EXAME.COM

Abril.com

Revista Exame 19/03/2014 08:00

A história secreta de todos os homens de Eike

Esta é uma matéria da revista EXAME. (http://www.assine.abril.com.br/portal/assinar/revista-exame?origem=sr_ex_selo_novo&campanha=DTQ5&utm_source=editoriais&utm_medium=sites_editoriais&utm_campaign=sr_ex_selo_novo)

São Paulo - Antes de assumir o cargo que faria dele um dos executivos (http://www.exame.com.br/topicos/executivos)mais ricos do Brasil, o economista Marcelo Faber Torres tinha carreira mediana e vida simples. Após uma década de trabalho sem grandes brilhos no mercado financeiro (http://www.exame.com.br/topicos/mercado-financeiro), seu patrimônio se resumia a um apartamento de 100 metros quadrados no bairro do Jardim Botânico, no Rio de Janeiro. Em julho de 2007, tudo começou a mudar.

Um amigo o indicou para o cargo de diretor financeiro e de relações com investidores da OGX Óleo e Gás, companhia petrolífera que estava sendo criada pelo empresário Eike Batista (http://www.exame.com.br/topicos/eike-batista). Como tinha pouco a perder deixando seu emprego num banco de médio porte em Londres, Torres aceitou o convite.

Nos cinco anos seguintes, coube a ele a tarefa de comunicar ao mercado as descobertas de petróleo (http://www.exame.com.br/topicos/petroleo)supostamente incríveis e as promessas mirabolantes daquela que seria a “mini-Petrobras”. Como hoje se sabe, tudo aquilo era uma ilusão, o petróleo não existia e a OGX entraria em colapso em outubro de 2013. Torres foi demitido um ano e meio antes, após uma briga com Eike.

Para qualquer profissional, ter participado tão ativamente do mais retumbante fracasso empresarial da história brasileira seria algo a lamentar — quem gostaria de colocar no currículo uma história dessas? Mas Torres não tem de se preocupar com currículos: afinal de contas, ele nunca mais vai precisar trabalhar.

Ao longo dos cinco anos em que trabalhou para Eike Batista, ele acumulou uma fortuna de aproximadamente 110 milhões de reais — ou quase 95 000 reais por dia. Trocou o apartamento de classe média por uma cobertura de 9 milhões de reais na quadra da praia do Leblon, no Rio. Desde que foi demitido, está num “sabático” — e lá se vão 23 meses.

Histórias como a de Marcelo Faber Torres mostram uma faceta pouco conhecida da ascensão e queda de Eike Batista e suas empresas. Marqueteiro como só ele, Eike criou a lenda do “X” como multiplicador de riqueza: o sucesso de suas empresas, dizia, faria ricos ele mesmo, seus funcionários, seus acionistas e, no limite, o próprio Brasil. Mas aconteceu o contrário de quase tudo isso.

Eike, que chegou a ser o sétimo homem mais rico do mundo, hoje tenta salvar o que pode daquilo que foi seu império. Para levantar dinheiro, até mesmo xícaras e chuveiros da OGX (http://www.exame.com.br/topicos/ogx)foram colocados à venda num leilão em março. Mais de 50 000 investidores que acreditaram em suas promessas e continuaram com ele até o fim perderam 98% do que aplicaram.

Para a imagem do Brasil, o prejuízo foi brutal — afinal, Eike era o símbolo máximo daquela que parecia uma fase de pujança econômica nunca vista desde os tempos de Pindorama. Mas, sob essa espessa camada de fracasso, esconde-se uma história ainda não contada: a dos executivos multimilionários de Eike Batista. Para eles — e talvez só para eles —, o tal efeito multiplicador de riquezas do “X” de fato funcionou.

No mercado financeiro brasileiro, correm há anos lendas sobre as fortunas ganhas por executivos do grupo X. “Fulano de tal ganhou 100 milhões de reais.” “Sicrano levou 200.” “Houve quem ganhasse meio bilhão!” Mas quem de fato enriqueceu? O que esses executivos fizeram para ganhar tanto dinheiro? Como isso foi possível num grupo que teve o destino que teve?

No último mês, EXAME ouviu 31 diretores, ex-diretores e gerentes do grupo X, teve acesso a contratos, cartas escritas por Eike, processos judiciais e documentos enviados pelas empresas à Comissão de Valores Mobiliários. Com base nesse levantamento, pode-se dizer que pelo menos dez funcionários embolsaram de 70 milhões a 200 milhões de reais por seu trabalho no grupo X.

As maiores fortunas foram feitas nas duas principais empresas do grupo, a mineradora MMX e a OGX. Dezenas de outros ganharam de 1 milhão a 50 milhões de reais. Essas são contas conservadoras, já que foram feitas com base em dados oficiais e levam em conta o preço médio das ações das empresas do grupo X quando esses executivos as venderam.

Nenhum deles quis discutir o assunto publicamente. Eike não deu entrevista. São histórias como a de Flávio Godinho e Paulo Gouvêa — que, fiéis escudeiros de Eike por mais de uma década, têm hoje 200 milhões e 150 milhões de reais, respectivamente. Ou de Rodolfo Landim, o funcionário de carreira da Petrobras que multiplicou seu patrimônio por 240 em quatro anos.

Ou de Dalton Nosé, executivo oriundo da mineradora Vale que, em dois anos e meio de trabalho, acumulou 115 milhões de reais. Dado o que aconteceria ao fim disso tudo, pode-se dizer que, na história do capitalismo brasileiro, nunca tantos ganharam tanto por tão pouco.

Essa farra da remuneração remonta às origens do grupo X. Uma década atrás, Eike Batista era um empresário já rico, porém desacreditado — mais famoso por ser “marido da Luma” do que por qualquer outro motivo.

Para ter sucesso em sua empreitada em setores como mineração e petróleo, Eike precisaria de muito dinheiro de investidores. E, para conseguir tanto dinheiro assim, seria preciso montar um time de executivos com a reputação que ele não tinha. Como suas empresas nem sequer existiam e não tinham dinheiro para pagar altos salários, a solução para atraí-los foi oferecer ações. Muitas ações.

Em 2004, quando criou a MMX, Eike ofereceu a cinco executivos de mercado 1% de suas ações. Paulo Gouvêa e Pedro Garcia, que também já trabalhava no grupo, ganharam 1%. Godinho ficou com 3%. Quando criou a OGX e suas demais empresas, Eike fez parecido.

Para ele, dar ações era também uma forma de alinhar interesses, reter os funcionários e torná-los fiéis seguidores. A ideia até fazia sentido na teoria. Na prática, deu origem a interesses desalinhados, executivos infiéis, ricos e doidos para abandonar o barco — antes que afundasse como

afundou.

As coisas gostosas da vida

“Uma das coisas mais gostosas na vida é trabalhar com amigos competentes e fiéis, e dividir a riqueza criada!! Você merece. Do amigo, (ass) Eike.” Essa carta, escrita por Eike para Rodolfo Landim, mostra como eram as coisas no grupo X há dez anos, quando foram definidas as participações de executivos no capital da MMX. Tudo era sonho — e tudo parecia mesmo estar destinado a dar certo.

Em 2008, a mineradora Anglo American ofereceu 5,5 bilhões de dólares para comprar uma parte da MMX. Um ano antes, a Anglo já havia se tornado sócia de Eike na empresa. Para os executivos que deixaram a carreira para se juntar ao projeto de Eike, foi como se todos ganhassem ao mesmo tempo na loteria.

De repente, abandonar décadas de batente na Vale se tornou o melhor negócio da carreira de Ricardo Antunes, Joaquim Martino e Dalton Nosé, todos diretores da MMX. Os dois primeiros ganharam 57 milhões de reais, equivalentes a 35 milhões de dólares na época. Nosé, que chegou mais tarde e tinha 2% das ações, ganhou o dobro, de acordo com três diretores, e foi trabalhar na Anglo.

Landim, que entrou para o grupo X com 500 000 reais de patrimônio, também ganhou 57 milhões de reais. Adriano Vaz e Marcelo Cheniaux, colegas da faculdade de economia da Universidade Cândido Mendes, haviam chegado ao grupo X em 2002 e também estavam no grupo dos que tinham 1% da MMX.

Até 14 gerentes da mineradora ganharam 1 milhão de reais com a venda para a Anglo. Para completar a festa, quem tinha participação no capital da fatia vendida continuaria com o mesmo percentual nos outros projetos da MMX e da LLX, empresa resultante da cisão de projetos de logística da mineradora.

O sucesso da venda da MMX para a Anglo deu, para Eike, certeza de que aquele modelo de remuneração deveria ser replicado em suas outras empresas: atrair executivos de fama com pacotes de ações, abrir o capital das companhias na bolsa, vendê-las para um grupo internacional e partir para outra.

É, em suma, o modelo típico das empresas de tecnologia americanas, criadas por empreendedores geniais, bancadas por fundos de risco e, quando tudo dá certo, compradas por gigantes como a empresa de tecnologia Google. Mas foi na própria MMX que as rachaduras no sistema de “multiplicação de riqueza” de Eike começaram a aparecer.

Pouco mais de um ano depois da venda dos projetos para a Anglo, a MMX teve um prejuízo milionário com a variação do dólar. No início de 2009, Eike chamou seus executivos milionários para que eles ajudassem a cobrir o buraco de 200 milhões de dólares subscrevendo debêntures que seriam emitidas pela companhia.

“Estamos num projeto de longo prazo”, disse ele. “Vocês ganharam pela empresa, agora devem ajudá-la.” Ouviu um sonoro “não”. Cheniaux, Antunes e Vaz aproveitaram a deixa para pedir demissão e abrir negócios próprios. Com a venda de todas as suas ações, os dois primeiros ganharam 80 milhões de reais. O último, 90 milhões.

Aos 62 anos, Paulo Mendonça recebia 7 000 reais mensais do fundo de previdência da Petrobras quando Rodolfo Landim o indicou para o cargo de diretor de exploração da petroleira OGX em 2007. Pela proposta de Eike, receberia 120 000 reais por mês e 18 milhões de ações da empresa.

O mesmo pacote foi oferecido ao recém-chegado Faber Torres, que cuidaria das finanças e da comunicação com o mercado. Landim, que seria presidente da empresa, ganharia 20 milhões de ações. Como aconteceu na MMX, executivos da holding também levaram participações na nova empresa. Ninguém esperava que a OGX virasse o fenômeno que virou.

Em seu auge, teve um valor de mercado de 75 bilhões de reais. Foi, disparada, a empresa mais valiosa do grupo. De 2008 a 2011, foi justamente a ascensão da OGX que fez de Eike um dos homens mais ricos do mundo. Para os executivos, de repente participações ínfimas no capital total passaram a valer fortunas. Seria a repetição da história da MMX — só que multiplicada.

Mas, segundo altos executivos do grupo X, a “traição” dos funcionários da mineradora deixou marcas em Eike. “A partir dali, ele ficou decidido a não dar moleza para ninguém”, diz um deles. “Eike começou a ficar com raiva de pagar.” Como consequência prática disso, o empresário começou a mudar subitamente os pacotes de remuneração de cada um.

O programa de opções de ações da OGX foi alterado — o vencimento passou de cinco para sete anos. Pelo menos 12 diretores do grupo foram demitidos a um mês do vencimento do plano de opções. Nesses casos, não recebiam nada. Até Landim, presidente da OGX, foi vítima dessa estratégia.

Após uma sequência de desentendimentos com Eike, ele foi demitido um mês antes de poder exercer 4 milhões de opções — que valeriam, na época, 60 milhões de reais. Nesse caso, perderia ainda outros 12 milhões de opções. Foi quando Flávio Godinho, braço direito de Eike, apresentou a Landim duas propostas.

Na primeira, seria readmitido no grupo, mas como presidente do estaleiro OSX — e aceitaria cortar pela metade seu pacote de opções da OGX. Na segunda, seria simplesmente demitido e perderia tudo. Landim assinou a primeira. Ele deixaria o grupo cinco meses depois, demitido por carta.

Após um processo judicial, Landim conseguiu liberar um lote de 5 milhões de ações em junho de 2011. Vendeu tudo em três dias por 45 milhões de reais. Ele ainda pede na Justiça que Eike pague o equivalente a 1% das ações da holding — pacote que teria sido prometido em 2006. Perdeu em segunda instância, mas talvez não faça sentido continuar brigando: quanto vale 1% de nada?

A ciclotimia de Eike fez dos executivos da OGX um bando de obcecados por botar seu dinheiro no bolso o mais rápido possível — antes que seu pacote de ações fosse tungado de uma forma ou de outra. Quando Eike decidiu aumentar o prazo para que eles exercessem suas opções, a cúpula da empresa entrou em rebelião aberta.

Eles exigiram que, em troca, fosse extinto o período em que os executivos ficavam proibidos de negociar as ações que acabavam de receber (o chamado lock up). Antes, esse período era de 36 meses. Assim, ações recebidas em junho de 2009 só poderiam ser vendidas em junho de 2011. Eike teve de ceder e, a pedido dos executivos, simplesmente extinguiu o lock up.

A turma estava liberada para vender já em novembro de 2009 e em cada período anual de vencimento de opções. O fato nunca foi comunicado ao mercado. Um grupo de gerentes vindo da Petrobras (portanto, gente de classe média) vendeu tudo o que pôde. No total, executivos da OGX embolsaram 32 milhões de reais em novembro de 2009.

Ao longo dos anos seguintes, a pressa em vender só cresceu — sobretudo à medida que a OGX dava sinais de que não tinha esse petróleo todo para tirar do fundo do mar. Executivos como Gouvêa e Godinho passaram a criticar abertamente as estimativas de extração de Paulo Mendonça, tidas como otimistas demais. Mas, nesse período, Eike se manteve fiel a seu "Mr. Oil", como Mendonça era chamado por ele.

Para tornar as coisas um pouco mais complicadas, Eike proibia a cúpula da empresa de vender ações em determinadas épocas, já que a movimentação teria de ser divulgada ao mercado. Criou-se, assim, uma situação bizarra. A OGX seguia dizendo ao mercado que ia tudo às mil maravilhas. Mas, internamente, muita gente já achava que a empresa não valia tanto e estava proibida de vender suas ações.

"Todo mundo começou a achar o otimismo doentio, já que ele não se confirmava a cada etapa da exploração. Queríamos vender para diminuir nosso risco, mas Eike impedia os diretores estatutários de vender, para que o mercado não desconfiasse do descrédito dos executivos", diz um ex-diretor.

Essa angústia chegou aos ouvidos de gente como Yara Rocco, executiva de gestão de riqueza do banco americano JP Morgan. Segundo oito diretores do grupo X, Yara oferecia a eles a seguinte solução: o banco faria uma espécie de empréstimo tomando as ações como garantia.

Nesse tipo de operação, o dono da ação recebe o dinheiro na hora mediante desconto, mas continua com as ações em seu nome e o banco assume o risco do papel. Em suma, é um jeito de vender sem que o mercado saiba. Não se sabe se algum deles fez a operação. O JP Morgan não comentou.

Em 2011, as coisas começaram a degringolar de fato, e o clima de salve-se quem puder tomou os corredores da OGX. Desgastado em razão dos choques com Mendonça e perdedor numa disputa de poder com Godinho, Paulo Gouvêa deixou o grupo. Em abril de 2011, vendeu os 4 milhões de ações da OGX que ainda detinha por 80 milhões de reais.

No total, recebeu 150 milhões de reais por suas participações nas diversas empresas do grupo. Comprou apartamentos em Nova York e Paris. Marcelo Faber Torres deixaria a OGX em abril de 2012. Vendeu 9 milhões de ações em lotes médios de 10, 12 e 17 reais, segundo quatro diretores.

Ironicamente, deixou o cargo antes da divulgação do fato relevante mais importante da história da empresa. Em 26 de junho de 2012, o mercado foi comunicado de que as reservas da OGX eram muito menores do que o imaginado. Nos dois meses anteriores, os executivos venderam tudo que podiam. Foram 17 milhões de ações (191 milhões de reais).

De lá para cá, o valor de mercado da empresa caiu 97%. Paulo Mendonça permaneceu otimista até o fim. De seus 18 milhões de ações, recebeu cerca de 10 milhões e vendeu pouco mais de 150 000, que bastaram para comprar três apartamentos no Leblon. Demitido em agosto de 2012, ele é hoje um dos maiores acionistas individuais da empresa, que está em recuperação judicial e vale apenas 800 milhões de reais em bolsa.

O que estava errado

Pacotes de remuneração que contenham planos de opções de ações são cada vez mais comuns. A visão geral é que esse tipo de pacote alinha interesses de administradores e acionistas. Mas o inferno, como de costume, está nos detalhes. É mesmo possível colocar todos remando para o mesmo lado.

O brasileiro Carlos Brito, presidente da cervejaria AB-InBev, ganhou 300 milhões de reais em 2012 depois de cumprir metas ousadas de redução do endividamento da empresa. Para isso, cortou custos como louco e vendeu subsidiárias. Ele ganhou o dinheiro, e as ações da empresa valorizaram 27%, já que os resultados melhoraram.

O problema é que Eike Batista não desenhou um programa de remuneração adequado ao tipo de grupo que acabou tendo de administrar. Executivos não precisavam cumprir metas para exercer suas opções. Para piorar, seus projetos eram de longo prazo. Estaleiros, petroleiras, portos no meio do nada — tudo isso demandava muito tempo até que chegassem ao ponto de gerar caixa.

Só que, como tudo era baseado no valor das ações, o mercado estava empolgado e as empresas valiam muito, os executivos ficaram ricos antes que as companhias conseguissem efetivamente parar de pé. Os interesses, portanto, não estavam alinhados. E, quando isso acontece, nada funciona.

O caso mais notório dos efeitos perversos desse tipo de situação é a crise financeira de 2008. Banqueiros tinham todo incentivo a arriscar pesado em operações cada vez menos seguras. Se acertassem, ficavam ricos. Se errassem, apenas perdiam o emprego. Deu no que deu. Segundo executivos que trabalharam no grupo X, Eike fez a leitura errada do que de fato movia as pessoas.

"Ele achava que nós éramos como ele", diz um ex-membro da cúpula do grupo. "Que, depois de ganhar 100 milhões, todos iam querer ganhar o primeiro bilhão." Mas a realidade era um tanto diferente. Quem ganhava 100 milhões de reais começava imediatamente a pensar em garantir que não perderia aquele dinheiro.

O que foi desenhado para reter e estimular acabou virando, nas palavras de um dos executivos de Eike, o "fuck you money" — numa tradução comportada, o dinheiro que permite ao funcionário mandar tudo para o espaço e ir para casa. E quase todos foram.

A queda do grupo X representa um perigo para os executivos que enriqueceram nas empresas X? Um grupo de acionistas está processando Eike, Paulo Mendonça e os membros do conselho de administração da OGX. Segundo Márcio Lobo, advogado que representa 40 investidores que perderam 100 milhões de reais com as ações da petroleira, Marcelo Faber Torres será o próximo da lista.

Outros podem entrar. Mas, por enquanto, eles não parecem estar preocupados e seguem tocando a vida. Landim tem a própria petroleira, a Ouro Preto, e uma empresa de investimentos, a Mare. Marcelo Cheniaux, Adriano Vaz e Ricardo Antunes fundaram uma gestora que administra 285 milhões de reais — Antunes criou também uma mineradora, a Manabi.

Joaquim Martino é sócio da Manabi e cria gado. Paulo Gouvêa tornou-se sócio da empresa financeira XP Investimentos. Flávio Godinho passa boa parte do tempo na casa em Miami e, depois de deixar o grupo X, continua dando consultoria a Eike.

Pedro Garcia é um raro exemplo de executivo milionário que continua no grupo. Já Marcelo Faber Torres tem dito a amigos que abrirá uma gestora para administrar seu dinheiro — assim que acabar o sabático.

Recomendados para você