

fundador voltou

OS IRMÃOS JOÃO RICARDO E JOSÉ EDUARDO RECOMPRA-
M CONTROLE DO HOTEL URBANO EM 2016 E O RECOLOCAM NA
TRAJETÓRIA DO CRESCIMENTO. **SAIBA POR QUE O RETORNO
DOS DONOS PODE SIGNIFICAR UMA INJEÇÃO DE ÂNIMO E**
CONHEÇA OS CASOS DE TOTVS, INNOVA, DELL, TWITTER E APPLE

Ralphe MANZONI JR.



CAPA

assumiu o controle da companhia, em uma jogada inesperada e considerada hostil pelos irmãos. Começou aí uma longa batalha que foi parar em uma corte de arbitragem e só terminou 11 meses depois, em outubro de 2016, quando eles recompraram a companhia e voltaram ao dia a dia operacional do Hotel Urbano. Pelo acordo, a Insight deixou a startup e receberá parte dos lucros caso a empresa seja vendida nos próximos 10 anos. “Foi um período de muita incerteza”, relembra João Ricardo.

A jornada de João Ricardo e de José Eduardo representa algo que é mais comum do que aparenta. **Uma pesquisa realizada pelo americano Noam Wasserman, professor da escola de negócios USC Marshall, de Los Angeles, mostra que menos de 25% dos fundadores estão na empresa quando ela abre o capital.** O levantamento avaliou 212 startups dos EUA, na década de 1990 e início dos anos 2000. Fundadores deixam o comando de suas companhias por diversos motivos. Nas saídas menos dramáticas, eles optam pela profissionalização e escolhem um executivo do mercado para tocar os negócios. Nos exemplos mais traumáticos, a ruptura acontece de forma ruidosa por briga com investidores ou com novos sócios, como no caso do Hotel Urbano. Quando o negócio está apresentando resultados negativos ou está à beira da falência, muitos são chamados de volta ao jogo. Nessa situação, os donos retornam de forma triunfal, considerados os salvadores da pátria. “O fundador volta com apetite redobrado, pois está vendo seu sonho ser dilapidado ou destruído”, diz Sérgio Chaia, coach de CEOs e conselheiro de empresas.

Quando novamente pisaram na moderna sede do Hotel Urbano, localizada no espaço onde funcionava um boliche no CasaShopping, na Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro, os irmãos Mendes encontraram uma empresa bem diferente da qual haviam saído. O faturamento, por exemplo, havia despencado. Em 2015, a startup havia alcançado receitas de R\$ 560 milhões. Com muito esforço, chegaria a R\$ 300 milhões em 2016. O número de hotéis que podiam ser reserva-

dos pela plataforma online da companhia havia caído de 10 mil para menos de 2 mil. Os antigos controladores haviam focado na venda de pacotes de viagem, algo que não funciona na internet, na visão dos irmãos Mendes. Eles também queriam expandir a empresa internacionalmente e abrir o capital nos EUA. O foco era crescer a qualquer custo. Inchada e deficitária, os dois fundadores tiveram de agir rapidamente. Em apenas três dias, eles demitiram 300 funcionários, mais da metade do quadro da empresa, que naquele momento somava 580 empregados. “Não sabíamos se conseguiríamos animar as pessoas novamente e recolocar nosso DNA na empresa”, afirma João Ricardo.



APPLE

QUEM: **STEVE JOBS.**

AFASTADO: 1985

RETORNOU: 1997

RESULTADO: O VALOR DE MERCADO DA APPLE MULTIPLICOU-SE POR MAIS DE 100. LANÇOU PRODUTOS INOVADORES COM O IPOD, IPHONE E IPAD



TOTVS

QUEM: **LAÉRCIO COSENTINO**

SUCESSÃO: ESCOLHEU, EM 2015, O PRESIDENTE DA IBM, RODRIGO KEDE, PARA SUCEDÊ-LO NA GESTÃO DA DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE TOTVS

RETORNOU: KEDE VOLTA À IBM E COSENTINO REASSUME TODAS AS FUNÇÕES EXECUTIVAS EM 2016



Hoje, treze meses depois do retorno dos fundadores, o Hotel Urbano apresenta indicadores mais saudáveis. Nesse período, a startup só não lucrou em dois meses (dezembro de 2016 e fevereiro de 2017). A receita voltou aos níveis anteriores à da saída dos irmãos. Em 2017, ela deve se igualar ao desempenho de dois anos atrás. O número de funcionários já subiu para 350 e há 70 posições abertas, em fase de contratação. O número de hotéis deve chegar a 8 mil até o fim do ano. “Antes, alocávamos nosso tempo e recursos em fazer a empresa crescer a qualquer custo”, diz José Eduardo. “Hoje, achamos que podemos crescer e dar retorno ao mesmo tempo.”

Assim como a situação vivida pelos irmãos Mendes, há muitos exemplos semelhantes no Brasil e no mundo de fundadores que tiveram que recolocar a mão na massa. As motivações são as mais diversas, desde planos de sucessão que não deram certo até problemas com os herdeiros. Laércio Cosentino, por exemplo, teve de reassumir integralmente suas funções de presidente na desenvolvedora de software Totvs depois que Rodrigo Kede, contratado para sucedê-lo, deixou a empresa. Lírio Parisotto voltou à fabricante de CDs e DVDs Videolar (hoje rebatizada de Innova) para evitar que a companhia quebrassem. A Ourofino, que vende medicamentos veterinários e produtos para o mercado pet, recrutou como CEO Jardel Massari, um de seus fundadores, depois de resultados financeiros decepcionantes, que frustraram investidores e mercado. O frigorífico JBS enfrentou a situação mais inusitada de todas. Os dois herdeiros,

Wesley e Joesley Batista, foram presos. Com isso, o patriarca José Batista Sobrinho, conhecido como Zé Mineiro, teve de voltar ao comando do império das carnes aos 84 anos. Lá fora, a fabricante de computadores Dell contou com a volta de Michael Dell para reformular sua estratégia. O Twitter buscou em Jack Dorsey inspiração para sair da estagnação no número de usuários.

O exemplo mais emblemático do retorno triunfal de um fundador é o de Steve Jobs, da Apple. Ele foi demitido em 1985, após uma série de atritos com o CEO John Sculley, que fora contratado pelo próprio Jobs para dirigir a fabricante de computadores. Doze anos depois, ele voltou com a missão de salvar a Apple, que estava à beira da falência e havia perdido a aura e a essência da inovação. Essa história já foi retrada em prosa, verso e filmes. Mas não custa lembrar os principais pontos. Em um primeiro momento, Jobs encolheu a Apple. Demitiu milhares de funcionários, jogou na lata do lixo produtos deficitários e se concentrou em uma nova linha de computadores, batizada de iMac, que surpreendeu o mundo pelo design oval e colorido, em 1998. Mais adiante, lançou o iPod (2001), o iPhone (2007) e o iPad (2010), que revolucionaram, respectivamente, os mercados fonográficos, de smartphones e de computadores. Quando morreu, em 2011, a Apple tinha não só recuperado seu prestígio, como seu valor de mercado aumentou mais de 100 vezes desde que Jobs retornou, passando a valer inacreditáveis US\$ 350 bilhões. Hoje, sob o comando de Tim Cook, mesmo fazendo mais do mesmo desde a

INNOVA

QUEM: **LÍRIO PARISOTTO**

DEIXOU A EMPRESA: 2007

RETORNOU: 2012

RESULTADO: FEZ UM AUMENTO DE CAPITAL DE R\$ 100 MILHÕES PARA SALVAR A EMPRESA QUE ATUAVA NO MERCADO DE CDS E DVDS. REPOSICIONOU A COMPANHIA, ENTRANDO NO SETOR PETROQUÍMICO

morte de seu mítico fundador, a companhia está avaliada em US\$ 900 bilhões.

O OLHO DO DONO Repetir o extraordinário desempenho de Jobs não é coisa para qualquer mortal – aliás, é bastante improvável. Mas pesquisas mostram que quando o dono está por perto, o resultado pode ser melhor. A consultoria americana Bain & Company, por exemplo, analisou companhias de capital aberto nos Estados Unidos e em algumas bolsas da Europa de 1990 a 2014. As conclusões são surpreendentes. Nesses 24 anos, o retorno das ações das empresas nas quais os fundadores estavam envolvidos foi três vezes maior do que a média. “Quando um fundador volta, ele traz consigo credibilidade, capacidade de realização e de superação de obstáculos, além de recuperar valores

e o DNA que podem ter se perdido”, afirma Juliana Gonçalves, professora e gerente da escola de negócios Fundação Dom Cabral.

Foi o que buscou a Ourofino, empresa que vende medicamentos veterinários, com sede em Cravinhos, no interior de São Paulo. A companhia foi fundada há 30 anos por Norival Bonamichi e Jardel Massari, amigos de infância que nasceram em Inconfidentes, no Sul de Minas, na época distrito de Ouro Fino (daí o nome da empresa). Os dois revezaram-se na presidência da companhia por boa parte dessas três décadas. Mas, em 2012, com a chegada de investidores, como o BNDESPar e o fundo americano General Atlantic, eles profissionalizaram a gestão, processo essencial para a abertura de capital em 2014, quando captaram R\$ 418 milhões. O escolhido foi sucedê-los foi uma prata da casa, o executivo Dolivar Coraucci Neto, que comandou a empresa até o ano passado, quando foi demitido por conta dos maus resultados. **“Quando você promete resultado e não entrega, o mercado não perdoo”, diz Massari, que retornou ao cargo de CEO em novembro do ano passado. “Voltei porque temos investidores que colocaram dinheiro aqui e querem retorno.”**

Desde que voltou ao comando da Ourofino, o trabalho de Massari foi restabelecer o antigo DNA da empresa que, na sua visão, havia sido perdido. “Nós somos da roça”, gosta de dizer ele. “Conhecemos bosta de vaca.” Massari fez uma reestruturação tremenda. Dos 18 cargos de diretoria restaram apenas sete. Todos os diretores foram substituídos. Ele também fez um corte de 20% dos funcionários e reavaliou todos os líderes de produção, trocando os que estavam na zona de conforto. Os resultados começaram a aparecer. Nos nove primeiros meses deste ano, o lucro líquido atingiu R\$ 15,3 milhões, alta de 125% em comparação ao mesmo período do ano passado. “Vamos entregar o resultado sem nenhum estresse”, comemora Massari.

O retorno do fundador não se resume, às vezes, a salvar a empresa de um mau resultado, como fez Massari. Em alguns, o trabalho é salvar a companhia da bancarrota, mudando

O RETORNO DAS AÇÕES DE EMPRESAS NOS QUAIS OS FUNDADORES ESTÃO ENVOLVIDOS FOI TRÊS VEZ MAIOR QUE A MÉDIA, SEGUNDO PESQUISA DA BAIN & COMPANY

totalmente sua trajetória. Foi o caso do empresário gaúcho Lírio Parisotto. Ele deixou o comando da Videolar em 2007. Aos 53 anos, ele queria cuidar mais de si e curtir a vida. Também aproveitou para aplicar pessoalmente no mercado de ações e tornou-se um dos maiores investidores do Brasil. Mas, cinco anos depois, Parisotto retornou com a empresa à beira da falência por conta das mudanças do mercado. “Foi uma mudança muito rápida das mídias analógicas para as digitais”, afirma Parisotto. De fato. Os CDs e DVDs entraram em desuso, substituídos por serviços de streaming, como Netflix e Spotify. Num primeiro momento, Parisotto fez uma injeção de capital de R\$ 100 milhões. Depois arquitetou um plano para se reinventar. Em 2013, ele comprou a Innova, da Petrobras, por US\$ 372 milhões. Com isso, saiu da área de mídia e passou a concentrar esforços na área petroquímica.

A estratégia de Parisotto pode ser comparada à de Michael Dell. A companhia fundada por esse texano nos anos 1980 não de-

xou o mercado de tecnologia. Mas precisou se reinventar. Se se mantivesse fiel às suas origens, quando era um fabricante exclusivo de computadores, estaria passando por maus bocados atualmente, por conta da desaquecimento das vendas globais de PCs. Seu passo mais ousado foi comprar a EMC, uma empresa de armazenamento, por US\$ 67 bilhões, em 2015, abrindo um novo leque de produtos e serviços. “A Dell percebeu que o mercado havia mudado e ficar vendendo apenas computadores era um risco”, diz Ivair Rodrigues, diretor de pesquisas da consultoria IT Data. “Hoje, ela é uma fornecedora de infraestrutura para computação em nuvem.”

A sucessão é sempre um momento delicado em empresas familiares. Ela precisa ser pensada de forma a não causar traumas. Foi o que fez Laércio Cosentino, quando resolveu que era a hora de buscar alguém para comandar a desenvolvedora brasileira de software Totvs. Ele escolheu Rodrigo Kede, ex-presidente da IBM, para tocar a companhia, em 2015. Fez um planejamento minucioso, pre-





YAHOO!

QUEM: **JERRY YANG**

//////
RETORNOU: 2007

//////
DEIXOU A EMPRESA: 2008

//////
RESULTADO: NÃO CONSEGUIU

REVITALIZAR A PRIMEIRA GRANDE EMPRESA GLOBAL DE INTERNET, FUNDADA EM 1995. A MICROSOFT TENTOU COMPRAR O YAHOO POR US\$ 44 BILHÕES, EM 2008. A PROPOSTA FOI RECUSADA. NESTE ANO, A VERIZON CONCLUIU A AQUISIÇÃO DO YAHOO POR US\$ 4,4 BILHÕES

vido uma lenta transição de três anos, período em que ambos conviveriam na parte operacional. Seis meses depois, Kede voltou à IBM. “Entendemos que muitas vezes você tem a oportunidade, mas não tem a pessoa. Em outras, tem a pessoa, mas não a oportunidade. Neste caso, eu imaginava que tinha a pessoa e antecipei a sucessão. Falhamos. Não deu certo”, disse Cosentino, em entrevista à DINHEIRO, em setembro de 2016, nove meses depois de reassumir a empresa que havia criado. Naquela época, ele disse que estava trabalhando para que a empresa encontrasse um novo nome. Mas, até agora, Cosentino mantém-se à frente da Totvs. Procurado, ele não quis comentar como está o processo de sucessão.

Apesar de voltarem como um salvador da pátria, o retorno dos fundadores não é uma garantia de que tudo vai dar certo. Observe o caso do Yahoo!, que foi a primeira grande empresa de internet. No seu auge, em 2001, foi avaliado em US\$ 125 bilhões. Mas sem inovar, ele foi ficando para trás e não conseguiu competir com o Google, que dominou o mercado de buscas. Em 2007, o retorno de Jerry Yang, um dos fundadores da pontocom, foi saudado como uma esperança para que o Yahoo voltasse a brilhar. Mas foi sob o seu comando que a empresa recusou uma proposta de US\$ 44 bilhões da Microsoft, em 2008. Yang foi uma das vozes contrárias ao acordo e não resistiu após o fracasso da fusão, renunciando ao cargo. Neste ano, o Yahoo foi comprado pela Verizon por apenas US\$ 4,4 bilhões, acrescentando um melancólico ponto final a uma das primeiras estrelas da era da internet.

Quem chegou, assim como Yang, com a missão de revitalizar o Twitter foi Jack Dorsey, que fundou o microblog ao lado de Biz Stone, Noah Glass, Evan Williams. Ele já havia sido CEO de 2007 a 2008. Ao retornar, em 2015, seu desafio de fazer a rede social crescer e ser lucrativa, algo que não consegue desde que abriu o capital na Bolsa de Nova York, em 2013. Seu número de usuários cresce lentamente. No terceiro trimestre de 2017, por exemplo, eram 330 milhões de pessoas, apenas 13 milhões a mais do que um ano antes. Desde que retornou à companhia, Dorsey implantou uma série de mudanças, na tentativa de tornar o microblog mais fácil de ser usado. A mais recente aconteceu na semana passada. O número de caracteres em um post dobrou, passando para 280. O mercado ficou otimista com ações de Dorsey e acredita que o Twitter pode lucrar, pela primeira vez, no quarto trimestre de 2017. Neste ano, as ações sobem 17%, cotadas a quase US\$ 20. Mas os papéis ainda estão longe do recorde de US\$ 69. A percepção é que, mesmo com bons resultados, será complicado competir contra o Facebook e outros gigantes da internet. “É muito difícil o Twitter continuar a existir de forma autônoma”, afirma Marcelo



TWITTER

QUEM: **JACK DORSEY**

//////
DEIXOU A EMPRESA: 2008

//////
RETORNOU: EM 2015

//////
RESULTADO: DESDE QUE VOLTOU,

DORSEY IMPLEMENTOU UMA SÉRIE DE ESTRATÉGIAS PARA REVITALIZAR A COMPANHIA. A MAIS RECENTE FOI DOBRAR O LIMITE DE CARACTERES PARA 280. OS RESULTADOS AINDA NÃO APARECERAM

Coutinho, coordenador do mestrado profissional da FGV, em São Paulo.

Os irmãos João Ricardo e José Eduardo Mendes, do Hotel Urbano, sabem que o retorno da dupla ao comando da empresa não garante resultados positivos. Durante os 296 dias que ficaram afastados, os dois refletiram sobre os seus erros. “Ficamos tão grandes que passamos a ser ineficientes”, diz João Ricardo. “Perdemos a cultura do dono, paramos de contar centavos e de analisar os concorrentes.” É uma falha que eles não esperam mais cometer. Questionados se aceitariam negociar com fundos de investimentos novamente, José Eduardo vai direto ao ponto. “Precisamos primeiro entregar três anos de resultado positivo”, afirma. “Só depois, podemos pensar a respeito.” **ES**

O DILEMA DA BRF

Empresa sai do prejuízo, mas disputa para definir o sucessor do CEO Pedro Faria segue alimentando **a desconfiança do mercado**

Moacir DRSKA

Maior exportadora de frangos do mundo e um dos principais nomes da indústria global de alimentos, a brasileira BRF tem sido um prato cheio para os escrutínios do mercado de capitais. Sob uma série de equívocos de gestão, reconhecidos pela própria companhia, o grupo registrou, em 2016, um prejuízo de R\$ 372 milhões, o primeiro de sua trajetória. O quadro se agravou entre janeiro e junho deste ano, com uma perda acumulada de R\$ 448 milhões. Na noite da quinta-feira 9, a empresa interrompeu esse ciclo negativo, ao divulgar, entre outros indicadores, um lucro de R\$ 137,6 milhões no terceiro trimestre, alta de 666% sobre igual período, um ano antes.

Diante do resultado, os executivos da BRF esbanjaram otimismo. “Não há dúvida de que reverteremos a situação e de que estamos construindo uma base forte e consistente para o futuro da companhia”, afirmou Abilio Diniz, presidente do conselho de administração da empresa, em teleconferência com analistas, na sexta-feira de manhã. Entretanto, as palavras do empresário e os números do balanço parecem não ter convencido o mercado. Horas depois, no início da tarde da sexta-feira, as ações da companhia estavam sendo negociadas a R\$ 41,10, uma queda de 4,42%.



Um fator, em particular, segue alimentando a desconfiança do mercado: a demora para definir o substituto de Pedro Faria, CEO global da BRF, que seguirá no cargo até dezembro. Com a mudança, o escolhido será o quarto presidente a comandar a companhia, em um período de cinco anos. “Essa alta rotatividade passa uma visão negativa para o mercado”, diz Gabriel Lima, analista do Bradesco BBI.

Uma disputa entre dois grupos de acionistas estaria por trás da indefinição sobre o novo CEO. De um lado, Abilio e a gestora de recursos Tarpon, que, desde abril de 2013, assumiram as rédeas da operação, com a promessa de levar a BRF a um novo patamar (*veja mais no quadro ao lado*). Na outra ponta, os fundos Petros e Previ, donos de uma fatia de 22% da empresa, e que depois de ver as metas ambiciosas de Abilio e companhia naufragarem, passaram a pressionar por mudanças profundas na gestão e por uma menor interferência do empresário.

Segundo um executivo do setor, as reuniões do conselho da BRF têm sido cada vez mais tensas. “Não há nenhuma compatibilidade entre os dois grupos”, afirma. Ele observa que José Aurélio Drummond, conselheiro da empresa e ex-presidente da Whirlpool, chegou a ser o nome mais próximo de um consenso para substituir Faria. “No entanto, ele perdeu força à medida que Petros e Previ entenderam que ele se aproximou do Abilio.”

Durante a teleconferência com analistas, Abilio negou qualquer disputa e rebateu as alegações de que estaria ditando as

MARATONA NO COMEÇO

A situação da BRF em abril de 2013, quando Abilio Diniz assumiu a presidência do Conselho de Administração da BRF

VALOR DE MERCADO
R\$ 39,9 BILHÕES

COTAÇÃO DA AÇÃO
R\$ 44,51

As metas estabelecidas pelo empresário até abril de 2018

VALOR DE MERCADO
R\$ 80 BILHÕES

COTAÇÃO DA AÇÃO
R\$ 100

Como estão esses indicadores atualmente

VALOR DE MERCADO
R\$ 34,9 BILHÕES

COTAÇÃO DA AÇÃO
R\$ 43

regras no dia a dia da empresa. “Nenhum acionista, por mais importante que seja, é o dono da companhia”, disse. “Somos um colegiado e estamos absolutamente engajados. Queremos tranquilidade para poder trabalhar, seguir o nosso rumo e apresentar resultados”, afirmou o empresário. **ES**