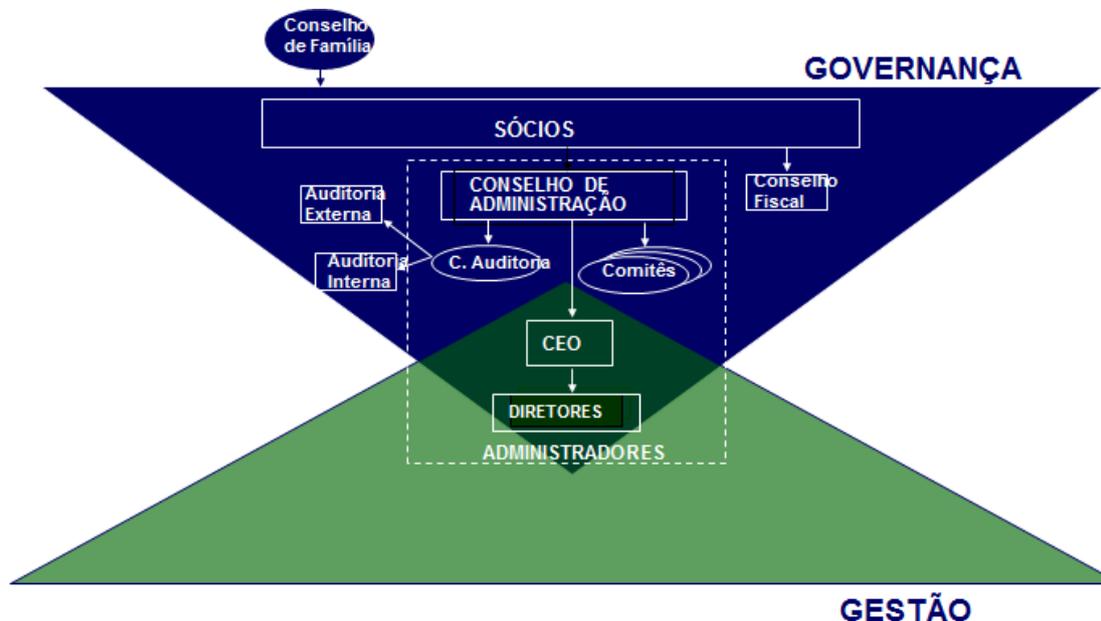
Também é importante constituir **Conselhos de Administração** (ou mesmo **Conselhos Consultivos**) (**OPORTUNIDADES**), fóruns que se tornam necessários quando as organizações alcançam um maior porte, fiquem mais complexas e/ou passem a



contar com um crescente número de proprietários, quando ocorre um natural distanciamento de seus sócios do gerenciamento das atividades operacionais.

Como em tais momentos o gerenciamento é delegado a um grupo de executivos profissionais (**Diretoria Executiva**) (**RISCOS**), deve existir um sistema de **pesos e contrapesos** (que é a própria essência da Governança Corporativa), capaz de balizar e balancear a sua atuação, visando zelar pelos interesses difusos dos sócios, ou seja, de um **Conselho de Administração** (incluindo um **Conselho de Família**, em casos de empresas de controle familiar) (**OPORTUNIDADES**).

Isso constitui um **SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (OPORTUNIDADE)**, pelo qual as sociedades devem ser dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre **Sócios, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal**, tal como ilustrado abaixo:



A **GOVERNANÇA CORPORATIVA**, através da atuação de **CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO**, age em **quatro dimensões básicas (OPORTUNIDADES)**, ou seja: gestão estratégica, envolvendo a formulação de objetivos e diretrizes estratégicas em consonância com as estratégias formuladas, o acompanhamento de resultados empresariais, a gestão do capital humano-chave e a gestão de riscos empresariais (incluindo o seu mapeamento e criação de instrumentos e metodologia para a sua mitigação), tal como ilustrado na página a seguir:



A utilização dos **PROCESSOS E INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**, ao possibilitar uma atuação complementar e sinérgica entre um **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO** e uma **DIRETORIA EXECUTIVA**, cria as condições para que a empresa possa alcançar a sua **“Plenitude”**, tornando-se **mais competitiva** e, portanto, muito mais apta a enfrentar e superar os **RISCOS** de qualquer **CRISE**, aproveitando melhor as suas **OPORTUNIDADES!**

Reafirmo que: *“As empresas brasileiras que conseguem ultrapassar o estágio de “Adolescência”, são aquelas poucas que podem almejar atingir o estágio de “Plenitude”, em que podem ser mantidas por períodos indeterminados de tempo, enquanto forem preservadas as condições para que essa situação tenha sido alcançada, o que exige a adoção das Melhores Práticas de Governança Corporativa”.*

E como sempre, se desejar trocar ideias a respeito dos aspectos acima mencionados, não hesite em entrar em contato comigo.

Luiz Fernando Paiva - 16 de março de 2015, do Rio de Janeiro para O Jornal do Estado

Link para o meu blog MUNDO EMPRESARIAL:
<http://luizpaivaconsultoria.com.br/blog/>

E-mail: contato@luizpaivaconsultoria.com.br

Linkedin: www.linkedin.com/in/luiz-fernando-paiva-gestaoempresarial-governanca-corporativa-interim-management

