ENTREVISTA Não se pode brincar com a inflação, diz Zeina Latif, da XP Investimentos

www.amanha.com.br Novembro de 2014 Nº 309 Ano 28 R$ 11,90

AMANHÃ

GESTÃO • ECONOMIA • NEGÓCIOS

NEGÓCIOS
Por que a Camera decidiu rever os planos de fabricar biodiesel

ESTRATÉGIA
Os super-robôs da Pollux podem mudar a forma de competir com a China

Clóvis Baumhardt, ex-dono da Excelsior Alimentos, vendida para a BRF em 2008

A CRISE VENCIDA

Sufoco no caixa? Mercado em turbulência? Conheça as lições de quem foi ao inferno e voltou vivo

ISSN 1413-9383

Lição permanente

Trinta anos atrás, Raul Randon foi forçado a cortar na carne para enfrentar a crise. Hoje, os números do Grupo Randon mostram que as medidas, embora indigestas, valeram a pena

Jefferson Bernardes/Agência Preview

A VIDA DEPOIS DA CRISE

O que dá para aprender com as empresas que quase quebraram, mas sobreviveram para contar a história

Emanuel Neves, com reportagem de Ricardo Lacerda e Andreas Müller

Nos últimos meses de 1980, Raul Anselmo Randon estampava no rosto um brilho de satisfação ao analisar os números de sua empresa. A caxiense Randon – hoje, um dos maiores grupos de implementos rodoviários do mundo– empregava, então, cerca de 6 mil funcionários e detinha uma carta de pedidos promissora. Tanto que já fazia planos de admitir mais 300 pessoas para dar conta da produção. Infelizmente, porém, a bonança durou pouco. Pior: tornou-se uma pesada tempestade.

As causas da crise não estavam ao alcance de Raul. Na verdade, não estavam sequer no Brasil, e sim no outro lado do mundo, mais precisamente no Oriente Médio, centro nervoso de uma crise que fizera o preço do barril de petróleo saltar mais de 1.000% em poucos meses. No Brasil, a política econômica do presidente João Figueiredo não conseguia lidar com a escalada das taxas de juros internacionais e tampouco era capaz de conter os índices inflacionários, que já beiravam 50% ao mês. O país começava a se enredar em um novo ciclo de crise. Ao final de 1982, com dívidas que haviam se tornado subitamente impagáveis, a Randon teve aprovado pela Justiça o seu pedido de concordata.

Hoje, tanto tempo depois, a história da Randon é o retrato emblemático de uma das maiores dificuldades pelas quais as empresas podem passar. O verbo "passar", aqui, traz um bom auspício: algumas companhias são capazes de resistir a esses momentos de crise, reverter conjunturas desfavoráveis e retomar a senda de sucesso. Foi o que fez a Randon. Para sair do aperto, a companhia caxiense cortou 75% de seu quadro de funcionários e fechou as filiais que mantinha em vários Estados brasileiros. Depois, adotou uma estratégia de captação com o objetivo de fazer do câmbio um aliado, e não mais um inimigo: foi à Argélia pleitear uma concorrência pública internacional. A exportação de 350 carretas para o país africano injetou US$ 12 milhões nos cofres da Randon – em cifras que foram supervalorizadas pela alteração cambial impetrada pelo ministro Delfim Neto, que enfraquecera a moeda nacional em 30% ante o dólar. Faltando um mês para o fim do prazo de recuperação estipulado pela Justiça, a Randon estava salva.

"A concordata foi uma grande lição para nós", reconhece Raul Randon. Talvez tenha sido não só uma lição, mas várias. Sempre que lembra daqueles tempos árduos, Raul repete um conselho: "Quem quer ficar de pé nunca pode deixar de pagar imposto e mão de obra. São duas coisas sagradas". A Randon, hoje, é um conglomerado de nove empresas. A maior parte delas se posiciona no

segmento de implementos veiculares e autopeças, embora também englobe negócios como um banco próprio e uma operadora de consórcios. No ano passado, a receita total do grupo chegou a R$ 5,4 bilhões – 24% maior do que a de 2013.

Mas nem todos têm a sorte (e a competência) da Randon para atravessar as intempéries. Em setembro de 2014, o Indicador Serasa Experian de Falências e Recuperações registrou 181 pedidos de falência em todo o país – uma alta de 21,5% sobre o volume de requerimentos efetuados em agosto (149). As falências decretadas também aumentaram: 39 empresas quebraram oficialmente em agosto – e 90 no mês seguinte. E ao que tudo indica esse processo deve se agravar à medida que persistir o quadro de baixo crescimento e alta na inflação. Entre agosto e setembro, o número de pedidos de recuperação judicial abertos no país pulou de 65 para 90. Geralmente, a maior parte desses pedidos vem de micro, pequenas e médias empresas. No relatório de setembro da Serasa Experian, porém, as grandes corporações já respondiam por 25% dos requerimentos de falência – um sinal claro de que ninguém está a salvo da crise.

Com previsão de PIB nulo para este ano, e tendo amargado um recuo de 0,6% no segundo trimestre, de acordo com o IBGE, o Brasil já afunda na poltrona da estagnação. O cenário macroeconômico de inação anuncia um futuro de dificuldades para todos os tipos de empresários. "A fase aguda de crise não está sendo agora. Há mais um medo, uma expectativa latente", detecta Glauco Corte, presidente da Federação de Indústrias do Estado de Santa Catarina (Fiesc). A analogia possível é a de um veículo trafegando por uma estrada sem pavimentação e com um horizonte no qual se desenha uma tempestade. O condutor tem de se precaver para não se ver tragado pela tormenta. Mas também deve cuidar para não desacelerar demais e descobrir, depois, que a tempestade não passava de uma ameaça. O certo é que quem está no comando precisa saber por onde trafega e, acima de tudo, conhecer a fundo suas fraquezas e potencialidades.

Jefferson Bernardes/Agência Preview

Mas nem sempre é isso o que ocorre. Geralmente, por trás das crises que levam a falências ou pedidos de recuperação judicial há sintomas flagrantes de falta de gestão. Muitas empresas têm sistemas de decisão desestruturados, que carecem de ferramentas básicas de controle financeiro – como orçamentação e controle de fluxo de caixa. Entre as companhias familiares, há também o problema da falta de critérios administrativos. O dono é quem manda e faz o que bem entende com a conta bancária da empresa. Consequentemente, só ele tem condições reais de estancar a sangria de recursos. Outro problema clássico é o das organizações que se prendem demais a determinados hábitos, sem avaliar se eles são vantajosos ou não. É o caso daquele produto que fez muito sucesso em certa época, mas que hoje já se tornou deficitário – e ninguém tem coragem de aposentá-lo.

O fato é que, cedo ou tarde, todas as empresas se veem diante da necessidade de apertar o cinto. As causas podem não ser sempre as mesmas, mas parte das soluções se baseia em premissas comuns. Nas próximas páginas, AMANHÃ resgata histórias de empresas que, a exemplo do Grupo Randon, foram ao limiar do inferno financeiro, mas conseguiram voltar. Como se verá, há sempre um caminho possível para quem busca uma saída para a crise com obstinação e seriedade.

"Não há uma receita universal para enfrentar a crise. A dica é manter a empresa lucrativa, com liquidez, e se afastar de grandes empreendimentos – isto é, de medidas que possam ser consideradas arrojadas demais numa época de indefinições e mudanças"

CLÓVIS BAUMHARDT
Ex-proprietário da Excelsior Alimentos, vendida em 2008

OLHAR PARA DENTRO

Lição número 1 para o enfrentamento das crises de caixa: ainda que a economia esteja em recessão e a conjuntura global seja hostil, as prováveis causas do problema estão dentro de casa, ao alcance do gestor. Não significa que os fatores externos possam ser desconsiderados. "Crise financeira é como a queda de um avião: não existe um motivo só", define Américo Predebon, diretor comercial e de marketing da consultoria de gestão Qualitin. Mas o fato é que são os erros internos que geralmente fazem um negócio desandar – e isso explica a diferença entre as empresas que atravessam as turbulências e aquelas que sucumbem. Empresas não podem controlar arranjos macroeconômicos como câmbio, juros, políticas sociais e clima. Mas podem, sim, ajustar-se às forças que vêm de fora.

Ter controles rigorosos não só dos gastos, mas também dos processos da empresa, é um passo essencial para enfrentar e até prevenir crises de caixa. O gestor precisa ter consciência do todo e olhar o negócio do alto, com um foco "holístico", como sugerem os profissionais da área de governança corporativa. E isso nem sempre é tão simples quanto parece. Telmo Schoeler, presidente da consultoria Strategos, especializada em gestão e *turnaround*, aponta quatro dimensões fundamentais dos negócios: mercado, operação, recursos (isto é, pessoas, dinheiro e tecnologia) e gestão. "A falta de dinheiro sempre vem de problemas em uma dessas áreas", afirma.

Mas é preciso cuidado: ter controle é diferente de ser controlador. Muitos empresários se envolvem demais com a parte operacional. Não delegam responsabilidades e perdem o distanciamento necessário para enxergar o negócio de forma "holística".

REDUZIR PARA CRESCER

Empresários e empreendedores tendem a ser otimistas incorrigíveis: olham para frente, miram o crescimento e têm horror a qualquer tipo de retrocesso. Muitas vezes, porém, crescer significa simplesmente agravar perdas ou afundar ainda mais na crise. E aí está o segundo passo para enfrentar a pressão no caixa: ter serenidade para entender que, talvez, o negócio precise diminuir. "Não adianta gastar 25 para faturar 10", simplifica Predebon.

No auge da crise, nos anos 1980, a Randon teve de reduzir seu quadro de 6,5 mil para 1,8 mil funcionários – um corte de quase 75%. A redução foi drástica e dolorosa, mas deixou um grande legado. Hoje, as nove companhias do grupo empregam mais de 12 mil pessoas. A gestão ainda conta com membros da família Randon, inclusive na parte operacional. Mas a estrutura agora é sólida e profissionalizada, o que garante mais estabilidade para atravessar as crises. Para este ano, por exemplo, a expectativa do grupo é obter uma receita líquida de R$ 4,4 bilhões, com um crescimento de 3,4% sobre o total de 2013 – apesar de todas as dificuldades conjunturais.

"Tem gente que força muito o crescimento, que é obsessiva por *market-share*. Mas nada disso tem valor se a última linha do balanço traz prejuízo", resume Rogério Rokembach, sócio da assessoria empresarial Rokembach. Ele explica que a maior parte das companhias não faz uso de ferramentas básicas de controle. Com frequência, elas acabam percorrendo os caminhos da intuição do dono, sem saber ao certo quanto podem gastar. "Você precisa ter um bom perfil de crédito. Não adianta gastar para produzir, entregar e não receber. É a pior maneira de crescer. É crescimento de mentira", diz Rokembach.

Para evitar o pior, a recomendação é ter cabeça fria para "diminuir". E recorrer sempre a boas ferramentas de controle, que facilitem a tomada de decisão e reduzam as brechas para medidas desesperadas – como contrair dívidas com taxas altas demais. Com o pé no chão, é possível até mesmo atacar os problemas antes que eles impactem de fato o caixa.

QUANDO É MELHOR DEIXAR O NEGÓCIO PARA TRÁS

Hoje, Clóvis Baumhardt leva uma vida tranquila. Está aposentado e não mantém mais nenhuma ligação formal com o mundo dos negócios. Seu passatempo é praticar golfe com amigos nos campos do Santa Cruz Country Club, clube do qual é fundador e membro nato, no interior do Rio Grande do Sul. Mas nem sempre foi assim. Pouco mais de uma década atrás, Clóvis e seus familiares estavam na antessala de uma crise sem precedentes à frente da Excelsior Alimentos, uma empresa centenária, dona de uma das mais tradicionais marcas de alimentos embutidos do sul do país.

À primeira vista, não havia nada de errado na operação da companhia. "Éramos uma empresa enxuta, tínhamos tudo controlado", lembra Clóvis. O problema estava na divergência de visões entre os acionistas da família. Clóvis e seu irmão, Nelson, exerciam lideranças antagônicas dentro da Excelsior, o que dificultava a tomada de decisões. Para completar, as grandes concorrentes à época – como Sadia, Perdigão e Frangosul – vinham impondo verdadeiras guerras de preço nas gôndolas. "A partir disso, nossas margens caíram extraordinariamente, como jamais havíamos visto", conta o ex-empresário.

Com rentabilidade negativa, a Excelsior se meteu em uma arapuca. Quanto mais vendia, mais perdia dinheiro. Entre 1998 e 1999, a receita líquida subiu 11,9%. Só que, em vez de sair do buraco, a empresa registrou um salto de mais de 200% no prejuízo. Com dificuldades para chegar a um entendimento, os sócios então decidiram vender a Excelsior. Chamaram uma consultoria – a Strategos, de Telmo Schoeler –, promoveram uma avaliação de ativos e fizeram uma aproximação com um investidor italiano. Em vão: a situação da empresa era tão crítica que os compradores acabaram desistindo do negócio. "Àquela altura, a operação não duraria mais do que 180 dias", recorda Schoeler.

A solução foi promover uma transformação radical no negócio. A começar pelo Conselho de Administração, do qual Nelson foi afastado – apesar da resistência de Clóvis. "Se eu tirar meu irmão do comando, teremos uma guerra na família", segredou

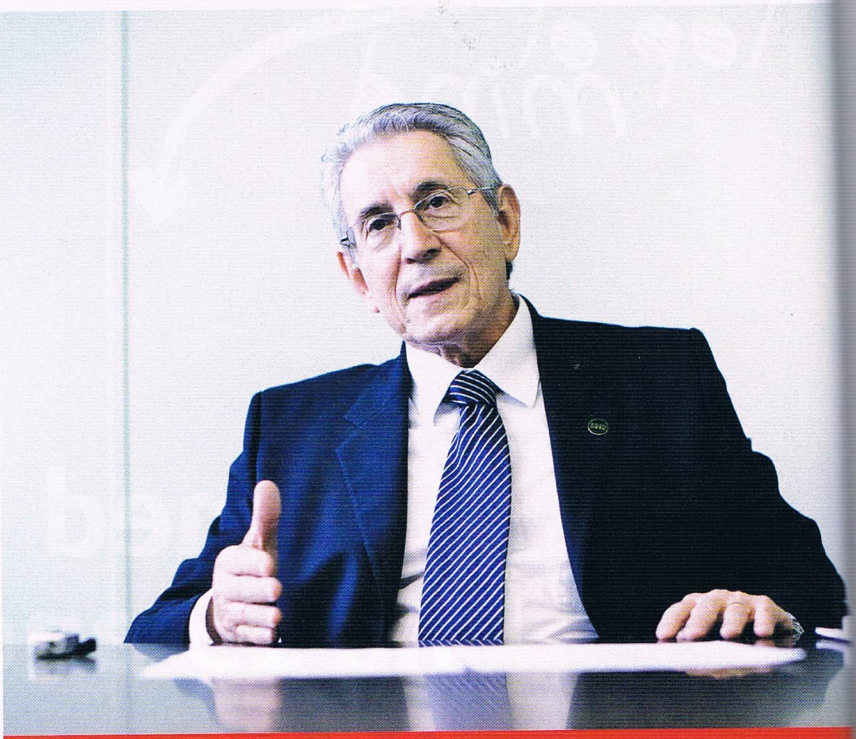
ele, à epóca. Coube a Schoeler deixar claro que a tal guerra em família já havia se tornado um problema menor. "Se as coisas continuassem como estavam, eles iriam à falência e continuariam tendo uma guerra em família", lembra o consultor.

As mudanças mais expressivas abarcaram a própria estrutura do negócio. O abatedouro da Excelsior, totalmente deficitário, foi vendido – e a matéria-prima da empresa passou a ser comprada de terceiros. Com isso, o criatório perdeu a utilidade e foi vendido também – hoje, a área sedia o autódromo internacional de Santa Cruz do Sul. Outro grande terreno foi transformado em loteamento imobiliário e comercializado com um bom ágio. Com a logística terceirizada, até a frota de veículos foi revertida em dinheiro.

Todo o montante obtido com essa "desimobilização em massa" foi destinado ao abatimento de dívidas, a investimentos na estrutura produtiva e à recuperação da marca. De quase falida, a Excelsior se tornou superavitária e voltou a atrair o interesse dos compradores. Em 1999, início da reestruturação, cada ação da companhia valia não mais do que R$ 0,08. Em 2008, com as coisas em seu devido lugar, a Sadia adquiriu 100% do capital da Excelsior, pagando mais de R$ 5,00 por ação. Posteriormente, o negócio seria repassado ao Grupo JBS. Hoje, entre uma tacada e outra, Clóvis lembra do episódio com serenidade. E dá um conselho para quem deseja se manter longe das crises: "A dica é ser lucrativo, ter liquidez e se afastar de grandes empreendimentos – isto é, de medidas que possam ser consideradas arrojadas numa época de indefinições e mudanças".

A história da Excelsior demonstra a importância do pragmatismo.

Divulgação



"A fase aguda de crise ainda não chegou. Não está sendo agora. Na verdade, há mais um medo, uma expectativa latente. Há casos de indústrias dando férias coletivas e segurando investimentos, mas ainda não chegamos a um extremo"

GLAUCO JOSÉ CORTE
Presidente da Federação de Indústrias de Santa Catarina (Fiesc)

Muitos empresários até reconhecem a necessidade de tornar a estrutura e os processos mais leves, mas raramente topam passar por transformações tão radicais quanto as sofridas pela Excelsior. Menos ainda quando se trata de sair do negócio.

Além disso, em um processo de reestruturação, é preciso ser impetuoso com os custos. "Eu posso faturar 1 bilhão por ano. Mas se eu tenho um *office-boy* sem função, então ele precisa ser demitido", exemplifica Schoeler. Além disso, é importante manter a porta aberta para algumas alternativas. Entre elas, a terceirização de processos, que tende a proporcionar maior agilidade operacional e controle de custos. Como mostra o caso da Excelsior, se

É PRECISO PEDIR AJUDA PARA SAIR DO BURACO

A regra geral da vida vale também para as empresas em crise: o primeiro passo para se resolver um problema é reconhecer a sua existência. A etapa seguinte consiste em atuar sobre essa dificuldade. Quando não há uma solução óbvia, pedir ajuda se torna a única saída racional. É nesse ponto que entram as consultorias especializadas em gestão. Elas são responsáveis por conduzir o chamado *turnaround* – termo de administração cunhado nos anos 1980, que significa a volta por cima de uma organização; o processo para resgatá-la da crise, modificar números insatisfatórios e mantê-la