

## **“Cultura de Cia aberta. Você ainda vai precisar dela.”**

*“Há que se lembrar que, em uma empresa que era fechada - e se a estrutura anterior ao IPO era familiar isso tende a ser mais forte -, o RI é visto pelas demais áreas como um departamento que está sempre cercado pelos “donos”, que só viaja e participa de eventos. Isso quando sabem que a área de RI existe ou têm noção de o que ela faz.”*

Por Paulo Henrique Praes\*

Após realizar um IPO, ainda na cerimônia de listagem das ações da empresa na bolsa de valores, podemos perceber o quanto é difícil e desgastante o processo de abertura de capital. Antes de soar a sirene que simbolicamente indica o início das negociações das ações, no *speech* do representante da empresa, geralmente seu fundador ou CEO, isso fica bem perceptível. É um momento de contraste de sentimentos. Por um lado, há o ar da vitória, da conquista, da realização e da satisfação em levar sua empresa a outro patamar, a outro nível, o das companhias abertas com ações listadas em bolsa de valores.

A contrapartida, geralmente, é o desgaste pessoal dos envolvidos: sócios, alta administração, bancos de investimentos, advogados, consultores, entre outros. Por isso é tão comum nesses discursos o agradecimento à família pelo apoio e compreensão, já que o ritmo de viagens, reuniões, apresentações e *road-shows* é muito intenso e exige sacrifícios pessoais. No dia da listagem, entretanto, isso tudo parece passado, apenas recordações. Aquele é o momento da celebração e da coroação, muitas vezes, de um trabalho de toda uma vida. Aparentemente, as dificuldades ficaram para trás. Ledo engano.

Após o início das negociações das ações se dá continuidade a uma das atividades mais complexas e importantes de uma companhia aberta: a atividade de relações com investidores. E é nesse ponto que começam os problemas antes não existentes. As variadas definições da atividade de RI encontradas na literatura existente parecem concordar em um ponto: a atividade 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. 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.

Para levar a informação ao mercado o RI precisa, primeiro, obtê-la e entendê-la muito bem. Aqui começa a dificuldade se a companhia, apesar de aberta, ainda tiver a cultura de companhia fechada. A informação deve ser confiável, precisa, tempestiva, alinhada ao discurso da empresa e, acima de tudo, transparente. Cabe aqui um aposto, com uma “lenda” da história do futebol brasileiro. Em 1958, numa preleção para os jogadores da Seleção Brasileira antes de um jogo com a Rússia, o técnico Vicente Feola armou a tática para, segundo ele, conseguir uma vitória tranquila. Em determinado instante, o mágico da bola Mané Garrincha teria argumentado: "Mas o Senhor já combinou isso tudo com os russos?". E este é o caso em muitas companhias abertas: falta combinar isso com os russos e os russos, nesse caso, são as áreas detentoras das informações.

Não existe a prática de relações com investidores se não houver informações. A área de RI não cria informação, ela as recebe, as trabalha sob uma política de comunicação e um discurso uniforme e executa sua divulgação ao mercado. 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 idéia de que aquilo diz respeito à sua área. Há, em muitos casos, o desconhecimento das obrigações e necessidades de uma companhia aberta, do compromisso assumido com o mercado, da função de RI ou mesmo a falta de confiança na área de RI e em seus profissionais.

Há que se lembrar que, em uma empresa que era fechada (novamente, se a estrutura anterior ao IPO era familiar isso tende a ser mais forte), o RI é visto pelas demais áreas como um departamento que está sempre cercado pelos “donos”, que sempre está pedindo dados e informações, só viaja e participa de eventos. Isso quando sabem que a área de RI existe ou têm noção do que faz. E não se pode apenas culpar esses gestores. Há que se fazer um trabalho interno de “aculturação” que, diga-se de passagem, já deveria ter acontecido paralelo ao processo de IPO. Sem a cultura de companhia aberta, o profissional de RI terá que passar pela *via crucis* quando precisar de alguma informação que fuja um pouco do padrão. A imagem externa da Companhia, sua credibilidade no mercado, é que está em jogo. E nem preciso comentar como será a divulgação de resultados... prepare-se para passar a noite no escritório.

Por outro lado, nas empresas em que há estreito relacionamento entre RI e as demais áreas internas, com o apoio e envolvimento da alta administração, o

que se tem, na maioria dos casos, é um eficiente programa de RI. Notem que a afirmação não remete a um trabalho mais fácil ou menos desgastante, mas sim, mais efetivo e eficiente. E um trabalho eficiente em RI significa fazer mais com menos. Menos tempo, menos dinheiro, menos pessoas. Ou seja, o sonho de toda companhia, administração e acionistas.

Mas, e se essa integração não existe?

Primeiro, a pergunta correta deveria ser: **“Por que não existe essa integração na minha companhia?”**, o que pode ser mais objetivo e esclarecedor. Responder a essa pergunta – responder, e não apontar culpados – é um bom caminho para entender onde está a causa dos problemas e estabelecer estratégias para combatê-la. Na maioria dos casos, sempre existem exceções, o problema está associado à questão da cultura de companhia aberta. A difusão da dessa cultura deveria acontecer antes ou, no máximo, 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. Depois do IPO, é o “pobre” do gerente de relações com investidores que vai bater na porta dos demais gestores para explicar que RI não significa “relações institucionais” (ainda que essa atividade possa ser acumulada ou executada no RI), quem ele é, quais informações precisa e porque precisa. E nem sempre ele consegue se fazer entender ou ter credibilidade, até porque muitas vezes é um profissional recém contratado.

Após a listagem das ações a área de RI está em um momento muito crítico, com grande demandada de informações pelo mercado, em geral com a data da primeira divulgação trimestral se aproximando, a própria área procurando conhecer a empresa e o setor, sem contar com a preocupação em estruturar o programa de RI. Por mais boa vontade que exista, a área não tem o tempo e o *feeling* necessários para a difusão da cultura de companhia aberta. Este é um processo longo, didático e que deve ser continuamente reforçado, mas que não precisa ser custoso. Há no mercado, principalmente em consultorias de relações com investidores, treinamentos específicos com essa finalidade. Esses treinamentos são dirigidos e formatados para diferentes públicos: conselhos, alta administração, alta e média gerência e até mesmo para os empregados do chamado “chão de fábrica”. O objetivo maior é trazer as áreas operacionais, técnicas e administrativas - fornecedoras de informações - para o mesmo time da área de RI. Fazê-los entender as obrigações legais, o que são as melhores práticas de relações com investidores e qual o diferencial que isso agrega à companhia. Mostrar a importância de ser uma empresa de capital aberto, as vantagens e, por outro lado, a responsabilidade que isso traz para todos. De certa forma, mostrar que em última instância, todos são também um pouco RI, na medida que precisam colaborar para que a atividade seja bem executada. Inserir a cultura de capital aberto não é fácil, mas é melhor por meio

de consultores externos do que por palestras internas realizadas pelo RI, pois este último, se você se lembra, para as outras áreas é aquele pessoal que só viaja e participa de eventos. Além do que, “santo de casa não faz milagre”. Muitas vezes, alguém de fora da empresa recebe mais atenção do que o próprio RI fazer sua “auto-defesa”. O que não exige, no entanto, que os profissionais da área façam permanentemente um “marketing interno” da sua atividade.

Outro ponto de destaque é a questão legal. O treinamento de cultura de companhia aberta, mais do que preparar internamente a companhia 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.

A Instrução CVM nº 480/09 e o formulário de referência, em substituição ao antigo IAN, vem ratificar a importância da cultura aberta e do envolvimento de todas as áreas nas práticas de relacionamento com os investidores. Basta ressaltar que o Presidente da companhia e o seu Diretor de Relações com Investidores terão que declarar que reviram o formulário de referência e que atestam a autenticidade daquelas informações. O formulário de referência se tornou praticamente um prospecto permanente e criá-lo e mantê-lo atualizado sem o envolvimento de toda companhia não será tarefa tão simples.

Essa é a oportunidade perfeita para que as áreas de RI consigam, finalmente, impor a cultura de companhia aberta, desde a Presidência à portaria da empresa. Afinal, sem informação não há divulgação.

**(\*) Paulo Henrique Praes é economista, pós-graduado pelo Insper (IBMEC-SP), profissional de investimento com certificação CPA/20 pela Anbid e consultor sênior de relações com investidores da Global RI. (paulo.henrique@globalri.com.br)**