

Gestão Com foco em reestruturação financeira, consultorias substituem o alto escalão, indicando sócios para administrar o processo de mudança

Para sair da crise, empresas contratam comando interino

Neranda Guimarães
De São Paulo

Empresas que passam por reestruturação financeira estão contratando executivos especializados em crise para assumir a gestão interina de companhias durante o processo de "turnaround".

Essa tendência tem crescido à medida que o número de empresas em crise aumenta e boa parte do alto escalão é destituído durante a reestruturação financeira.

Como boa parte desses casos resulta em companhias que entram com pedido de recuperação judicial (RJ), profissionais voltados para a gestão de empresas em dificuldades estão virando o foco de contratações para comandar o negócio durante a crise.

No mercado, diversas casas especializadas em "turnaround" criaram braços para oferecer esse serviço, muitas vezes com os próprios sócios dessas consultorias assumindo cargos nessas empresas.

Entre os casos mais recentes de companhias que optaram pela gestão interina de seus negócios

estão a 2W, de energia, e a Parapanema, de cobre. Na empresa de varejo de insumos agrícolas, Agrogalaxy, a consultoria que assessora a crise indicou um profissional para auxiliar na diretoria financeira, logo após o pedido de recuperação judicial, na última semana, levando o executivo de finanças a acumular o cargo de presidente. A Renova Energia, que está no fim de seu processo de recuperação judicial, também contou com gestores de casas especializadas para gerir a companhia no período mais crítico desse processo.

Com mais empresas em dificuldades, essa tendência tem movimentado o setor de reestruturação. Luis Caldas, sócio da consultoria Íntegra, afirma que a demanda por esse trabalho não tem parado de crescer. Segundo ele, a procura não está somente baseada no fato de que a empresa precisa de profissionais que conheçam a dinâmica de negociação com credores, mas também porque os atuais administradores, muitas vezes, não estão dispostos a assumir os

riscos embutidos em uma reestruturação financeira.

"Existe ainda a situação em quem um acionista decide trocar o executivo, porque a empresa está entrando uma 'situação de guerra'", comenta. Outra motivação, segundo ele, é quando há a descoberta de fraude. Caldas comenta que na Íntegra há um caso na mesa com esse perfil, sem dar detalhes.

Marcelo Milliet, presidente da produtora de cobre Parapanema, chegou à companhia há quase dois anos, um pouco depois da Íntegra ser contratada para assumir a reestruturação da empresa. Antes, passou 2,5 anos no comando na Renova Energia, também em uma gestão interina. "Uma recuperação judicial acaba requerendo um profissional que consiga navegar por águas mais turbulentas."

Segundo Milliet, contudo, tem crescido o número de casos de empresas que, em dificuldade mas ainda não em caso de RJ, procuraram uma gestão interina. Ele afirma que, além de assumir por um período toda a administração e pavimentar a reestrutur



Marcelo Milliet está no comando do processo de reestruturação da Parapanema há quase dois anos: gestão interina

ração da empresa, o trabalho também inclui ajudar no processo de sucessão, ou seja, definir quem vai ficar em seu lugar no momento de sua saída.

Na Parapanema, ele afirma que o foco tem sido na busca de um equilíbrio financeiro e operacional, assim como em "mudar a cultura da empresa". Esse trabalho, de acordo com ele, ainda está em curso.

Para Marcos Guedes, especialista em gestão interina e sócio da RR Capital, a busca de empresas pelo trabalho tem crescido muito, geralmente puxada por credores ou acionistas que querem uma solução ao problema. "Para lidar com essas questões é preciso alguém mais 'casca grossa' que não se assuste com os solavancos e que consiga negociar com diversos 'stakeholders' ao mesmo tempo e com diversas demandas diferentes."

Seu primeiro trabalho em gestão interina foi na Accco II em 2016, até ali uma investida do fundo de private equity (que compra participação em empresas) KKR, quando foi descoberta uma fraude na época. Guedes também chegou a assumir o comando da Saraiva e hoje está na área financeira da 2W, que passa

por uma reestruturação.

Segundo Guedes, hoje um grande entrave para um crescimento mais acelerado do uso de gestão interina é o fato de muitas companhias ainda "serem de dono". "Para se colocar um consultor é preciso assumir que não deu certo". Dentre os pontos positivos, segundo ele, é que esse gestor profissional pode trazer uma credibilidade que já pode ter sido perdida pela empresa, algo relevante na hora de se buscar crédito, por exemplo.

Outra forma de que trazer uma gestão profissional em crise em um momento de sufoco pode ser por meio da criação de um cargo próprio, o de Chief Restructuring Officer (CRO), de reestruturador. Fabiano Saragiotto, sócio da gestora Journey e presidente do Conselho de Administração da TMA Brasil (Turnaround Management Association), por exemplo, ocupou, por 2,5 anos, essa posição na Samarco, posto que deixou no

início deste ano.

"O conceito é você ter alguém isento, isolado da empresa e sem vínculo com o que levou à crise", comenta ele. Segundo o executivo, uma das funções foi de concentrar todas as semanas e trabalhos relacionados à recuperação judicial, deixando os demais executivos mais livres para tocar o dia a dia da empresa. "Houve uma percepção da empresa e acionistas de que era preciso de ter alguém focado no processo e que tivesse vivência em ambiente de RJ. Alguém que tivesse 100% coordenando todas as partes", diz. Atualmente, Saragiotto mantém conversas, ainda preliminares, com outras empresas.

Procurada, a Agrogalaxy disse, por meio de nota, que Luiz Conrado Sundfeld foi "contratado como consultor para prestar apoio nas atividades relacionadas ao escopo financeiro da empresa, como medida para garantir suporte à empresa durante o processo de reorganização estrutural na administração". Destacou que ele possui 23 anos de atuação em setores como agroindústria, bancos, comércio e varejo, e que possui "experiência capaz de apoiar a Agrogalaxy". A 2W e Renova não comentaram.

R\$ 3,7 bi
é o total das dívidas da Agrogalaxy

Veículo: Impresso -> Jornal -> Jornal Valor Econômico - São Paulo/SP

Seção: Empresas **Caderno:** B **Página:** 8