



Divulgação

Teka, de Santa Catarina: produção repartida meio a meio, com a expansão no mercado têxtil interno e forte atuação no comércio exterior

Grandes empresas conquistam mercado com reestruturação

Na base da retomada estão os serviços de gestão e oferta de liquidez pelas sociedades de fomento mercantil, que acompanham as organizações em todas as etapas

Marcas importantes, grandes nomes já foram pulverizadas, atomizadas, se perderam no tempo. No rastro das quebras, milhões em investimentos, empregos, projetos, sonhos perdidos. Nem sempre foi assim e a expectativa de especialistas é de que novos conceitos de administração e de recuperação de empresas, principalmente após a substituição da antiga Lei de Falências, mudem esse quadro. Exemplos da nova visão são empresas como Bombril, Persico Pizzamiglio, Gina, Buettner, Teka, Estrela, Agarradinho, ícones em seu segmento, caminham, em diferentes estágios, para superar obstáculos enfrentados nos últimos anos. Em comum, essas tradicionais

empresas recorreram ao apoio de um dos mais ágeis instrumentos de prestação de serviços e de liquidez, o fomento mercantil, para da manutenção da atividade e até mesmo sua expansão.

“Apesar de ser reconhecido oficialmente como atividade comercial desde 1982, o fomento mercantil tem obtido a devida evidência mais recentemente, na realização de seu principal papel: fomentar empresas comerciais, industriais e de serviços”, afirma o diretor-superintendente da Bombril, Cláudio Del Valle. “Além de ajudar as empresas na gestão do fluxo de caixa, as sociedades de fomento mercantil contribuem ao impulsionar o crescimento dos volumes

de produção, para atender a eventuais demandas. Em resumo, fomentam, assessoram e promovem o progresso.”

A própria Bombril é citada por Del Valle como caso de sucesso. Após um período crítico, que a levou à beira do fechamento, a empresa deve encerrar 2005 com faturamento de R\$ 800 milhões, valor cerca de 40% superior ao do ano passado, com lucro e geração de caixa de R\$ 77 milhões no último semestre, o que possibilitou o retorno até mesmo à mídia. A expectativa é de retomar a plena carga de produção, com a volta do terceiro turno de trabalho no início de 2006.

Para resolver uma disputa societária, o controle acionário da Bombril, que está

instalada na região do ABC, na Grande São Paulo, deve ir a leilão até março, mas operacionalmente a empresa já está adequada. Por trás dessa expressiva recuperação está uma bem-sucedida engenharia de gestão liderada por empresas de fomento mercantil.

A Buettner, tradicional indústria têxtil de Santa Catarina, opera com fomento mercantil há dez anos. Recuperada, utiliza os serviços de seis empresas de fomento como “uma boa fonte de recursos”. “A parceria mais antiga que temos é com a DGS Factoring, mas toda a parte voltada para a exportação fazemos com os bancos”, informa o diretor-presidente da Buettner, João Henrique Marchewsky. (O projeto de lei que consolida as normas do fomento num único texto, em tramitação no Congresso, prevê a regulamentação do setor em operações de comércio exterior, incluindo fechamento de câmbio.)

Marchewsky afirma que a agilidade na atuação do fomento mercantil compensa eventuais diferenças de custo. “A empresa está recuperada, mas ainda temos necessidade de capital de giro, sempre haverá necessidade, e é importante manter a parceria, são anos de trabalho conjunto.” A Buettner tem 1.550 funcionários e produz 600 toneladas de têxteis por ano, um crescimento de 70% em relação ao período anterior à sua fase crítica, 1996, que era de 370 toneladas.

Também no setor têxtil catarinense, a Teka opera com o fomento mercantil há quatro anos. Em entrevista a **Fomento Mercantil**, em 2004, o então diretor-presidente, Arnim Lore, defendeu a participação do fomento no comércio exterior. A Teka experimenta nova fase de expansão e precisa de liquidez para ampliar suas exportações, que correspondem a metade do volume produzido.

Depois da falência - O resgate de grandes marcas do mercado pelo fomento mercantil é anterior à Lei de Recuperação de Empresas, que entrou em vigor em junho deste ano. Há casos de empresas que já estavam fechadas e retomaram as atividades com a decisiva participação de sociedades do setor. Um exemplo de ação anterior à própria norma legal é da Persico Pizzamiglio, indústria do segmento de aço instalada na Grande São Paulo.

Segmento fomenta, assessora e promove o progresso

Há 53 anos no mercado, a Persico teve a falência decretada em junho de 1997. No ano seguinte, a consultoria Pluricorp apresentou um plano de reativação aceito pela maioria dos credores.

A retomada das atividades começou em 2000, com um processo que incluiu o apoio da Santa Cruz Fomento Comercial e a terceirização de parte da empresa. A Gerdau, por exemplo, utiliza o maquinário da Persico para produzir. Com a lei de

recuperação, foi adotado o plano judicial. “Vamos trabalhar na empresa até o pagamento do último credor”, diz Elie Michel Nasrallah, diretor da Pluricorp.

A Persico tem capacidade instalada para 300 mil toneladas de tubos de aço por ano. Em 1984, antes de parar, chegou ao uso pleno de sua capacidade, empregando 4 mil funcionários. As dificuldades vieram em 1985. Os Estados Unidos, principal mercado de exportação, acusaram o Brasil de dumping. Em 90, um novo golpe, com o Plano Collor. A empresa recorreu à concordata preventiva. A indústria emprega, hoje, 500 funcionários e tem planos para uma rápida expansão.

A virada - O descompasso na atividade empresarial não tem hora nem lugar. Há pouco mais de um ano, a maior fabricante de palitos do País, instalada na pequena cidade de Nova Ponte, Triângulo



Marchewsky, da Buettner: longa parceria e destaque para a agilidade nas operações de fomento

Divulgação



Del Valle, da Bombril: faturamento de R\$ 800 milhões e retomada do terceiro turno de produção

Mineiro, chegava ao auge da crise. O fechamento da A. Relá, que produz os palitos Gina e fornece os palitos dos picolés da Kibon, durou um mês.

Novamente, o fomento mercantil marcou presença e a fábrica voltou a funcionar. “O primeiro semestre deste ano foi difícil, era necessário recuperar a confiança que havia na empresa. Hoje, produzindo em plena capacidade, com 500 funcionários, estamos retomando a produção”, informa Fábio Bartolozzi Astrauskas, sócio da consultoria Siegen, que gerencia o processo de recuperação. A virada está começando, após um ano de negociações com fornecedores, funcionários e demais credores.

“Temos um terço da dívida paga. Demos prioridade aos débitos trabalhistas e aos fornecedores. Os dois terços restantes daremos continuidade em janeiro.” Segundo Astrauskas, a indústria acumulava dívidas de toda natureza e hoje opera com cinco sociedades de fomento mercantil, que participam do programa de recuperação. “Sem a parceria com o fomento mercantil não estaríamos recuperando a empresa, não conseguiríamos a retomada.”

Dificuldades também viveu a Agarradinho, indústria de brindes de Conchal, interior paulista. Depois de estar à beira de fechar as portas, a empresa apresentou

rápida recuperação, graças à gestão empreendida pela Lastro Fomento, de Araras. Em pouco mais de dois anos passou de 30 para 114 funcionários, elevando de R\$ 350 mil para R\$ 1,1 milhão o faturamento anual.

Três etapas - De acordo com o diretor da Troiano Consultoria de Marca, Jaime Troiano, marcas fortes passam por um ciclo de três etapas de desenvolvimento. A primeira é a criação de sua identidade ou personalidade, a segunda, que resulta daí, é seu poder mercadológico. E, por último, a consolidação de seu valor econômico, como ativo intangível mais precioso que as empresas possuem. “A Bombril é um exemplo claro de marca que percorreu estas três etapas. Sua identidade é suficientemente clara para o consumidor e sua contínua e consistente relação de décadas com ele transformou-a numa marca, indiscutivelmente, poderosa”, diz.

Mesmo com uma marca forte, a empresa passou por problemas há três anos, que foram solucionados por um grupo de empresas de fomento, lideradas pela Trend. “Isso foi possível por meio de um contrato de gestão, envolvendo a parte de fomento indiretamente. Porque o fomento só participaria se tivesse o poder de fiscalização”, disse o diretor-superinten-

dente do TrendBank Fomento Mercantil, Cesário Ramalho da Silva Filho.

A dívida da empresa chegou a R\$ 60 milhões, as receitas caíram a R\$ 13,8 milhões mensais e havia registro de 576 protestos. A dívida foi renegociada, os protestos, zerados e o faturamento vem em permanente expansão.

O salto da Bombril pode ser medido em números: além de fechar o ano com lucro e faturamento de R\$ 800 milhões, a empresa vai retomar a produção de algumas linhas e apresentar outras. “No início do ano, vamos lançar o sabão em pedra Limpol. Somos líderes no mercado, mas deixamos de fabricar. Voltamos com a produção em setembro, mas terceirizada. Vamos retomar a fabricação própria”, informa o diretor Del Valle. A fabricação de sabão em pó será retomada, reforçando os mais de cem itens de suas oito linhas de produtos. “Quando iniciamos na empresa, a palha de aço correspondia a quase 70% do faturamento. Já conseguimos equalizar a nossa parte de químicos e estamos quase em 50% a 50%, entre a lã de aço e demais produtos.”

Importantes empresas dos mais diversos segmentos experimentaram dificuldades por diversos fatores. Para o consultor Fábio Astrauskas, é fundamental que os executivos não mascarem uma situação delicada, para evitar o agravamento do problema. “Quando pedem socorro, muitas vezes já estão na fase da UTI e, nesse caso, as empresas de fomento são imbatíveis”, diz. Mas não é necessário chegar lá. Profissionais e empresários do fomento oferecem serviços de gestão que mantêm os negócios no caminho do resultado e da boa administração. E isso ocorre com a grande maioria das mais de 100 mil empresas-clientes do fomento mercantil em todo o País.

Impacto econômico - Se a recuperação e reestruturação das empresas apresenta a continuidade dos negócios, com forte impacto econômico e social, o contrário, o fechamento, significa perdas imensuráveis. A mais recente pesquisa do Sebrae-SP, com números somente do Estado de São Paulo, mostra que, embora tenha havido um pequeno recuo na eliminação de empresas no ano passado, na

comparação com a pesquisa de 2002, os custos desse processo são imensos.

Em 2004, 73 mil empresas fecharam as portas no Estado, ante 78 mil no levantamento de 2002. Estima-se em 281 mil o número de vagas de trabalho perdidas (335 mil em 2002). O capital investido que se perdeu subiu de R\$ 1,6 bilhão para R\$ 1,7 bilhão, isto somente em poupança pessoal. O fim das atividades levou a uma quebra de faturamento estimada em R\$ 13,1 bilhões no ano passado. Somando-se investimento e faturamento, chega-se a uma perda financeira de R\$ 14,8 bilhões apenas em São Paulo.

Segundo a pesquisa, 56% das empresas fecham antes de completar cinco anos. As principais causas do são:

- comportamento empreendedor pouco desenvolvido;
- falta de planejamento prévio;
- gestão deficiente do negócio;
- insuficiência de políticas de apoio;
- conjuntura econômica deprimida;
- problemas pessoais dos sócios.

A visão dos empresários sobre os fatores mais relevantes para a sobrevivência do negócio é diferente entre os

Para consultor, empresário não pode demorar na tomada de decisão

que tiverem a empresa fechada e aqueles que se mantêm em atividade. A principal causa para quem ficou sem o empreendimento (33%) é a falta de um bom planejamento antes da abertura. Quem está no mercado considera fundamental as políticas governamentais de apoio à pequena empresa.

A boa gestão do negócio vem apenas em quarto lugar como responsável pelo fechamento da empresa (15%). Quem mantém a atividade tem uma visão mais crítica nesse item (20%). Mas nas duas situações a pesquisa revela que o empreendedor não avalia a gestão como mais importante para a sua sobrevivência no mercado. Assim, há um vasto campo de

prestação de serviços nesse segmento.

Por segmento, a pesquisa do Sebrae mostra pouca mudança entre os ramos preferidos pelos novos empreendedores, entre 1999 e 2003. Na indústria, construção civil, confecções, edição e impressão, alimentos e bebidas, metalurgia (exceto equipamentos), máquinas e equipamentos e móveis são os mais procurados. A novidade na indústria em relação ao levantamento anterior é o setor têxtil.

No comércio, os segmentos de maior procura foram vestuário, material de construção, material de escritório/informática, autopeças, minimercados e mercearias, farmácias e perfumarias. Surgiram como negócios de maior interesse móveis e iluminação, livro, jornais, revistas e papelaria.

Na área de serviços, alojamento e alimentação, assessorias às empresas, transporte terrestre, atividades de informática e atividades recreativas/culturais dominam. Mas serviços pessoais e atividades auxiliares de intermediação financeira surgiram com força, ultrapassando a abertura de negócios ligados a transporte/agências de viagem. ●



Fábrica que produz os palitos Gina: peso econômico na cidade e um ano de negociações, com prioridade para créditos trabalhistas e com fornecedores