

**Instabilidade econômica e a nova lei de falências abrem um mercado promissor para os chamados *turnarounds*, especialistas em recuperar empresas à beira da falência. Saiba quem são esses médicos corporativos e os remédios que eles prescrevem para tirar as companhias da U.T.I.**

Sílvia Lisboa

A companhia de parafusos e rebites Micheletto, de Canoas (RS), já era uma veterana quando começou a dar sinais de cansaço. Tão logo completou 90 anos de idade, a companhia se viu num beco sem saída. De repente, uma série de investimentos mal planejados gerou uma dívida sete vezes maior do que seu faturamento anual. Além disso, o preço de seus produtos estava congelado havia dois anos, mesmo com o aumento na cotação de sua principal matéria-prima, o aço. Para piorar, os donos, já em idade avançada, não queriam mais tocar o negócio. E os herdeiros não chegavam a nenhum consenso sobre como administrá-lo. A gestão da Micheletto se resumia a atender fiscais da Receita Federal cobrando impostos atrasados, driblar fornecedores raivosos com a falta de pagamento e enrolar funcionários que pediam verbas para consertar máquinas estragadas.

O basta na penúria começou quando um dos membros do conselho de administração da Micheletto decidiu chamar um especialista em reestruturação de empresas. Em maio de 2002, o paulista Richard Doern desembarcou em Canoas com a missão de reavivar os negócios. Como o quadro era gravíssimo, Doern chamou uma equipe especializada em administrar em tempos de escassez. Suas medidas foram drásticas: demitiu cerca de 20% dos funcionários – muitos deles com mais de 20 anos de casa – e concentrou a produção de duas unidades fabris em apenas uma. Doern também criou ferramentas de controle das margens de cada produto e renegociou as pesadas dívidas da empresa. No final de dois anos, o faturamento da Micheletto crescia 25% e a receita com as exportações dobrava. De quebra, como os donos queriam se aposentar, a gestão de Richard serviu para tornar a empresa atraente a investidores. “Era um trabalho de vestir a noiva”, conta Richard, que já carrega no currículo o salvamento da Eliane Revestimentos Cerâmicos e da famosa boutique paulista Daslu. Seis meses depois de Doern deixar o comando, a Micheletto foi vendida por R\$ 3,5 milhões para a Comafal, indústria pernambucana de tubos e perfis de aço. Pode parecer pouco para uma companhia quase centenária. Mas é muito para quem esteve à beira da falência. Com a virada da empresa, cerca de 400 empregos foram preservados.

Como a Micheletto, várias companhias brasileiras hoje devem sua sobrevivência à ajuda dos “médicos” de empresas – também conhecidos como reestruturadores ou *turnarounds*. A Região Sul é pródiga de exemplos. A companhia gaúcha de celulose Riocell (que hoje pertence à Aracruz), a cooperativa paranaense Cocamar e a Cecrisa, um dos maiores grupos de revestimentos cerâmicos do país, com sede em Criciúma, foram todas salvas por especialistas em gestão de crises. “Um reestruturador é, sobretudo, um negociador de interesses e não de posições. Ele não pode ter nenhuma ligação afetiva com os donos do empreendimento. Seu compromisso é apenas com a sobrevivência da companhia”, teoriza Mário Marrey, consultor da Marcondes & Associados, empresa especializada no treinamento de executivos.

A própria remuneração desses profissionais é atrelada ao êxito do tratamento. Cerca de 60% dos ganhos – que podem ser milionários – são calculados pela chamada “taxa de sucesso” do

## Clipping Diário Sexta-feira, 29 de outubro de 2004.

serviço. Em outras palavras: os médicos corporativos só engordam seu salário se recuperarem a lucratividade do negócio. Um diagnóstico errado, por outro lado, pode significar a aposentadoria. “Se uma empresa falir nas minhas mãos, estou fora do mercado”, avalia Richard Doern.

### Pacientes terminais

Os reestruturadores avisam: nem todas as doenças corporativas têm cura. O *turnarounder* Richard Doern conta que, de dez empresas que o procuram, só uma tem salvação. Na maioria dos casos, o motivo é o mesmo: o empresário nega a crise e prolonga uma situação de caos a tal ponto que os remédios perdem a eficácia. “Quanto antes a empresa pedir ajuda, mais chances ela terá e mais barato será o tratamento”, avisa o advogado catarinense Marcos Andrey de Souza. Geralmente, as empresas familiares são as principais vítimas das falências. “Recusei um trabalho de uma importante fábrica de brinquedos porque o dono não queria reduzir seus rendimentos”, relata Eduardo Gomide, diretor-executivo da Kroll Brasil. “Desse jeito não há como fazer uma reestruturação”. Segundo Magda Helers, consultora de empresas familiares, a família precisa de atenção especial durante um processo de *turnaround*. “Nas crises, a empresa deixa de ser o foco. O foco passa a ser o conflito familiar”, relata. É por isso que, muitas vezes, inicia-se um processo de profissionalização da empresa durante a revitalização. “Difícilmente, a família volta a gerir o negócio. Uma empresa muda muito quando sai da UTI”, afirma o “médico” Glauco Lima.

Como em todos os tratamentos, porém, a plena recuperação depende muito da força de vontade do paciente. Sem o apoio do presidente e dos acionistas, os remédios raramente surtem o efeito desejado, afirmam os especialistas em gestão de crises. “Se não recebo carta branca dos acionistas, pego a mala e vou embora”, adverte Geraldo Haenel, executivo que está empreendendo a revitalização do Grupo Paranapanema, maior companhia de mineração e metalurgia do Brasil. Em todos os processos de salvamento, o empresário precisa literalmente deixar o negócio nas mãos do médico corporativo. Emoções à parte, está aberto o caminho para que a gestão seja totalmente profissionalizada. Não é um procedimento indolor, é claro. Especialmente em empresas familiares. “Houve um caso em que tivemos de proibir o dono de colocar o pé na empresa, porque diagnosticamos que ele era o problema”, relata Glauco Abdala Lima, sócio da Galeazzi & Associados, o mais antigo escritório de turnaround do país, fundado após o sucesso do resgate da Cecria. De acordo com o advogado catarinense Marcos Andrey de Sousa, é preciso acabar com o que ele chama de “donismo empresarial”. “Não podemos permitir que um empresário quebre uma companhia e demita dezenas de pessoas por motivos emocionais”, defende.

Foi a abertura abrupta da economia, no início dos anos 90, que marcou o surgimento dos reestruturadores profissionais no Brasil. Esse período serviu como uma espécie de provação para empresários e executivos. De um dia para o outro, empresários e executivos de sucesso viram suas margens definhar com a concorrência de produtos importados. Apenas alguns poucos superaram o teste de fogo – e foram estes que se tornaram especialistas em domar crises. É por isso que a maioria dos médicos corporativos guarda uma característica em comum: nenhum deles escolheu, em sua consciência, tornar-se um especialista em empresas problemáticas. Foram “escolhidos”. “Alguns amigos dizem que eu só gosto de coisas complicadas. Não sou eu que gosto delas, são elas que gostam de mim”, brinca Nelson Bastos, atual presidente da Parmalat e sócio da Íntegra, consultoria escolhida pela multinacional para sanar as contas da empresa no Brasil.

**Clipping Diário**  
**Sexta-feira, 29 de outubro de 2004.**

**Jorge Queiroz, da Alliance Partners e presidente do Instituto Brasileiro de Gestão em Turnaround**

**Negócios que salvou:**

Empresa Brasileira de Engenharia (EBE), Grupo Ioschpe e a metalúrgica paulista Eluma. Queiroz calcula que preservou US\$ 3 bi e mais de 20 mil empregos.



Bastos foi literalmente fisgado pelos problemas. O executivo é um dos fundadores da Gradiente, empresa que sofreu muito com a abertura da economia promovida pelo governo Collor. Para não perder o negócio, Bastos liderou uma reestruturação societária que dividiu a empresa em vários setores distintos. Posteriormente, tomou a frente da Rezende Alimentos, indústria de aves e embutidos com sede em Uberlândia – e que hoje pertence à Sadia. Nesse período, a fama de bombeiro levou Bastos a assumir a presidência da Ferronorte, ferrovia que liga o Centro-Oeste a São Paulo. “Quando iniciei meu trabalho, a Ferronorte estava endividada, inadimplente e praticamente não operava. Hoje, ela transporta um terço da produção de soja do país”, orgulha-se. Na Parmalat, o executivo tem outro grande desafio: tornar a empresa apetitosa aos 17 bancos credores que devem se tornar seus acionistas.

**Geraldo Haenel, presidente do Grupo Paranapanema**

**Negócios que salvou:**

Companhia de celulose gaúcha Riocell e a baiana Bacel. Atualmente, comanda o Grupo Paranapanema, controlado pela Previ, fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil, que reúne as empresas Mamoré (estanho e minerais industriais), Caraíba (cobre) e Metalúrgica Eluma.



## Clipping Diário Sexta-feira, 29 de outubro de 2004.

Assim como os médicos corporativos começaram suas carreiras na última década, a procura por seus socorros também se intensificou nesse período. Prova disso foi a entrada nesse mercado das principais consultorias do país. De 2000 para cá, a PriceWaterHouseCoopers, a Deloitte, a KPMG e a Kroll passaram a oferecer serviços de reestruturação financeira e operacional para empresas brasileiras na corda bamba. Em apenas três anos, a PwC, por exemplo, tirou do sufoco a companhia de telefonia celular BCP e a Globopar, soterrada em um passivo de US\$ 1 bilhão. Já a Kroll toca quatro projetos de revitalização corporativa ao mesmo tempo. A consultoria importou o *know-how* da matriz americana, que cuidou das duas maiores falências da história dos Estados Unidos – a Enron e a MCI WorldCom. Lá fora, a Kroll se tornou líder de mercado depois de ter adquirido o escritório de reestruturação mais famoso dos EUA, o Zolfo Coopers. “O Zolfo possui 100 profissionais e fatura US\$ 100 milhões por ano. É uma das áreas mais lucrativas da companhia”, relata Eduardo Gomide, diretor-executivo da Kroll Brasil.

**Mais clientes** – A nova Lei de Falências, em tramitação na Câmara dos Deputados (já foi ao Senado e voltou), deve dar um impulso ainda maior à demanda por serviços de reestruturação. A legislação prevê a recuperação extra-judicial de companhias mediante a apresentação de um plano de recuperação, ferramenta básica de trabalho dos turnarounders. “Isso deve institucionalizar esse mercado no Brasil”, acredita Mário Marrey, da Marcondes & Consultores Associados. De olho nessa mudança, um grupo de socorristas corporativos inaugurou, no ano passado, o Instituto Brasileiro de Gestão em Turnaround (IBGT). Um dos objetivos da organização é o de ser um órgão certificador deste tipo de profissional. Assim, tão logo a lei seja aprovada, as companhias terão onde procurar esses especialistas. Hoje, o instituto já congrega 900 profissionais em todo o Brasil. A idéia segue o exemplo da norte-americana Turnaround Management Association (TMA). “Queremos reduzir a enorme mortalidade de empresas brasileiras”, ressalta Jorge Queiroz, presidente do IBGT, responsável por acabar com a crise do grupo Iochpe Maxxion e da metalúrgica Eluma, pertencente ao Grupo Paranapanema.

### Santo de casa

A Bretzke, companhia de achocolatados de Jaguará do Sul (SC), é um caso raro. Faz parte de uma parcela mínima de empresas que conseguiram sair de uma concordata graças a uma reestruturação promovida por um dos herdeiros do negócio. Com apenas 33 anos, Guido, o caçula de Eriberto Bretzke, o fundador da companhia, assumiu o controle dos negócios no seu momento mais crítico – e contra a vontade da família, que o achava “maluco” demais. O jovem empresário recém havia recebido um laudo feito por uma consultoria dizendo que era inviável a recuperação da Bretzke. Guido não acreditou. “Como eu ia dizer isso para o meu pai, que teve tanto trabalho para construir essa empresa?”, conta.

**Clipping Diário**  
**Sexta-feira, 29 de outubro de 2004.**

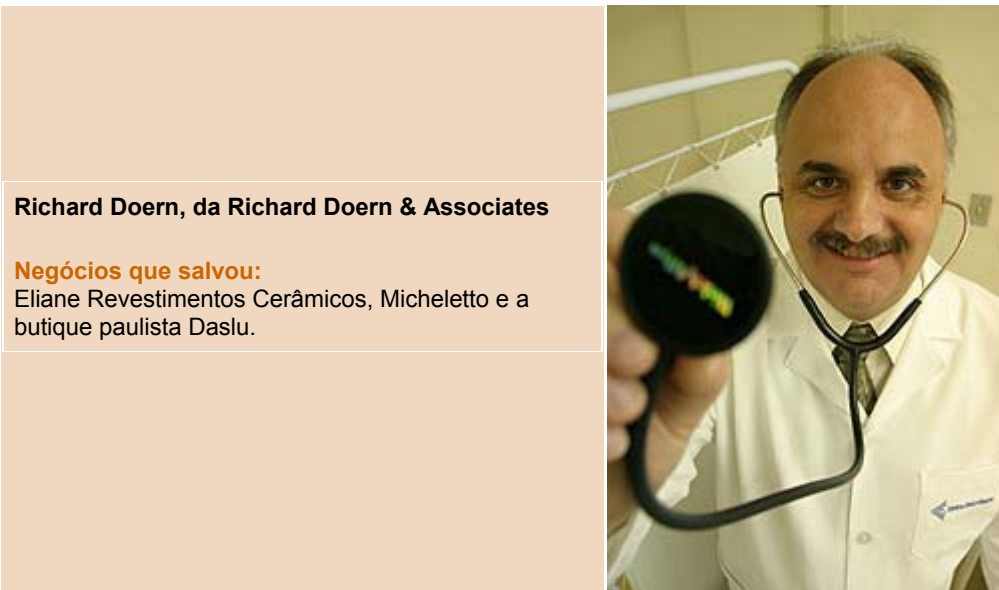
Depois de a empresa pedir concordata, o herdeiro assumiu sozinho a sua direção. Montou um time de oito pessoas e, por instinto, seguiu todos os passos de um reestruturador veterano. Em uma reunião, identificou que um dos erros da companhia era a diversificação. A Bretzke fabricava 700 itens diferentes, sendo que a maioria não levava a marca da companhia nem trazia rentabilidade. A regra foi priorizar os produtos de marca própria. O corte foi drástico: de 700 para 70 produtos. “Nossa marca tem tradição, é o nosso elo de ligação com o consumidor final. Não podíamos perdê-la”, explica. Feitas as contas, veio a parte mais difícil. O faturamento decorrente das mudanças dava para sustentar só 50% do quadro de funcionários. “Reuni todos eles e contei a situação. Disse que 250 seriam demitidos para que os outros 250 pudessem continuar no emprego”, lembra Guido. Todos entenderam o recado – apenas uma ação trabalhista foi movida contra a empresa. Os credores também foram convocados. Durante os dois anos da concordata, o executivo abria todos os números da empresa e contava quais medidas estavam sendo tomadas. O princípio foi um só: transparência. Livre da concordata, Guido garante que a Bretzke tem fôlego para mais 40 anos.



Guido Bretzke: o caçula fez tudo sozinho

Mesmo com esse esforço de regulamentação, o ofício dificilmente cairá no gosto popular. Ficará restrito àqueles que têm algum prazer em chegar na parte ruim da festa, quando é preciso arrumar a bagunça do salão. O gaúcho Flávio Staub, economista e membro do conselho de administração de empresas que passaram por reestruturações, conta que os turnarounders levam uma vida repleta de tarefas ingratas. Especialmente no período em que assumem uma empresa combatida. “Compete a eles o papel de demitir funcionários, de escolher quais os fornecedores ou credores que serão pagos no prazo e de lidar com a família-empresária em pé de guerra”, relata Staub. Diferentemente dos tradicionais consultores, a maioria dos médicos de empresas fica como gestor interino apenas durante o período de crise, que normalmente dura um ou dois anos. Em alguns casos, precisam mudar de cidade, dormir em hotéis e trabalhar em média 14 horas por dia. Em resumo: dar adeus à vida pessoal. Mas essa rotina atribulada não parece ser problema. “Não sei gerir um ambiente sem adrenalina no sangue. Não sou bom na estabilidade”, confessa Glauco Abdala Lima, sócio da Galeazzi & Associados. “A mulher reclama, o filho reclama, mas não sei fazer outra coisa”, ilustra. No final das contas, os reestruturadores se acostumam a driblar as altas doses de estresse diário. “Sei que tenho a capacidade de manter a lucidez em momentos difíceis”, afirma Nelson Bastos, presidente da Parmalat.

**Clipping Diário**  
**Sexta-feira, 29 de outubro de 2004.**



Há outro ganho intangível nas reestruturações profissionais: a simples contratação de um médico corporativo já indica ao mercado (leia-se credores e fornecedores) que a empresa tem chances de se reerguer. Ou que está pelo menos tentando. Algumas vezes, a nomeação desse executivo é feita pelos próprios credores, quando sentem que algo não vai bem. “O papel principal do ‘médico’ é o de restaurar a credibilidade da empresa, que está com a relação desgastada com seus fornecedores, clientes, parceiros e empregados. Nenhuma empresa se recupera se não conseguir alongar prazos e refinar dívidas”, afirma Antonio Toro, consultor da área de *recovery* da PwC.

A fama de alguns reestruturadores é tamanha que o mercado muda rapidamente suas expectativas sobre uma companhia à beira da falência ante a simples informação. Jorge Queiroz, presidente do IBGT, tem essa invejável reputação. No final da década de 90, Queiroz tomou o leme da combalida metalúrgica paulista Eluma, que então amargava um prejuízo de US\$ 100 milhões. No primeiro dia de trabalho, porém, o milheiro de ações da companhia pulou de R\$ 5 para R\$ 75. Com o vento a favor, Queiroz pôde dar conta de uma missão aparentemente impossível: convencer investidores a apostar na Eluma, já quase falida. “A empresa só seria viável se fossem feitas atualizações tecnológicas”, lembra ele. Ao todo, o executivo angariou US\$ 105 milhões através de uma emissão de ações da empresa no exterior.

Outro exemplo de recuperação iniciada simplesmente com a contratação de um turnaround é o da companhia gaúcha de celulose Riocell. Com carta branca, Geraldo Haenel levantou US\$ 123 milhões e conseguiu modernizar o processamento de madeira num momento em que a Riocell ainda estava bastante debilitada. “Nunca assumo um negócio em crise quando vejo que ele não tem potencial”, relata. Na época em que Haenel se colocou à frente da Riocell, a empresa estava à venda, mas ninguém oferecia mais de US\$ 50 milhões. Quatro anos depois, a Aracruz arrematou o negócio por US\$ 610 milhões, acima da expectativa do mercado. “E eu acho que foi abaixo do que ela valia realmente”, polemiza Haenel.



Renegociar dívidas astronômicas e atrair capital para uma empresa quase extinta exigem do reestruturador uma alta dose de autoconfiança. Geralmente, esses profissionais são obrigados a fazer um diagnóstico-relâmpago da situação. E é com base nesse diagnóstico que tomam decisões cruciais para a ressurreição do negócio. “É como dirigir um veleiro durante uma regata. Não podemos mudar a direção dos ventos. Por isso, fortalecemos o barco e treinamos a equipe”, compara Glauco Abdala Lima, atual superintendente da Avipal, gigante do setor alimentício que convocou o especialista para profissionalizar a gestão e aumentar a rentabilidade das vendas.

Luiz Tarquínio, que no início de 2003 assumiu o comando da catarinense Tupy, maior fundição da América Latina, conta que inculuiu autoconfiança em todos os funcionários da companhia. “Numa situação de dificuldade financeira, todos na empresa assumem a postura de negociadores. O pessoal da produção terá de comprar mais matéria-prima e dizer que não tem dinheiro para pagar. Eles também precisam convencer os fornecedores de que a crise é passageira”, conta Tarquínio. O receituário costuma funcionar bem. Um ano depois da entrada de Tarquínio, a Tupy contabilizava uma receita de R\$ 1,1 bilhão, 33% maior que a registrada no exercício anterior.

**Confiança e otimismo** – História parecida viveu a paranaense Cocamar. Atolada em dívidas, a cooperativa contratou um especialista só para renegociar os passivos com mais de 30 bancos. E manteve os cooperados a par de todas as negociações. A transparência ajudou a inspirar confiança – vital para tirar a companhia do buraco. Assim, mesmo sabendo que poderiam não receber, os cooperados continuaram entregando a colheita para a Cocamar. “Nunca deixei de ser otimista”, confessa Luiz Lourenço, presidente da cooperativa.

**Glauco Abdala Lima, sócio da Galeazzi & Associados**

**Negócios que salvou:**

Cecrisa, Lojas Americanas, Inbrac e Pierre Alexander, entre outros. Atual superintendente da Avipal.



Engana-se, porém, quem acha que os reestruturadores tomam todas as decisões sozinhos. “A gente não entende bulhufas do negócio que salvamos. Não somos especialistas em nada”, brinca Glauco Lima. Por isso, é normal os médicos levarem consigo uma equipe multidisciplinar, que vasculha todos os pontos fortes e fracos da companhia. Sem desprezar, é claro, os funcionários da casa. “É preciso tirar a gravata e ir conversar com os empregados. Afinal, eles são a principal fonte de informação”, explica o médico corporativo Richard Doern.

Com frequência, as soluções para a recuperação do negócio estão dentro da própria empresa. Muitas vezes, a maior contribuição de um especialista em gestão de crises é fazer os gestores enxergarem e aprenderem com os próprios erros. O consultor e conselheiro de empresas Geraldo Hess lembra a guinada da Eberle, uma gigante do setor de metalurgia. Segundo Hess, a empresa levava uma surra dos concorrentes, até o momento em que os gestores decidiram dar ouvidos aos consultores. Profissionalizaram rapidamente a gestão e promoveram jovens executivos cheios de idéias. “Eles foram humildes e reconheceram que era a hora de mudar”, relata Hess. Hoje, a Eberle vê as adversárias do topo.

□

Revista Amanhã

Outubro de 2004 N ° 204 Ano 19