

# *Pequenas e médias empresas Private Company Services*

*A força do mercado brasileiro*





# As pequenas e médias empresas no Brasil

As pequenas e médias empresas (PMEs) são a principal força motriz da economia brasileira, por atuarem como maior fonte de renda e emprego para a população. Das mais de 6 milhões de empresas de todos os tamanhos que operam no Brasil, quase 500 mil são pequenas e médias. Outras 100 mil são companhias de grande porte ou de origem transnacional. As restantes são microempresas de escala e receita muito pequenas.

O poder das PMEs fica evidente em sua participação de 30% no Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 4,4 trilhões do Brasil. O segmento emprega mais pessoas do que qualquer outro: 10,1 milhões de empregados em pequenas empresas e 5,5 milhões nas médias.

Na última década, a classe média brasileira fez grandes avanços, como resultado de uma taxa mínima de desemprego, combinada com o aumento da renda média familiar e das baixas taxas de juros para crédito ao consumidor. Mais de 40 milhões de novos consumidores migraram para a classe média nos últimos anos. Atualmente, ela inclui 96 milhões de pessoas, que impulsionam a demanda no mercado local e, por sua vez, promovem a abertura de novas empresas e a expansão das existentes.

Mas não são apenas os avanços na classe média que estão impulsionando as PMEs. Outros fatores contribuíram e continuarão contribuindo para isso nos próximos anos:

- A taxa básica anual de juros (Selic) foi reduzida de 12,5%, em 2011, para 7,25%, em 2012, o menor nível na história. Apesar do aumento recente, a expectativa é que ela se mantenha relativamente baixa para os antigos padrões brasileiros.
- A taxa de inadimplência do consumidor está baixa.
- O governo federal reduziu impostos sobre consumo de bens duráveis (eletrodomésticos, automóveis, material de construção) para estimular o consumo.
- Os bancos estatais estão competindo com o setor privado na oferta de juros mais baixos e no aumento do crédito disponível.
- O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) expandiu suas linhas de financiamento a juros muito baixos, direcionadas para investimentos e exportações para pequenas e médias empresas.

E o governo não está voltando sua atenção apenas para as taxas de juros. Devido ao tamanho e à importância das PMEs, a administração da presidente Dilma Rousseff criou a Secretaria da Micro e Pequena Empresa, a fim de promover o setor e avaliar questões como a redução de impostos e da burocracia. Além disso, o sistema de compras do governo será submetido a novas regulamentações que beneficiarão as pequenas empresas.

O Brasil sediará a Copa do Mundo da Fifa 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, o que representa uma oportunidade única de melhorar a infraestrutura do país e criar milhões de empregos e muitas novas empresas para atender a demandas específicas por *catering*, transporte, turismo e produção de conteúdo para veículos de mídia, só para citar alguns exemplos.

O setor de energia pode representar outro fator de impulso para a economia, não só pelas oportunidades que o programa brasileiro de etanol, pioneiro no mundo, ainda reserva, como na exploração de vastas reservas de petróleo em alto-mar (na camada pré-sal).

## IPOs – Uma grande oportunidade para as PMEs no Brasil

O mercado de ofertas públicas iniciais de ações (IPOs) representa uma alternativa importante para empresas menores que querem obter capital para impulsionar sua expansão e melhorar a eficiência administrativa e operacional.

A BM&FBOVESPA calcula que 15 mil empresas brasileiras estarão qualificadas para fazer um IPO nos próximos três anos. Se apenas 1% dessa estimativa se tornar realidade, o número de empresas brasileiras listadas saltará de 454 para 600, um aumento de quase 33%.

O processo de IPO no Brasil é complexo. Uma nova empresa de capital aberto deve apresentar três anos de demonstrações financeiras auditadas e adotar procedimentos para promover a transparência e fortalecer seus controles internos. Além disso, várias pequenas e médias empresas no Brasil ainda são administradas pelas famílias fundadoras, e a resistência a compartilhar o controle ou a governança com novos acionistas pode ser grande. Essas empresas precisarão passar por uma mudança de paradigma. Várias iniciativas estão sendo adotadas para apoiar as PMEs durante essa jornada.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que regula o mercado de ações, está avaliando a adoção de regulamentações mais simples e com menos exigências para ajudar as PMEs a ter acesso ao mercado de ações. Nesse meio-tempo, enquanto essas mudanças ainda estão sendo analisadas, o programa “Bovespa Mais” é uma opção interessante. Lançado pela BM&FBOVESPA, ele oferece cursos e palestras, orienta as empresas menores ao longo do processo de IPO e permite que uma companhia seja listada por um período de sete anos até concluir sua oferta inicial.

Há outras iniciativas privadas destinadas a motivar as PMEs a realizarem IPOs. A mais avançada é o Programa de Aceleração do Crescimento para Pequenas e Médias Empresas (PAC-PME), apoiado pela PwC. Ele propõe uma verdadeira revolução em cinco anos: a realização de 750 IPOs.

Um IPO muda uma empresa para sempre e geralmente para melhor. Antes dele, a organização tem opções limitadas para financiar a sua expansão. Depois, ela pode acessar novas formas de crédito, como fundos de investimento, debêntures e vendas subsequentes de novas ações. Além disso, no Brasil, onde os controles internos, as auditorias externas e a transparência são raras em pequenas e médias empresas, abrir o capital equivale a receber um “selo de aprovação”.

A extensa lista de oportunidades descrita acima indica que o Brasil está em um momento de possibilidades sem precedentes, que o tornam extremamente atraente e um lugar único para se fazer negócios.

## Nossa visão

Pequenas e médias empresas tornaram-se um importante vetor do crescimento econômico brasileiro nos últimos anos. Muitas delas são de propriedade familiar, operam em mercados desregulamentados e usam seu próprio capital para manter e expandir as suas atividades.

Por essas características, tais empresas enfrentam vários desafios para assegurar a continuidade de suas operações e promover sua expansão sustentável. Elas carecem, por exemplo, de estruturas adequadas de governança que lhes dariam mais estabilidade legal e corporativa. Nesse contexto, pequenas e médias empresas têm espaço para progredir adotando práticas mais efetivas de identificação e controle de riscos, especialmente nas áreas legislativa, tributária e trabalhista.

O envolvimento da família também pode influenciar uma empresa a adotar um modelo de administração altamente intuitivo, focado na continuação de práticas aplicadas ao longo de toda a existência da organização, o que talvez nem sempre esteja alinhado com as práticas mais comuns no mercado.

Esse modelo pode se tornar uma barreira à expansão, porque não considera, por exemplo, oportunidades de fusões, aquisições ou mesmo parcerias, já que outras empresas são vistas como adversárias. Outra barreira importante é o relacionamento distante entre essas empresas e seus agentes financeiros, que são um elemento fundamental a considerar quando se promove um ciclo de expansão. Essa barreira em geral induz as empresas a se limitar apenas ao crescimento orgânico.

Com um mercado de capitais altamente sofisticado e uma indústria de serviços financeiros versátil, eficiente e muito líquida, é surpreendente que pequenas empresas, especialmente as emergentes em rápida expansão, ainda sejam um pouco tímidas na busca desses recursos. Não surpreende que, em muitos casos, os ativos da empresa confundam-se com os dos proprietários e diretores, o que cria riscos claros e significativos para o futuro do negócio e a saúde financeira dos proprietários.

Apesar desses importantes desafios, o interesse pelo empreendedorismo permanece forte no Brasil. Felizmente, mudanças e uma nova atitude estão começando a impulsionar esse mercado, conforme demonstra o número crescente de empresas que buscam informações sobre o processo de IPO.

Todos os dias, surgem empresas brasileiras inovadoras, com alto potencial de crescimento. Para ajudar essas organizações a prosperar, a área de Private Company Services- Middle Market (PCS-MM) da PwC oferece soluções para que elas superem os desafios que enfrentam. Essas ações demonstram claramente a nossa confiança no crescimento continuado e sustentável da economia, e também em grupos emergentes de negócios com enorme potencial de crescimento.

O nosso sucesso em oferecer soluções úteis que ajudem essas organizações a alcançar seus objetivos podem ser percebidos em nosso forte processo de expansão: em média, conquistamos 300 novos clientes a cada ano.

# Como a PwC pode ajudar

Cada empresa é única e deve ser analisada de acordo com aspectos como atividades, serviços, tecnologia e produtos. Porém, de forma recorrente, todas as organizações enfrentam uma situação comum quando atingem certo tamanho e precisam empreender uma transição crítica.

Reconhecemos que as PMEs têm sido, ao longo da história, e hoje ainda mais, o principal motor do crescimento econômico brasileiro. Com essa ideia em mente, o grupo de PCS-MM da PwC Brasil tem se esforçado para apoiar a expansão contínua dessas empresas no país. Para isso, todos os escritórios da PwC no Brasil contam com profissionais especializados nesse segmento, com um total entendimento dos desafios que ele enfrenta.

Estamos cientes de que uma prática que funcionou bem por certo tempo pode se tornar ultrapassada quando a empresa atinge outro tamanho. Isso acontece com aspectos fundamentais do negócio, como sistemas de informação, estruturas administrativas e operacionais, controles internos, estratégias fiscais, além de outros novos desafios.

A compreensão dessas questões e uma atuação multidisciplinar permitem que a PwC ofereça soluções completas e integradas. Acima de tudo, um dos nossos princípios é estabelecer relacionamentos de longo prazo, e é nossa meta trabalhar em conjunto com as futuras grandes empresas brasileiras.

## Nossos serviços

Podemos apoiar a expansão de uma empresa independentemente de seu estágio de desenvolvimento: lançamento, *startup*, expansão, aquisição de controle, e IPO (antes, durante e depois). Nossa equipe multidisciplinar está concentrada especificamente no segmento de pequenas e médias empresas e pronta para ajudar organizações familiares.

Nossas propostas são adaptadas às suas necessidades e consideram o estágio atual de desenvolvimento e os objetivos da companhia. Prestamos serviços para empresas não reguladas, negócios familiares, gestores de carteiras de alto crescimento, afiliadas e organizações que têm oportunidade e interesse de abrir seu capital.

## O que nos torna diferentes

Nós nos dedicamos a entender a sua empresa e seus planos para o futuro, e trabalhamos em conjunto com você para alcançar esses objetivos. Começamos assim um relacionamento: estabelecemos uma base sólida, pensamos a longo prazo, participamos das atividades diárias da organização e nos preparamos para ajudar a criar valores novos e duradouros, de uma maneira muito pessoal e próxima.

# Serviços e soluções

Oferecemos um portfólio completo, além de equipes especializadas em pequenas e médias empresas.

1

## Planejamento

O planejamento estratégico é um fator essencial para definir o rumo de uma empresa e assegurar que as pessoas certas entendam seus objetivos.

Ajudamos empreendedores a identificar importantes técnicas de planejamento, como a definição clara de objetivos, a análise das ações dos concorrentes, a determinação e o entendimento das novas demandas dos clientes e o discernimento sobre as necessidades de investimento. Com base nesses aspectos e na compreensão da realidade do mercado e dos objetivos desejados pela organização, as decisões de planejamento podem ser estabelecidas.

Sabemos que a maioria das empresas começa com um foco bem-definido, mas, em muitos casos, apenas alguns executivos e os sócios têm um entendimento profundo sobre o planejamento. As falhas na disseminação do conhecimento, no desenvolvimento de objetivos coerentes, na integração das operações e na comunicação efetiva podem comprometer o plano de ação e limitar a expansão da companhia.

Exatamente por isso compartilhamos nosso conhecimento com as empresas para ajudá-las a definir um sólido planejamento estratégico e formas de disseminá-lo para transformá-lo em uma referência das atividades de negócios cotidianas. Isso é viável porque ajudamos a administração da empresa a agir em relação a questões críticas, definindo e priorizando objetivos, analisando competências, forças, fraquezas e riscos e estabelecendo estratégias efetivas que se traduzem em ganhos reais.

## Nossas soluções

- Planejamento estratégico
- Análise de negócios
- Análise de posicionamento de mercado
- Orçamento
- Planejamento de salários e benefícios
- Planejamento e implementação de sistemas
- *Outsourcing*





## 2

### Gestão

Sem uma gestão consistente não existe crescimento sustentável. Infelizmente, para muitos empreendedores brasileiros, essa afirmação aparentemente óbvia não é uma verdade absoluta.

É possível encontrar muitas pequenas e médias empresas que carecem de executivos e gerentes, e até mesmo de um dono visionário, com as competências de negócios necessárias para manter o crescimento de longo prazo.

Ideias e pessoas são fundamentais, mas as organizações também precisam gerenciar ativos, processos e, acima de tudo, riscos. Muitas empresas se concentram em oportunidades de mercado, mas se esquecem de analisar os aspectos internos, capazes de representar ameaças silenciosas com impactos profundos para o futuro do negócio. Em outras palavras, as empresas têm deficiências de controles, de análise de processos e de ferramentas para monitoramento rotineiro. Em alguns casos, esses elementos nem sequer existem.

Tudo isso geralmente resulta em oportunidades de crescimento perdidas e até prejuízos financeiros e operacionais.

Por essa razão, nossos profissionais aplicam análises e estudos de diagnóstico diferenciado para identificar riscos atuais e potenciais. Com uma equipe altamente qualificada, apoiamos executivos e gerentes no desenvolvimento de processos e no ajuste de métricas de negócios, de acordo com o estágio de desenvolvimento da empresa e usando ferramentas de monitoramento e gestão para riscos variados e específicos.

Oferecemos a nossa experiência em áreas como caixa, gestão de ativos e riscos, quando avaliamos a conformidade com regulamentações legais e tributárias. A longo prazo, apoiamos organizações na definição de verificações, controles necessários e ajustes que devem ser realizados para garantir que a atividade de negócios continue a seguir o plano estabelecido.

### Nossas soluções de gestão

- Auditorias
- Auditoria interna
- Melhores práticas (*benchmarks*)
- Orçamentos
- Auditoria de processos de negócios
- Gestão de fluxo de caixa
- Redução e monitoramento de custos
- Controles internos
- Conformidade regulatória
- Gestão de riscos
- Planejamento e implementação de sistemas
- Planejamento tributário e conformidade fiscal
- Governança corporativa
- Sistemas de informações gerenciais
- Prevenção e investigação de fraudes
- Recuperação de empresas com problemas
- Reestruturação corporativa
- Apoio em litígios
- Terceirização de atividades não essenciais
- Logística
- Gestão de projetos
- Sustentabilidade





### 3

#### Expansão

A globalização, e conseqüentemente a profunda transformação promovida pelo sistema financeiro, causou uma mudança na mentalidade dos empreendedores brasileiros que se reflete também nas pequenas e médias empresas. O empreendedor está cada vez mais consciente de que a sofisticada indústria financeira pode oferecer inúmeros e importantes mecanismos para assegurar a expansão dos negócios. Ao mesmo tempo, a percepção de oportunidades além das fronteiras nacionais está aumentando.

Essa tendência pode ser vista, ainda que timidamente, nos planos de expansão das pequenas e médias empresas brasileiras. A administração precisa responder a várias questões: Como podemos identificar, contratar e reter talentos? Como podemos ter acesso a recursos financeiros? Como podemos solucionar nossas questões fiscais e tributárias? Para onde podemos expandir nosso alcance geográfico? Devemos adquirir concorrentes? Devemos formar uma *joint venture*?

Essas perguntas são mais difíceis e complexas de responder quando nos referimos à expansão internacional da empresa. Entre as considerações importantes estão aspectos regulatórios, exigências fiscais, riscos cambiais, logística adequada e competitiva, relatórios financeiros complexos e até fatores culturais. A abertura de oportunidades para novos investidores, que podem alavancar o negócio, talvez também gere ansiedade e incerteza para muitos empreendedores.

Nesse contexto, podemos ajudar a empresa a avaliar e planejar suas estratégias, em nível local e internacional. Auxiliamos a companhia a identificar e prevenir possíveis dificuldades, analisar oportunidades e acessar o sistema financeiro e o mercado de capitais. Trabalhamos em conjunto com a empresa para obter crescimento efetivo e sustentável.

#### Nossas soluções de expansão

- Fusões e aquisições
- Alianças estratégicas
- Aquisições internacionais e reestruturação
- Assistência no financiamento de projetos
- Análise de investimento para instalação de unidades
- *Due diligence* para aquisições
- Integração pós-aquisição
- Crescimento de receita
- Comércio internacional
- Impostos internacionais
- Impostos de expatriados
- Identificação de incentivos fiscais
- Estratégias de capital humano

## 4

### Financiamento

A PwC ajuda pequenas e médias empresas a identificar e descobrir as melhores oportunidades, no momento certo, para levantar capital de forma coordenada e sem surpresas. Infelizmente, apesar dos avanços significativos na qualidade do sistema financeiro e do mercado de capitais do Brasil ao longo das últimas décadas, muitos empreendedores e até acionistas ainda subestimam a necessidade de capital e a geração de caixa. Muitos também são céticos quanto a formar alianças com investidores ou parcerias estratégicas.

Nesses projetos, queremos compartilhar nosso conhecimento, inclusive nossa experiência com grandes corporações, para ajudar empresas emergentes a identificar necessidades de capital e saber como e onde obter recursos financeiros em condições atraentes, ou a apenas se reestruturar para se candidatar a esses recursos.

Da mesma forma, auxiliamos nossos clientes a acessar uma ampla gama de fontes de capital e recursos financeiros e até usamos nossa rede de contatos para aproximá-los de investidores estratégicos.

### Nossas soluções de financiamento

- *Corporate finance*
- Avaliação de empresas
- Suporte na obtenção de crédito
- Oferta pública inicial de ações (antes, durante e depois)

## 5

### Governança

No Brasil, a história de uma empresa geralmente se confunde com a de seus fundadores. A estrutura e a cultura da família e a estrutura de administração da empresa têm uma relação simbiótica. Algumas organizações familiares altamente bem-sucedidas também têm dificuldades de implementar o planejamento sucessório ou até de transferir a liderança. O DNA de muitas empresas contém tanto a riqueza da família quanto os ativos da organização, uma mistura que gera riscos.

Um foco importante do nosso trabalho com pequenas e médias empresas é avaliar aspectos pessoais e familiares do negócio e adotar uma estrutura de gestão adequada e eficiente, capaz de assegurar a sustentabilidade da organização.

Ajudamos empreendedores e executivos a criar um plano de pensão pessoal e um plano de sucessão familiar.

Também oferecemos consultoria sobre planos de alienação de participação, a fim de assegurar que a empresa seja transferida por um valor justo que maximize os resultados.

Esse apoio também é oferecido a empresas que precisam se reestruturar para atrair novos sócios e investidores institucionais e estratégicos, além de se preparar para cumprir com exigências regulatórias para um possível IPO. Como resultado, elas podem se tornar mais sólidas, transparentes e atraentes.

### Nossas soluções de governança

- Governança corporativa
- Planejamento sucessório e gestão
- Acordos de acionistas
- Planejamento tributário
- Financiamento da sucessão
- Governança familiar
- Identificação de objetivos
- Seleção de sucessores
- Alienações



# Contatos

Para obter mais informações, entre em contato com:

## São Paulo

### **Carlos Mendonça**

carlos.mendonca@br.pwc.com  
[55](11) 3674 3850

### **Alexandre Pierantoni**

alexandre.pierantoni@br.pwc.com  
[55](11) 3674 3990

## Brasília

### **Geovani Fagunde**

geovani.fagunde@br.pwc.com  
[55](61) 2196 1805

## Campinas

### **Maurício Colombari**

mauricio.colombari@br.pwc.com  
[55](19) 3794 5457

## Belo Horizonte

### **Guilherme Campos**

guilherme.campos@br.pwc.com  
[55](31) 3269 1551

## Porto Alegre e Caxias do Sul

### **Fábio Abreu**

fabio.abreu@br.pwc.com  
[55](51) 3378 1703

## Recife

### **José Vital**

jose.vital@br.pwc.com  
[55](81) 3465 1011

## São José dos Campos

### **Augusto Assunção**

augusto.assuncao@br.pwc.com  
[55](19) 3794 5402

## Ribeirão Preto

### **Rodrigo Camargo**

rodrigo.camargo@br.pwc.com  
[55](16) 2133 6615

## Rio de Janeiro

### **Saete Garcia**

saete.garcia@br.pwc.com  
[55](21) 3232 6160

## Curitiba e Florianópolis

### **Leandro Camilo**

leandro.camilo@br.pwc.com  
[55](41) 3883 1606

## Salvador

### **Carlos Coutinho**

carlos.coutinho@br.pwc.com  
[55](71) 3319 1904

Follow us [Twitter@PwCBrasil](https://twitter.com/PwCBrasil)

[facebook.com/PwCBrasil](https://facebook.com/PwCBrasil)

