



## PRIVATE EQUITY E SEU VALOR EM MOMENTOS DE INCERTEZA

Bruno Zaremba\*

No final de fevereiro, fui convidado pelo IBGC para escrever este artigo, abordando o tema do alinhamento entre empresas investidas e fundos de *private equity*. Eu tinha um esboço do artigo pronto antes dos eventos recentes relacionados à Covid-19 e à resposta do mundo e do Brasil a essa pandemia. Rapidamente, no entanto, meu esboço se tornou obsoleto.

Sem dúvida nenhuma, estamos atravessando um dos momentos mais desafiadores da história, sem paralelos no passado, e com baixíssima visibilidade de futuro. No meio dessa situação, nós na Vinci Partners temos uma carteira de investimentos composta por mais de dez empresas brasileiras, em setores diferentes, sofrendo impactos diversos, e com enorme responsabilidade por gerar milhares de empregos diretos em um ambiente de profunda incerteza.

Como gestores de *private equity* temos responsabilidade perante

todos os nossos constituintes: investidores, times de gestão das companhias investidas e sócios. Inicialmente, quando tomamos a decisão de fazer um investimento, temos um alinhamento total dentro desse grupo em relação a nossos objetivos de médio e longo prazos. Com esses objetivos alinhados alcançamos visibilidade dos retornos potenciais do investimento para os cotistas de nossos fundos, uma proposta de valor clara para nossos sócios e uma rota a ser perseguida pelos nossos executivos.

Tipicamente nossos investimentos visam aceleração no ritmo de crescimento das empresas investidas. Procuramos companhias que tenham modelos de negócio sólidos, e nas quais nosso capital e experiência proporcionem uma oportunidade de mudança de patamar no tamanho e rentabilidade desses negócios. Muitas vezes isso implica acelerar a companhia a taxas de crescimento muito altas, e por esse motivo é fundamental

### Sem dúvida nenhuma, estamos atravessando um dos momentos mais desafiadores da história

que exista um alinhamento muito grande em relação aos objetivos que estamos perseguindo. Provavelmente teremos desvios em relação aos planos originais e nos preocupamos muito com a criação de processos que viabilizem uma correção rápida de rota, quando necessário.

Em um contexto normal, nossa relação de gestor com as investidas consiste em aumentar ao máximo a probabilidade de que aquele plano acordado no início do investimento seja alcançado ou superado. Com este fim, depois de um plano estratégico finalizado, implementamos uma série



de instâncias de governança que têm como função apoiar o time de gestão no caminho da obtenção dessas metas de médio prazo. Além disso, apoiamos a empresa na busca de capital humano que vai ajudar na execução do plano estratégico que traçamos juntos. Muitas vezes conseguimos atrair executivos com histórico de boa performance que já trabalharam conosco em investimentos anteriores, o que aumenta a probabilidade de sucesso em sua nova empresa.

Os fóruns de governança darão suporte na discussão de resultados de curto prazo e alternativas de financiamento (comitê financeiro), no estabelecimento das políticas de remuneração (comitê de gente), apoio ao time de gestão na alocação de capital para crescimento (comitê de expansão/investimento) e no controle de integridade e normas em todas as fases do negócio (auditoria interna). Esses são alguns exemplos de comitês instalados em nossas companhias de portfólio.

Formamos ainda um novo conselho de administração em todas as companhias investidas com a nossa participação e muitas vezes também com conselheiros independentes que possuem conhecimento técnico específico para ajudar o time de gestão na solução dos desafios estratégicos.

Pela nossa experiência, a interação constante com os times de gestão ajuda na formação de consenso e na resolução de temas complexos. Utilizamos um *toolkit* de melhores práticas desenvolvido ao longo dos últimos 20 anos, tempo em que o time da Vinci Partners investe em *private equity* no Brasil. Ele inclui desde melhores práticas durante o ciclo de diligência inicial da oportunidade, até o desinvestimento da companhia. Estamos constantemente retroalimentando nosso *toolkit* com experiências, erros e acertos de empresas do portfólio, e acreditamos que ele seja uma arma poderosa à disposição de nossos

CEOs para que eles aumentem, e muito, sua probabilidade de sucesso. Batizamos esse material como *Value from the Core*.

Todos os passos que tomamos e nossa preocupação no alinhamento das premissas de direção estratégica de nossas empresas geram uma externalidade muito positiva entre todos envolvidos: a confiança.

No atual momento de insegurança e incerteza extrema em que vivemos com a pandemia da Covid-19, ter total confiança em quem está gerindo a companhia e em nossos sócios é fundamental para conseguirmos ter a velocidade de tomada de decisão que a atual crise demanda.

Dessa forma conseguimos, ainda antes de a crise atingir o Brasil, mobilizar sócios, CEOs, CFOs e demais diretores do nosso portfólio para a complexidade do cenário que teríamos pela frente. Rapidamente comitês de crise foram instalados em todas as companhias investidas. Em seguida pontos de atenção e orientações em comum foram transmitidas por nós para a diretoria das nossas empresas, e agora não só monitoramos a evolução de cada um dos nossos negócios diariamente através desses comitês, como divulgamos melhores práticas de uma ou mais empresas para o resto do portfólio, de forma a melhorar ainda mais nossa capacidade de resposta.

Com as práticas de monitoramento testadas e implementadas ao longo de duas décadas, estamos equipados para lidar com a atual crise. Temos confiança estabelecida em nossos parceiros e processos para ganhar velocidade nas decisões e navegar no atual cenário de mercado. Apesar do ineditismo do atual ambiente e a consequente falta de referência para tomada de decisão, acreditamos muito que temos processos e governança estabelecidos que vão nos levar à melhor solução possível para nossos desafios.

Entendemos e respeitamos o tamanho

da responsabilidade que temos nas mãos. Embora tenhamos que olhar arquivos contábeis, negociar contratos, preparar projeções de curto e longo prazos, no final, a nossa maior responsabilidade é com pessoas: nossos investidores, as famílias dos nossos executivos, sócios, e de todos os funcionários que são empregados por empresas em que investimos.

O crescimento que promovemos em nossas companhias usualmente se traduz em maior oportunidade para nossos funcionários, geração de empregos, crescimento e prosperidade. Porém, estamos vivendo um momento histórico, para o qual não existem cartilhas, estudos prévios, contingências preestabelecidas — governos do mundo inteiro estão aprendendo e reagindo no dia a dia.

Hoje, um final de semana se tornou longo prazo. Os fundamentos de um dia para o outro mudam completamente conforme governos e empresas se ajustam para responder ao que certamente é um dos maiores desafios da história.

Neste momento, o importante é contar com a confiança de nossos sócios, gestores e investidores e ter processos estabelecidos que ajudem, em uma jornada tão desafiadora, a preservar valor para todos. ■



**\*Bruno Zaremba**

Sócio e head de *Private Equity* da Vinci Partners. Atua como conselheiro de companhias do portfólio da Vinci Partners, além de participar do conselho deliberativo da Associação Brasileira de *Private Equity* e Venture Capital (Abvcap). É formado em Economia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e alumni da Harvard Business School (OPM 50).