INSPIRAÇÃO PARA INOVAR

NEGÓCIOS

ISSN 19810873
MAIO 2014 | Nº87 | R$ 15,00
CAPA: TRIBUNA IMPRENSA

"Quando Lula desligou o telefone, comentou: 'Ah, o otimismo do Eike...'"

"Liberei um advogado da empresa para ajudá-lo no Canadá. Por pouco o Eike não saiu de lá algemado."

"Nas reuniões de conselho, era comum ele dizer: 'Helloooooou, vocês não estão enxergando isso?' O Eike era seu próprio conselheiro."

EDITORA GLOBO

ARQUIVO X

OS BASTIDORES DO SUCESSO MAIS ESTRONDOSO E DA QUEDA MAIS ACACHAPANTE DA HISTÓRIA DOS NEGÓCIOS NO BRASIL

contados pela revista que primeiro apontou a crise no império de Eike Batista

"Eike e Paulo Mendonça foram adiando o máximo possível o período de testes. Não queriam botar os poços à prova."

"Quando uma construtora assinou contrato com a OGX, um diretor da Petrobras ameaçou: 'Se fizer mesmo a plataforma, seus contratos aqui estão cancelados'."

"Acho que ele volta ao mundo dos negócios. Não com toda a força, mas volta. Se o Eike fosse uma ação, eu compraria."

Scanned by CamScanner

D

"O sucesso foi deixando o Eike cada vez mais loucão. Ninguém podia questioná-lo. Ele só queria ouvir boas notícias, e alguns executivos começaram a operar em cima disso."

"Ele tem uma visão aguçada. Comprou uma mina por US$ 18 milhões e menos de um ano depois conseguiu vendê-la por US$ 115 milhões, mais as parcelas que faltava pagar."

"Esse Paulo Mendonça é mesmo um #*!%. Ir à luta do Anderson Silva em Las Vegas dias depois de a OGX fazer água é uma tremenda falta de comprometimento."

"Alguns Fatos Relevantes eram verdadeiras obras de ficção."

"Os investidores da rodada privada da OGX ganharam, em nove meses, seis vezes o dinheiro que aplicaram."

Scanned by CamScanner

ARQUIVO X

As histórias por trás da história do sumiço do império de Eike Batista

DARCIO OLIVEIRA, SILVIA BALIEIRO E DAVID COHEN

COM CRISTIANE BARBIERI E CARLOS RYDLEWSKI

> Os projetos do pai eram parecidos. Só que na época do Eliezer bastava ligar para Brasília e pedir o investimento. O mercado era o general.

> O Brasil só não está em racionamento de energia, hoje, porque tem as térmicas da MPX funcionando. O Porto Sudeste também é uma realidade. O próprio Açu, daqui a dez anos, vai vingar.

RISK-SEEKER
RISK-LOVER

> Vou te dizer como é o Eike. Ele entra no cassino e joga US$ 1 no 63, que é seu número da sorte. Ganha US$ 35. Aí joga de novo, tudo no 63. Ganha US$ 1.225. Vai continuar aumentando a aposta até perder. É patológico.

> O presidente de uma empresa londrina disse aos executivos de Eike que avaliou a AUX em US$ 1,1 bilhão – mas, sabendo que ele precisava de dinheiro, só oferecia US$ 500 milhões.

Fotos: DARYAN DORNELLES

Scanned by CamScanner

-Me salva!

Assim foi recebido um conselheiro de Eike Batista ao chegar a sua sala, poucas semanas após a derrocada do valor das ações da OGX, principal empresa do grupo EBX, no segundo semestre de 2012. O homem que até pouco tempo atrás era a sétima pessoa mais rica do mundo estava de cabeça baixa, sentado à sua mesa, e só a levantou quando o conselheiro se aproximou. **"Senti uma pena infinita", diz o executivo. "Ele está sozinho. Tem a companhia dos filhos, eles são carinhosos, mas não têm como ajudá-lo. Foi a primeira vez que vi a desgraça de um bilionário."**

Não é mesmo um evento comum. É natural que fortunas se construam e se percam – mas ao longo de gerações. Eike fez o caminho em tempo recorde: foram três anos desde a fundação do grupo EBX, em 1998, até o primeiro US$ 1 bilhão; foram seis anos desde a primeira abertura de capital (em 2006, da MMX) até a débâcle.

Levando em consideração o valor de mercado de suas empresas, Eike perdeu cerca de US$ 30 bilhões em um ano e meio. Queria ser a pessoa mais rica do mundo. Hoje tem, segundo analistas financeiros, patrimônio negativo. Essa estonteante trajetória não tem similar no Brasil – e tem poucos paralelos na história recente no mundo.

[O americano Sheldon Adelson, dono do cassino Las Vegas Sands, perdeu US$ 24 bilhões em 2008, porque a crise financeira provocou uma enorme queda no fluxo de turistas (mas sua fortuna ainda é de mais de US$ 9 bilhões). Allen Stanford, presidente do Stanford Financial Group, perdeu sua fortuna, estimada em US$ 2,8 bilhões em 2008, e foi parar na prisão, acusado de um esquema fraudulento de US$ 7 bilhões. O irlandês Sean Quinn, cujo grupo lidava com mineração, imóveis e manufaturas, perdeu sua fortuna avaliada em US$ 6 bilhões quando pegou um empréstimo para comprar 25% de um banco – que em seguida foi nacionalizado.]

[Eike ainda pode se inspirar em outros bilionários que foram à lona. Masayoshi Son, que nos anos 80 foi chamado de "Bill Gates do Japão", perdeu US$ 70 bilhões no estouro da bolha da internet, em 2004, quando seu grupo Softbank, de telecomunicações e internet, perdeu 98% do valor. Alguns anos depois, recuperou boa parte de sua fortuna, com a aquisição da empresa de telecomunicações Sprint. No final dos anos 80, o folclórico empresário americano Donald Trump se alavancou para construir projetos

Scanned by CamScanner

imobiliários excêntricos e não conseguiu pagar suas dívidas. Perdeu US$ 9 bilhões, mas conseguiu bons acordos com os credores e seu grupo se reergueu.]

A montanha-russa financeira de Eike pode ser contada de forma relativamente simples. Subiu, caiu. Exagerou nos riscos, pagou o preço. Excedeu-se, foi punido. A bolha inflou, depois estourou, e quem estava dentro se machucou.

Mas essas explicações, embora reconfortantes – porque nos permitem manter a ilusão de racionalidade em relação ao mundo à nossa volta –, não capturam a essência humana do drama eikiano. E é a essência humana que pode ajudar a entender o fascínio que uma figura tão peculiar exerceu sobre tanta gente. É na complexidade e até nas contradições que reside o verdadeiro aprendizado.

Nos últimos seis meses, boa parte da redação de Época NEGÓCIOS esteve envolvida com o assunto Eike Batista. Passados quase dois anos desde o início da crise do império X, e dez meses desde o comunicado que admitiu a inviabilidade comercial dos poços da OGX, já é possível enxergar a história toda sob perspectiva. Os ânimos estão um pouco mais serenos. Gente que havia se fechado em copas, no início, agora aceitou conversar (ainda que boa parte dos entrevistados tenha pedido sigilo).

É claro que a história de Eike não acabou. Ainda há muitos pontos a ser esclarecidos, como a possível má-fé na divulgação de fatos relevantes para o mercado e as suspeitas de falha na atuação das autoridades fiscalizadoras. Há investigações em andamento. Há processos. Há, também, o próprio curso dos negócios e dos projetos do grupo, que ainda funcionam, embora em escala reduzida – e o plano de reestruturação que Eike tem de apresentar nas próximas semanas.

Mas o grande terremoto já passou. Os próximos tremores, mesmo que fortes (como um possível processo criminal), serão tremores secundários. Do desastre original já se pode contabilizar quantos morreram, quantos ficaram feridos, quantos escaparam, quem desapareceu... e, principalmente, como se desenrolou a tragédia. É essa história que você acompanha nestas páginas, dividida em oito capítulos.

CAPÍTULO 1

Hoje

A montanha-russa financeira acabou. Mas Eike ainda vive, segundo diversos relatos, uma montanha-russa psicológica. Ele não aparece mais todos os dias no edifício Serrador, sede da maior parte de suas empresas e da holding EBX. E, quando aparece, ninguém sabe prever se estará em viés de alta ou de baixa. Ele está "descompensado", segundo gente que convive com ele. Alterna momentos de depressão com lapsos de uma euforia descabida.

Recentemente, chorou na frente de alguns funcionários, dizendo que foi enganado e se deixou levar pelo otimismo exagerado de seus diretores. Dias depois, falava animado sobre novos aportes e novos projetos, num fundo interessado em financiar uma velha ideia sua: entrar no ramo de energia solar. Quando apresenta esses projetos, segundo gente que tem acesso a ele, costuma revolver velhas fantasias, com frases como "se isso sair como o previsto, em quatro anos eu vou ser o 19º homem mais rico do mundo". Essa alternância de estado de espírito pode acontecer "às vezes numa mesma reunião", segundo um executivo da EBX.

Em fevereiro, durante uma reunião com representantes do fundo Mubadala, um dos maiores credores do grupo X, Eike

Scanned by CamScanner

interrompeu uma conversa séria sobre sua situação financeira para informar que estava em negociações para levantar bilhões de dólares com um fundo de investimento da área de infraestrutura. Os presentes entreolharam-se, mudaram de assunto e trataram de encerrar a reunião. **"Há uma preocupante desconexão com a realidade"**, disse um dos executivos presentes.

Exemplo disso foi uma reunião na casa do empresário, no Jardim Botânico, Zona Sul do Rio de Janeiro. Estavam presentes alguns de seus ex-conselheiros mais chegados – que ele costumava chamar de sua guarda pretoriana (uma expressão que revelava uma certa propensão à egolatria: os pretorianos eram os guarda-costas dos imperadores romanos). Na ocasião, Eike exibiu alguns filmes curtos, um deles sobre o empreendedor Elon Musk, fundador da Tesla Motors, fabricante de carros elétricos. A ideia era inspirar futuras iniciativas. Musk tem projetos ousados, como o de um voo comercial para a Lua. "Mas quem estava em órbita era o Eike", diz um dos convidados.

Eike também recebeu, no final do ano passado, o executivo-chefe de uma das maiores multinacionais do mundo. O convidado ficou impressionado com três coisas: a beleza da casa ("de qualquer ponto você tem uma visão 360° do Rio", disse), a solidão do empresário **("nos nossos outros encontros, Eike estava sempre cercado por um séquito de executivos e empregados. Desta vez, estava completamente só")** e seu estado de desolação ("Até a peruca estava torta", foi sua impressão. Eike fez um implante capilar).

Nos tempos em que falava em criar uma miniPetrobras (a OGX), uma miniVale (a MMX), o Roterdã dos Trópicos (o Porto de Açu, da LLX), o Facebook da Energia (Brix) e a Intel verde-amarela (Six), Eike também cultivava a imagem de homem exemplar. Corria na Lagoa Rodrigo de Freitas e, quando parava para tomar água de coco, costumava deixar caixinhas de R$ 50. Não mais. Boa parte de sua equipe de seguranças foi dispensada, e ele tem evitado aparecer em público. Segundo pessoas próximas, tem usado remédios para dormir e relaxou na dieta (agora, frequentemente sustentada pelos sanduíches de Bob's e McDonald's).

Arrendou o avião Legacy 600, desfez-se do helicóptero Agusta Grand e do jatinho Gulfstream, e levou a leilão xícaras e chuveiros da OGX para fazer algum caixa. Recentemente uma loja de móveis enviou seu nome para o Serasa, por uma dívida de R$ 840.

Eike foi um raríssimo exemplo brasileiro de empresário que atingia as massas: somou mais de 1 milhão de seguidores na rede social Twitter. Ainda tem muitos fãs, que o admiram por sua ousadia e lamentam seu revés. Mas a crise tornou-o também alvo de piadas – em blogs, no Twitter, em sites. Uma delas diz que o papa Francisco voltará ao Rio para visitar os pobres, e Eike estará incluído no santo roteiro. Outra afirmava que as ações da OGX passaram a ser negociadas em lojas de R$ 0,99 (seria até bom: as ações valiam, no final de abril, R$ 0,20).

"Eike perdeu tudo", diz um banqueiro que há tempos faz negócios com ele. **"Tem menos patrimônio que você, acredite. Ele tem milhões, mas tem bilhão de dívida. Seu patrimônio está abaixo de zero."** Segundo a agência de notícias econômicas Bloomberg, o patrimônio de Eike passou de US$ 200 milhões positivos, em julho de 2013, para US$ 1 bilhão negativo, em dezembro.

Além das dificuldades financeiras, Eike pode ter problemas com a Justiça. Em abril, o Ministério Público do Rio

Cadê o Dr. Oil?

EIKE SOUBE pelos jornais que o geólogo Paulo Mendonça havia deixado a Petrobras. Mandou chamá-lo. Tinha ouvido falar muito bem daquele profissional com 35 anos de Petrobras, tido como um dos principais responsáveis pela descoberta do pré-sal. Mendonça chegou em 2007 para assumir uma diretoria na OGX. Em 2010, tornou-se presidente. Durante dois anos, foi o homem forte de Eike. Caiu em julho de 2012. Quando a crise estourou, Eike disse que foi enganado por seus executivos. Não deu nomes – e nem precisava. Mendonça era um dos principais alvos das acusações do empresário e até mesmo de ex-colegas do grupo X. Segundo eles, o geólogo inflara as projeções de óleo para engordar seus bônus e ações. Mendonça manteve-se calado nos últimos meses. No final de abril, ele falou à NEGÓCIOS: "Tenho plena consciência da lisura de minha conduta e do valor real das descobertas feitas durante minha gestão, encerrada em junho de 2012, com R$ 6 bilhões no caixa".

Foto: DARYAN DORNELLES

Scanned by CamScanner

de Janeiro solicitou à Polícia Federal que instaurasse um inquérito para apurar irregularidades na venda de ações da OGX e da OSX (estaleiros). A suspeita é de usar informações privilegiadas para auferir lucros com ações das empresas, hoje em recuperação judicial. Há risco até de cadeia (pena de um a oito anos), de ser proibido de administrar empresas abertas e ainda ter de pagar uma multa equivalente aos ganhos obtidos. O pedido do MP se baseia nas conclusões do relatório de acusação elaborado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Segundo o jornal *Valor Econômico*, o relatório aponta que Eike sabia da inviabilidade econômica dos campos de petróleo de Tubarão Azul, Tubarão Tigre, Tubarão Areia e Tubarão Gato, na Bacia de Campos, ao menos nove meses antes da comunicação ao mercado, em 1º de julho de 2013. Esse anúncio de fato relevante (obrigatório para companhias abertas) marcaria a derrocada da petroleira OGX, culminando com seu processo de recuperação judicial. Conforme o relatório da CVM, Eike "negociou ações da OGX e da OSX com informações não públicas e potencialmente negativas para ambas. Ao mesmo tempo, deu declarações otimistas via Twitter". Eike afirmou à CVM que a venda de ações fez parte de "um contínuo processo de aperfeiçoamento da estrutura de capital da EBX, com o objetivo de satisfazer obrigações financeiras". Em nota, o Grupo EBX negou má-fé nas operações.

[Vendas de ações feitas por Eike entre agosto e setembro de 2013 também são analisadas por terem antecedido a recusa do empresário em cumprir um put, o compromisso firmado com a OGX de comprar ações da companhia a R$ 6,30 por ação, até o limite de US$ 1 bilhão, caso ela necessitasse de capitalização **(leia box).** ***O empresário, segundo a CVM, ainda negociou papéis da OSX de posse de informações relevantes – OGX e OSX estão diretamente ligadas. A Procuradoria da República em São Paulo também analisa representação da CVM com "documentação indicativa da existência de crime".]***

CAPÍTULO 2

O dia X

Ninguém sabe exatamente quando começaram os problemas da EBX. Numa empresa em estado de operação normal, os analistas podem acompanhar dados concretos, como fluxo de caixa, receita, custos. No grupo de Eike, a maioria das empresas era pré-operacional. Quer dizer, ele vendera grandes projetos – que faziam sentido – e o dinheiro vinha basicamente dos investidores (primeiro privados, depois, com a abertura de capital na bolsa).

Havia, porém, um grande calcanhar de aquiles: a maior parte das operações estava atrelada, direta ou indiretamente, ao sucesso da OGX, a petrolífera que respondia por 80% dos negócios do grupo. Ela era a principal cliente dos estaleiros da OSX e seria a principal fornecedora do gás da MPX, por exemplo. Viria dela o caixa para financiar a ampliação dos demais projetos. **"O problema do Eike é que ele não achou petróleo, não na quantidade e na qualidade que esperava. Aí o castelo de cartas desabou", diz um banqueiro que investiu em vários projetos da EBX.**

Durante cinco anos, desde sua fundação, em 2007, a OGX alimentou-se da euforia dos investidores. Essa euforia provinha do otimismo com o Brasil, o país cujo futuro havia

Fotos: THINKSTOCK; O GLOBO

Scanned by CamScanner

chegado, e da extraordinária capacidade de venda de Eike. Mas em algum momento a percepção teria de encontrar a realidade. Este momento estava marcado, pelo próprio cronograma da OGX, que previa o início das operações de extração de petróleo ao longo de 2012.

No início daquele ano, já havia sinais de ceticismo entre analistas e investidores. Tanto que, em março, esta revista publicou a primeira reportagem questionando a viabilidade do império X, com o título *E aí, Eike, vai entregar?*.

Eike ficou possesso com a reportagem, e iniciou uma campanha contra a revista pelo Twitter. Mas, três meses depois, em 26 de junho, a OGX reconheceu que a produção no Campo de Tubarão Azul – a maior aposta da companhia – era bem menor que a esperada: não seria de 15 mil barris diários, e sim de 5 mil. Ante este sinal, agências de classificação de risco e bancos rebaixaram a nota da empresa, e suas ações despencaram 40% em dois dias, indo de R$ 8,37 para R$ 5,05 no pregão do dia 28 de junho.

MENDONÇA: ex-colegas o acusam de inflar as projeções da OGX

[A OGX afirmou que a oscilação da cotação das ações se deu por "uma errônea interpretação do mercado". Para a empresa, os analistas não teriam considerado o fraturamento químico hidráulico e a injeção de água no reservatório. "Antes de aplicar as referidas técnicas não há como precisar o volume de produção por poço", escreveu Roberto Monteiro, diretor de relações com investidores da OGX.

A explicação não colou. Em 15 de julho de 2012, Marcus Sequeira, analista do Deutsche Bank, publicou um relatório comparando os poços da OGX aos de seus vizinhos na Bacia de Campos. Ele analisou o desenvolvimento e a produção de dez campos próximos aos de Eike ou com geologia similar, pertencentes a Petrobras, Statoil e British Petroleum. Todos eram "desafiadores", nas palavras de Sequeira, seja pelo pequeno tamanho das reservas, pela volatilidade da produção ou pelos altos custos de exploração. As ações da OGX voltaram a cair.]

Se há um dia que se pode definir como o estouro da bolha EBX, é aquele 28 de junho. E Eike reagiu de acordo com o drama. Naquela manhã, ele chegou com cara de pouquíssimos amigos ao Serrador. Ordenou que Lúcia, sua secretária, chamasse o presidente da OGX, o geólogo Paulo Mendonça, conhecido internamente como Doctor Oil. Mendonça chegou ao 22º andar do prédio e foi instalado numa sala ao lado da sala da presidência. Eike chegou alguns minutos depois, e fechou a porta. Não precisava. Todos os que estavam no andar escutaram a conversa, mantida em alto nível... de decibéis.

Mendonça, um camarada normalmente tranquilo, desta vez, ao que parece, enfrentava Eike. A conversa foi breve. E Eike saiu da sala sorrindo, lado a lado com Mendonça. Era um costume seu, depois de dar broncas homéricas. Dizia que o que acontecia nas salas de reunião ficava nas salas de reunião. Apesar da demonstração de normalidade, algo acabara de acontecer. Mendonça tinha sido "promovido". Sairia da presidência da OGX para assumir o papel de conselheiro da EBX. Um mês depois, estaria fora do grupo.

Minutos depois dessa discussão, um dos diretores passou pela sala de Mendonça, fez um comentário vago sobre o clima na empresa e Mendonça, ainda um tanto agitado, disse:

– Se acham que eu não sou a pessoa certa, que me tirem. Acabei de dizer isso ao Eike.

Scanned by CamScanner

O interlocutor só lamentou. Mendonça, então, trocou de assunto, dizendo que iria para Las Vegas, dali a uma semana, ver a luta de Anderson Silva contra o americano Chael Sonnen, pelo campeonato de artes marciais UFC.

"Esse Paulo Mendonça é mesmo um #%!*. Se eu tivesse feito uma c... do tamanho que ele fez, ficaria aqui, na empresa, tentando minimizar o estrago. O cara era presidente da OGX e havia confirmado todas as projeções de petróleo, caramba! Ir viajar quando a OGX estava fazendo água é uma tremenda falta de comprometimento", afirma o diretor.

A bobagem cometida por Mendonça a que se refere o executivo foi levantar as expectativas de Eike, da OGX e, em última instância, do mercado investidor com projeções exageradas sobre a capacidade de extração de petróleo. **No final de abril, Paulo Mendonça falou à NEGÓCIOS: "Tenho plena consciência da lisura de minha conduta como diretor de exploração e diretor-geral da OGX, e do valor real das descobertas feitas durante minha gestão, encerrada em junho de 2012, com R$ 6 bilhões no caixa da companhia".** Raphael Miranda, o advogado de Mendonça, lembra que seu cliente tem 40 anos de experiência na área de óleo e gás, foi um dos principais responsáveis pela descoberta da área do pré-sal e **que até hoje um dos maiores acionistas minoritários da OGX.**

"Não dá para botar a culpa nos outros", diz Carlos Gros, vice-presidente da construtora Brookfield para a área de energia, filho de Francisco Gros (ex-presidente do BNDES, da Petrobras e do Banco Central, que foi um dos principais executivos de Eike). **"Se seu geólogo principal e presidente da OGX é um camarada otimista demais, cabe a você fazer o papel de advogado do diabo de seu próprio negócio. Se Eike foi enganado, a culpa é só dele."**

[Ao final de 2012 o prejuízo do grupo EBX chegava a R$ 2,5 bilhões, mais que o dobro do registrado no ano anterior. E sua maior fonte de recursos, o mercado de capitais, fechava. Não só Eike se tornara um ativo duvidoso, o próprio país já não era mais visto como o Eldorado.]

CAPÍTULO 3

Os anos dourados

Eike nunca deveria ter perdido US$ 30 bilhões. Porque seu grupo nunca deveria ter chegado a valer tanto. O que explica essa valorização estratosférica de um punhado de empresas que mal saíra do papel não é tanto o poder de sedução de Eike – é o encantamento mundial com um momento mágico do Brasil e, a partir de certo ponto, a vontade irrefreável que investidores de todos os tipos tinham de ser seduzidos.

Eike decolou junto com o Brasil. A partir de 2005, a demanda por commodities, puxada pela China, fez as exportações de grãos e minérios explodirem. O governo prometia avançar nas concessões em infraestrutura e a Petrobras anunciou os primeiros indícios de petróleo no pré-sal em 2006. Nesse ambiente, a primeira abertura de capital de uma empresa de Eike, da MMX Mineração e Metálicos, arrecadou R$ 1,1 bilhão em 2006 – o maior IPO realizado até então no país. Em um vídeo voltado para investidores, produzido nessa época, Eike prometia: **"Eu vou levar você aonde ninguém mais vai".**

Foi uma época de grandes lucros, que durou anos. "Quem colocou R$ 1 nas ações da MMX no lançamento ganhou seis

Fotos: THINKSTOCK, GETTY IMAGES

Scanned by CamScanner

1. Com a presidente Dilma no superporto de Açu: a OGX ainda estava em "alta"; 2. Eike anuncia doação de R$ 30 milhões para um hospital em Botafogo. O governador do Rio, Sérgio Cabral, agradece; 3. Eike abraça Roberto Medina: parceria com o Rock in Rio; 4. No IPO da OSX, em 2010: R$ 2,3 bilhões captados

Scanned by CamScanner

vezes, dois anos depois", diz um executivo do mercado financeiro. "O Eike gerou uma imensidão de valor para si e para os investidores que acreditaram nele." Um ano depois, era a vez da MPX Energia. A empresa existia desde 2001, mas quase não tinha ativos. A oferta de ações ficou restrita a investidores qualificados (com mais de R$ 300 mil para investir). E arrecadou R$ 2,035 bilhões, quase o dobro da MMX, mais de 70% de origem estrangeira.

[Eike foi uma estrela, mas havia um time inteiro de empresários surfando na boa onda do Brasil. O número de IPOs passou de nove, em 2005, para 26 no ano seguinte, e 64 em 2007. Finalmente, em abril de 2008, o Brasil recebeu grau de investimento das agências de classificação de risco. Não era só que o Brasil bombava. Lá fora, os rendimentos eram pífios. "Havia um grande potencial de crescimento do país, necessidade de investimentos em infraestrutura, oportunidades em commodities e o mercado estava repleto de liquidez e crédito", diz Ricardo Rochman, professor da FGV. Eike aproveitou.]

O IPO da OGX foi o terceiro – e maior – feito pelo empresário. Em abril de 2008, arrecadou R$ 6,7 bilhões, um recorde. A expectativa, então, era que a empresa produzisse 1,05 bilhão de barris de petróleo em 2019, ou 2,89 milhões de barris por dia. Esses números revelam como o mercado às vezes abandona a razão. A OGX projetava que em 11 anos superaria a produção da Petrobras, com quase 60 anos de história. Chegou a ser uma das dez empresas mais valiosas do Brasil, sem extrair uma única gota de petróleo ou um bafinho de gás. Teve 50 mil investidores entre seus acionistas – uma em cada dez pessoas com contas em corretoras habilitadas a operar na bolsa.

Eike ainda captaria R$ 2,3 bilhões no IPO da OSX, em 2010. Na biografia que lançou em 2011, ele afirma: "Havia um crédito muito farto à minha espera e eu não me refiro a recursos financeiros, mas a uma boa vontade e a uma disposição para ouvir o que eu tinha a apresentar".

CAPÍTULO 4

O exímio empacotador

Se é verdade que os investidores do Brasil – e do mundo – estavam ávidos para apostar, não é menos verdade que Eike estava pronto para oferecer o que eles queriam. Ele tinha a visão, o carisma, a estratégia certa para o momento. Seus projetos eram perfeitamente adaptados aos anseios do país e dos investidores. Não são poucos os relatos de experientes banqueiros e dirigentes de fundos de investimento seduzidos pela lábia vendedora de Mr. Batista, como ele era chamado no exterior.

O Brasil precisava de obras de infraestrutura? Eike prometia um superporto. Era preciso ampliar a capacidade energética? Tome um megaprojeto de energia. O petróleo bombava? Ele faria a maior empresa júnior de petróleo do mundo. Era um incansável caçador de oportunidades – **"Eu me considero um grande arbitrador de ineficiências"**, disse a esta revista, em 2012. Prometia espalhar riquezas, para ele, os acionistas, os investidores, os funcionários e o Brasil.

Sua técnica de empacotar projetos (e atrair investidores) seguia quase sempre a mesma sequência: a detecção

Foto: THINKSTOCK

Scanned by CamScanner

de um ativo, uma operação de private placement (emissão privada de ações), a contratação de uma equipe técnica qualificada para conferir credibilidade ao projeto e, finalmente, o IPO. Para fazer a fórmula funcionar, havia um ingrediente secreto: o talento de vendedor.

"Isso ele tem mesmo", diz o diretor de um fundo de investimento. **"Acompanhei algumas tacadas no começo de sua carreira e o vi multiplicar a fortuna com uma velocidade impressionante."** Nos anos 90, conta, Eike era dono de uma companhia de fornecimento de água e tratamento de efluentes chamada Geoplan. Pagou US$ 5 milhões pela empresa, ainda restrita a Sorocaba, no interior de São Paulo, e dizia que tinha planos de replicar o projeto para 5 mil municípios ao redor. A Azurix, uma subsidiária da Enron, ouviu a história e se interessou. Eike empacotou o projeto e o vendeu por US$ 50 milhões. A Azurix ainda botou mais US$ 20 milhões em melhorias. "Quando a Enron quebrou, em 2001, Eike se associou ao Bank of America e recomprou, por US$ 11 milhões, a empresa", diz o executivo. Vendeu a Geoplan para o BofA anos depois. "Nesta época, Eike já havia criado a EBX, que ocupava metade de um andar num prédio na praia do Flamengo."

O começo da MMX, no Amapá, é outro exemplo. A Anglo American (a mesma que anos depois compraria por US$ 5,5 bilhões um complexo da MXX formado por uma mina de ferro, um mineroduto e um porto) tentava havia algum tempo explorar uma mina em Pedra Branca do Amapari. Fez toda a estrada, implementou melhorias, mas não conseguia resolver a questão ambiental. Eike comprou a mina por US$ 18 milhões, em três parcelas de US$ 6 milhões. "Ele entendia de mineração, já havia tido a experiência com minas de ouro no Canadá", afirma o mesmo executivo. Eike contratou uma certificadora de reservas do Canadá, desenrolou a questão ambiental, botou a mina para funcionar e abriu o capital na bolsa de Toronto. **"Ele comprou a mina em janeiro de 2005, pagou a primeira parcela e a vendeu em dezembro do mesmo ano por US$ 115 milhões, mais o restante das dívidas."**

Nem só de sucessos é feita a história inicial de Eike. Nos anos 80, ele ergueu a TVXGold, listada na bolsa de Toronto e de Nova York. Uma das maiores mineradoras de ouro do mundo, a TVX era presidida por Eike e suas ações chegaram a valer US$ 722, infladas por expectativas de produção que não vieram a se confirmar (sim, isso já aconteceu). Pouco antes de Eike vender a empresa para a também canadense Kinross, elas estavam cotadas a US$ 0,72. Eike teria enfrentado problemas com a Justiça canadense por causa dessas expectativas. **"Liberei um advogado da minha empresa para ajudá-lo. Por pouco ele não sai de lá algemado"**, diz um empresário brasileiro. A versão de Eike é outra. Em entrevista à NEGÓCIOS, em 2012, ele disse que o corpo de diretores com participação acionária se rebelou quando ele percebeu que o negócio iria para o buraco e o obrigou a permanecer na empresa, o que lhe deu um prejuízo de US$ 300 milhões. **"Dali em diante, prometi a mim mesmo que não seria mais minoritário em nenhum projeto"**, disse Eike. Teve de rever essa posição, como se verá adiante.

Na década de 90, Eike também se deu mal ao tentar representar a cerveja canadense Labatt Blue no Brasil. Em outro investimento, gastou US$ 15 milhões numa fábrica de jipes e perdeu o dobro quando ela fechou, prematuramente. Tentou montar uma empresa de courier, a EBX Express, e naufragou. Viu derreter ainda a Clarity, franquia de cosméticos de sua

A OGX não viu um put

NO DIA 24 de outubro de 2012, após três meses de queda das ações da OGX, Eike firmou um compromisso de investir até US$ 1 bilhão do próprio bolso na petroleira, caso ela precisasse, comprando ações a um preço fixo de R$ 6,30. A operação é conhecida como put e deve ser informada à CVM. Foi o que fez a OGX. Em outubro de 2013, um ano depois da promessa de Eike, a empresa entrou com pedido de recuperação judicial. Aquele US$ 1 bilhão teria sido providencial nos meses anteriores e o conselho da companhia chegou a exigi-lo em setembro. Mas a petroleira não viu um centavo do put. Eike alegou que a promessa foi feita para a implementação de um plano de negócios definido em 2011 e que a situação mudou em julho de 2013 (quando a OGX confirmou a inviabilidade dos poços), alterando esse plano de negócios – o que o desobrigaria do compromisso. Pior para os investidores. Ah, sim: Eike vendeu ações da OGX entre agosto e setembro de 2013. A CVM investiga.

Scanned by CamScanner

ex-mulher Luma de Oliveira. "A trajetória era irregular. Mas Eike foi competente em alardear e fazer prevalecer as boas histórias", diz Carlos Gros.

"Eike é um bullmarket genius (expressão para designar aqueles que sabem aproveitar a maré alta do mercado de capitais). É filho da liquidez", diz o sócio de um fundo de private equity. **"Trouxe gente para dar credibilidade e contar uma linda história ao mercado. Criou em torno de si uma crença positiva. Pagava mais para os bancos que o assessoravam, enchia o bolso de executivos, adotava uma personalidade extravagante e não saía da mídia. Tudo cuidadosamente estudado para levantar bilhões nos IPOs. Além disso, na abertura de capital colocava US$ 1 bilhão do bolso dele. Para o investidor, era a glória."** Um banqueiro confirmou que Eike pagava mais que o usual. "Ele era generoso." Com muitos bancos envolvidos, os analistas tendem a olhar menos criticamente os projetos. Acrescente a imprensa, contaminada pelos analistas e pela persona carismática, e ainda a simpatia do governo. Pronto. "O Brasil bombando. Os bancos, todos, dentro. O governo incentivando. Eike soprou a bolha e o mundo aplaudiu", diz o financista.

O problema é que, além desses expedientes meio esquisitos, pode ter havido práticas duvidosas para inflar a euforia, com a divulgação de dados exagerados sobre a localização de petróleo. De outubro de 2009 a maio de 2012, foram 55 anúncios de descoberta de petróleo ou de comercialidade (jargão que indica viabilidade) das áreas que a OGX explorava. A maioria dos comunicados referia-se ao mesmo poço perfurado, porém em estágios diferentes. Minutos depois de divulgar suas descobertas, Eike mandava a tropa de elite entrar em ação: **eram comuns os telefonemas a jornalistas e analistas para conversar sobre as projeções e dizer que a OGX estava sendo até cautelosa demais.** "Alguns fatos relevantes eram verdadeiras obras de ficção, com potenciais impressionantes. Fico me perguntando como a ANP *[Agência Nacional do Petróleo]* se calou com as projeções e como a CVM *[Comissão de Valores Mobiliários]* fez vistas grossas aos comunicados", comenta um executivo da Petrobras. A assessoria de comunicação da ANP diz que "a declaração de comercialidade é unilateral por parte da empresa". A CVM não comentou as críticas.

CAPÍTULO 5

Os óculos cor-de-rosa

Eike era mais que um excelente vendedor. Era um visionário. Não apenas no sentido da pessoa que enxerga mais à frente. Eike enxergava o que está mais à frente, qualquer coisa à sua volta e até o que não está em lugar nenhum. E enxergava de um jeito especial: era extremamente otimista.

Ele gostava dessa característica. Ainda nos tempos da TVX, **um analista do banco de investimentos Merrill Lynch escreveu que Eike era "the CEO with rose glasses" (o executivo-chefe dos óculos cor-de-rosa), por exagerar sempre as possibilidades de ganho em seus projetos. Eike leu a análise pouco antes de uma assembleia com investidores e se inspirou. No caminho para a reunião, passou numa banca de jornal e comprou uma armação cor de rosa.** Foi um sucesso. Houve investidor que pediu para Eike autografar o relatório financeiro da TVX.

Um ex-ministro conta outro exemplo dessa visão edulcorada. Diz que estava certa vez na sala com o presidente Luiz Inácio Lula da Silva, quando Eike telefonou para informar

Foto: THINKSTOCK

Scanned by CamScanner

que havia descoberto um reservatório de petróleo maior que o de Tupi (hoje campo de Lula, o maior da área do pré-sal). Após desligar, o presidente Lula comentou: "Acho que é conversa". Mas ligou para o então presidente da Petrobras, José Sérgio Gabrielli, por via das dúvidas. Gabrielli negou – a Petrobras saberia de qualquer poço desse tamanho no Brasil. **Lula despediu-se do presidente da Petrobras, abanou a cabeça levemente e arrematou, sorrindo: "Ah... o otimismo do Eike".**

Um terceiro episódio: em dezembro de 2011, Eike telefonou para um grande banqueiro, exultante. Travou-se então o seguinte diálogo:

- Vem para a Bolívia. Tem uma reserva gigantesca de gás aqui, duas vezes maior que a da Petrobras.

- Duas vezes maior, Eike? Tem certeza?

- É. O dobro. Tá bombando aqui.

- Veja direito. É muita coisa.

Semanas depois, Eike ligou de novo para o banqueiro:

- Você estava certo. A reserva não é duas vezes maior que a da Petrobras... É três!!

"O Eike é assim. Tem uma vontade louca de acertar, mas às vezes superdimensiona o alvo", diz o banqueiro.

O ALVO, NÃO. OS ALVOS.

Eike agia como se estivesse convencido de ter o toque de Midas, capaz de fazer dinheiro – ou, como ele disse, de "arbitrar ineficiências" – em praticamente qualquer coisa.

O mesmo empresário que investia bilhões em minérios, petróleo e energia mantinha negócios prosaicos, como uma solitária embarcação turística, o barco Pink Fleet, que fazia passeios pela Baía de Guanabara. Também investiu em empreendimentos tão díspares como um restaurante chinês, o Mr. Lam, na Lagoa Rodrigo de Freitas, e um time de vôlei (o RJX). Inspirava-se de certa forma no bilionário britânico Richard Branson, que costuma investir em qualquer coisa, desde que alguém lhe chame a atenção. (Por isso, também, Eike atraía tantos fãs. Vários de seus seguidores no Twitter o bombardeavam com pedidos de emprego, de financiamento ou sociedade.)

Onde houvesse um problema, Eike se acreditava capaz de trazer a solução. Foi um grande financiador, por exemplo, do elogiado projeto de pacificação das favelas do Rio de Janeiro, as UPPs. "Eu me comprometi a doar R$ 80 milhões em quatro anos", disse na entrevista à NEGÓCIOS em 2012. "São R$ 20 milhões por ano. O segundo maior contribuinte não chega a R$ 1 milhão." Não se tratava apenas de conter a criminalidade no Rio de Janeiro. Eike fez parcerias com o Rock in Rio e o Cirque Du Soleil. Quis reconstruir o tradicional Hotel Glória, implantar uma Riollywood, atraindo produtoras de cinema americanas, despoluir a Lagoa Rodrigo de Freitas, montar um Day-Hospital na Barra da Tijuca... O Pink Fleet virou sucata, o time de vôlei tirou o X do nome, a parceria com o Rock e com o circo acabou e a Riollywood não saiu do papel. Apenas o Mr. Lam está de pé. Obviamente que essa diversificação toda levantava críticas. **"Diversificação uma ova! Era um monte de negócios sem sentido que garantia apenas boas manchetes nos jornais", diz um empresário carioca. "Eike queria abraçar o mundo, salvar o Rio com seus projetos sociais e ambientais, ser o mais rico do universo, o mais bonito, o mais poderoso. Deu no que deu."**

Para se meter em tantos projetos, Eike acreditava que era preciso ter sorte. Este era um dos valores do grupo. E ele não hesitava em buscá-lo, da maneira que fosse.

Em sua casa no Jardim Botânico havia, no hall de entrada, um arranjo feito com ramos de folhas de louro, paus de canela e cristais, para afastar o mau-olhado. Quando comprou os blocos de petróleo nos leilões da ANP, em 2007, encerrou todos os lances com o número 63, o mesmo usado em suas lanchas de corrida – uma de suas paixões. "Ganhei muitas provas com a minha lancha. O número dá sorte", dizia. O mesmo ocorreu na venda da MMX para a Anglo. Só fechou acordo depois que os compradores concordaram com uma cifra que terminasse em 63, nos centavos.

Com esse histórico, não é de espantar que, à medida que se avizinhavam tempos difíceis, Eike recorresse a um auxílio esotérico. No início de 2013, uma mulher vestida de branco passou a ser vista pelos corredores do Serrador, o prédio da EBX. Um comunicado oficial esclareceu que a tal pessoa era uma consultora esotérica em trabalho de análise particular para o empresário. Bastou para que o caso virasse motivo de galhofa na empresa. **Ao final, a consultora acabou promovendo uma mudança crucial: na logomarca da EBX, o Sol passou a girar no sentido horário.** A mudança não parece ter surtido efeito.

Scanned by CamScanner

ALTOS E BAIXOS A TRAJETÓRIA DE EIKE BATISTA ATÉ A QUEDA ESPETACULAR

Compra mina em Alta Floresta por US$ 500 mil e cria a primeira lavra de ouro mecanizada do país

Faz parceria com a mineradora canadense Treasury Valley. Numa operação de troca de ativos, torna-se acionista majoritário e a batiza de TVX

A OGX arremata 21 blocos no leilão da ANP por R$ 1,4 bilhão. "Levamos em conta o potencial de barris que devemos descobrir. Foi barato", diz Eike

Vende parte da MMX à mineradora Anglo American por US$ 5,5 bilhões

A OGX faz o IPO mais bem-sucedido da Bovespa até então. Nos primeiros minutos, as ações dispararam mais de 18%. A empresa captou R$ 6,7 bilhões

Aparece no ranking da revista *Forbes* como o homem mais rico do Brasil e o 7º mais rico do mundo

Faz um curso de engenharia na Alemanha e começa a trabalhar, vendendo seguros

IPO da CCX. Ações começam valendo R$ 9,34. Duas semanas depois, valiam menos da metade: R$ 5,40

Paulo Mendonça deixa o Grupo EBX. Atuava como assessor especial da EBX, depois de ser tirado da presidência da OGX, em junho

Ações da OGX são cotadas a menos de R$ 1 pela primeira vez

Pedro Malan, Rodolpho Tourinho e Ellen Gracie deixam conselho da EBX

A OGX anuncia que não existe tecnologia capaz de aumentar a produção no campo. Ações atingem a mínima histórica, de R$ 0,48

O X SAI DE CENA

COMO ERAM E COMO ESTÃO AS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO DO GRUPO EBX

(1) Inclui a participação dos fundos Centennial Asset Brazilian e Centennial Asset Mining (2) Caso seja aprovado o plano de recuperação judicial da OGPar, Eike ficará com 5,02% da companhia. 90% da participação irá para a mão de credores (3) A informação da OSX é de 26/01/2012

Fonte: ÉPOCA NEGÓCIOS 360º, ECONOMATICA E ECONOINFO

Scanned by CamScanner

AS PERDAS DO GRUPO X

QUANTO AS COMPANHIAS ABERTAS DA EBX PERDERAM NOS ÚLTIMOS ANOS – RESULTADO CONSOLIDADO EM... (EM MILHARES DE REAIS)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
OGX	-6.353	359.884	10.829	-123.477	-482.165	-1.138.665	-17.434.691
MMX	765.603	-848.024	-214.147	46.580	-19.251	-792.354	-2.056.982
OSX	-5.484	-57.670	-33.358	-77.086	7.565	-26.334	-2.311.507
MPX	-104.139	204.078	-147.392	-256.250	-480.553	-435.202	-942.455
LLX	160.866	-52.972	-48.732	-12.701	-39.385	-28.668	-115.793
CCX	-10.845	-166.149	-116.493	-29.273	-110	-54.747	-537.314
Total	799.648	-560.853	-549.293	-452.207	-941.899	-2.475.970	-23.398.742

Fonte: ECONOMATICA

– 28 B1
2009 – 2013

Scanned by CamScanner

CAPÍTULO 6

O jeito de ser – e de fazer negócios

Nunca é possível entender os negócios de um empreendedor sem analisar sua personalidade. No caso de Eike, para quem a vida gira em torno dos negócios, menos ainda. Nas palavras de seu filho Thor, "se você não entende de economia, de empresas, ele perde o interesse na conversa". A seguir, elencamos algumas de suas características pessoais que ajudam a explicar as decisões e o modo de atuar nos negócios.

A VONTADE DE SER INDEPENDENTE

Eike é o segundo dos sete filhos de Eliezer e Jutta Batista. Aos 12 anos de idade, mudou-se com a família para Frankfurt. O pai, duas vezes presidente da Vale e ex-ministro das Minas e Energia do governo João Goulart, tinha na ocasião a missão de desenvolver a divisão da Vale na Europa e escolheu a pátria da mulher para fixar residência. Aos 18, Eike entrou na faculdade para cursar engenharia metalúrgica em Aachen, tida como uma das melhores da Europa. Nessa época, aperfeiçoou o inglês e aprendeu francês, fruto da convivência com colegas de várias nacionalidades. O alemão, ele já falava em casa. O rigor na educação dos pais fez com que ele desde cedo quisesse ganhar seu próprio dinheiro. Trabalhou primeiro como corretor de seguros, vendendo apólice de casa em casa em Aachen. Depois, montou uma pequena trading e negociava produtos brasileiros – de granito a enlatados – com comerciantes na Europa e na África.

A SOMBRA DO PAI

Um pai considerado genial torna-se um desafio psicológico para qualquer filho. No caso de Eike, o conflito interno tomou as proporções de uma Carajás. A várias pessoas, os dois passam a impressão de manter uma relação carinhosa. "Fui várias vezes com o Eike à fazenda de Eliezer no Espírito Santo. Ficávamos até tarde da noite ouvindo o Eliezer contar histórias da Vale. Eike era um ouvinte curioso e emocionado", diz um colega. Um amigo da família Batista tem outra história para contar. Diz que Eike ficou dez anos sem conversar com o pai. Esse gelo foi quebrado, mas a frieza permaneceu. Quando estava em reuniões, mesmo as pequenas, ele se recusava a atender telefonemas de Eliezer, o que deixava constrangidos os executivos que conheciam a ambos.

"Meu pai foi ausente na criação dos filhos. Ele era totalmente voltado à mineração, às coisas da Vale e aos seus projetos com o governo", disse Eike numa entrevista à NEGÓCIOS em 2008. "Continua sendo meu referencial nos negócios, mas tudo o que sei da vida eu devo à minha mãe."

Eike acabou metido na mesma área que o pai, mineração. Em 2010, tentou ser dono da Vale, a empresa onde Eliezer se tornou um ícone. Foi num jantar que Eike ofereceu em sua casa a vários executivos da Vale. O prato era camarão, mas Eike queria mesmo era digerir a Vale. Sem rodeios, propôs ao seu então presidente, Roger Agnelli, colocar todos os ativos da EBX no guarda-chuva da Vale, em troca de participação acionária. **"Ele disse para o Agnelli: 'Eu deixo os ativos, you run the show (você comanda)'**, conta um dos executivos presentes ao evento. Ante a recusa, no dia seguinte – segundo o mesmo executivo – Eike foi à imprensa falar mal de Agnelli.

Fotos: THINKSTOCK; O GLOBO

Scanned by CamScanner

[Consta que Eliezer teria ficado bravo com a tentativa de Eike de comprar uma parte da Vale. Também consta que ele ficou arrasado com o esfacelamento do império do filho.]

Vários executivos e analistas consideram que Eliezer tinha uma estatura que Eike jamais alcançou. Um grande banqueiro, que conhece bem a ambos, tem opinião diversa. **"Os dois têm características muito parecidas, de bolar projetos grandiosos. Acontece que o pai, que é muito respeitado, viveu numa época em que bastava ligar para Brasília e pedir para um general viabilizar o investimento", diz. "O mercado era o general. Se Eliezer fosse financiar o Porto do Itaqui, a Ferrovia Norte-Sul e Carajás pelo mercado de capitais, talvez as obras não estivessem prontas até hoje."**

[Os nomes dos filhos são também uma pista. Seguem a tradição do pai, de escolher nomes nórdicos, com um passo além: Eliezer escolheu significados nobres (Eike vem de ek, espada), ele subiu o patamar para as divindades Thor, Olin e, no segundo casamento, Balder.]

ELIEZER BATISTA: Eike queria superá-lo, de qualquer jeito

GRANDES RISCOS, GRANDES TACADAS

Os sucessos iniciais de Eike provavelmente moldaram seu modo de agir. Tudo começou nos anos 80, quando ele soube de uma corrida do ouro na região de Alta Floresta, em Mato Grosso, e foi tentar a sorte. Começava ali a sua saga na mineração. E sua visão peculiar sobre tomada de risco. "Quando me disseram que a chance de encontrar petróleo era de 10%, na hora eu decidi entrar", disse Eike a esta revista em 2012. "Porque na mineração de ouro, a chance é de 17 mil para um. Eu fui criado no Iraque, cara."

Em situações com chance tão ínfima, faz todo o sentido que, uma vez encontrada uma jazida, a pessoa aposte tudo nela. Eike fazia exatamente isso. **"Quando a gente acha uma jazida, tenta comprar tudo em volta", disse-nos ele na mesma entrevista. "Nós trabalhamos com o conceito de província, porque onde você acha um elefante morto, em volta vai ter um monte."**

Também a vocação para projetos grandiosos vem daí. No início de sua trajetória, Eike explorava a mina Novo Planeta, na Amazônia. Com a concorrência crescente, sua margem de lucro foi diminuindo. Ele então decidiu "cubar" a área – fazer um estudo, caro, para avaliar quanto ouro poderia haver ali. "Pagar o estudo era um risco", afirmava ele. "Mas, depois que ele foi feito, já não havia risco nenhum." Sabendo que havia bastante ouro, Eike decidiu fazer a escavação mecânica. Foi tido como louco, porque montar uma máquina no meio da selva, naquela época, era um desafio de logística estrondoso. "Mas eu sabia que, com a máquina, minha margem de lucro era de 90%. Se as peças atrasassem, está bem, iria cair para 80%. Se alguma coisa quebrasse, caía para 70%. Ainda seria um ótimo negócio."

Era assim que Eike explicava uma de suas expressões favoritas: "Meus projetos são à prova de idiotas". Queria dizer que as margens eram tão boas que, mesmo se as coisas dessem errado, dariam certo. Era seu jeito de trabalhar ("você nunca vai me ver fazendo puxadinhos"). Na OGX, o discurso era o mesmo. Dizia aos investidores que, mesmo se a extração atrasasse um, dois, seis meses, o negócio ainda seria sensacional. Chegou uma hora em que o discurso não pegou mais.

"A concepção dos projetos de Eike era bacana na teoria e, muitas vezes, até no seu objetivo. A matemática é que era muito fraca e a execução, desastrosa. O Porto do

Scanned by CamScanner

1. Nos bons tempos, Eike mantinha na sala de estar de sua mansão uma Mercedes SL-R, avaliada em US$ 1,2 milhão 2. Michael Schumacher deu ao empresário o capacete que usou em sua vitória no GP do Brasil, em 2002 3. Na lancha de corrida, com a qual bateu recorde de velocidade 4. Eike dizia ao empresário Carlos Slim, o mais rico do mundo: "Eu vou te passar" 5. A ex-mulher Luma de Oliveira exibe a coleira com o nome do empresário 6. Nos cômodos de sua casa e em seu escritório sempre haverá fotos de Jutta Batista. "Meu pai foi ausente. Tudo o que sei da vida eu devo a minha mãe"

Scanned by CamScanner

Açú, por exemplo, é um projeto encantador. Agora, faz a conta para botar aquilo de pé. É muito mais difícil do que o papel ou o Powerpoint sugerem", afirma um banqueiro. Este era o problema de vários projetos de Eike: carregavam uma dificuldade operacional enorme.

[Para enfrentar os desafios, Eike acreditou que bastaria se cercar de nomes de peso – e pagava caro por eles. Funcionaram, também, como peças de marketing para dar segurança aos investidores. O primeiro grande nome no grupo era o pai, Eliezer Batista, autor do Projeto Grande Carajás, que permitiu a exploração da área de mineração considerada a mais rica do mundo, com reservas de ferro estimadas para mais de 500 anos. Os investidores viam sua presença em vários conselhos do grupo X como garantia de experiência e conhecimento técnico. Francisco Gros também se juntou ao grupo, assim como Rodolfo Landim, ex-presidente da BR Distribuidora, com 30 anos de Petrobras, e Paulo Mendonça, que trazia no currículo a fama de ter sido um dos geólogos da Petrobras responsáveis pela descoberta do pré-sal.]

BONS TEMPOS: Eike adorava falar de seus carros, jatos e da mansão no Jardim Botânico

A VAIDADE

No início, Eike fugia dos holofotes. Segundo ele, a conselho do pai, para diminuir o risco de sequestro. Começou a aparecer na década de 90, depois que sua então mulher, a modelo Luma de Oliveira, desfilou no Carnaval usando uma coleira com seu nome escrito em cristais Swarovski. Conforme ganhava fama, foi ficando mais excêntrico. Incorporou uma persona ousada e missionária, que casava bem com seus projetos. Falava abertamente de sua fortuna (um esforço de catequese em meio a uma cultura que demonstra vergonha do sucesso financeiro), mantinha uma Mercedes de US$ 1,2 milhão na sala de casa, colecionava jatos e barcos.

Tornou-se o empresário mais popular do Brasil. E queria ser o número 1 em tudo. Em 2006, por exemplo, ganhou manchetes por bater o recorde da travessia de lancha entre Santos e o Rio de Janeiro – em 3h01, quase meia hora a menos que o recorde do ano anterior. O banqueiro Gilberto Sayão, que estava no barco com ele, costumava relativizar a conquista: **"É uma prova que ninguém faz, é claro que tínhamos de bater um recorde"**, disse a amigos.

Nada é mais sintomático que sua obsessão em se tornar a pessoa mais rica do mundo. Entre 2006 e 2010, a fortuna de Eike saltou de US$ 1 bilhão para cerca de US$ 35 bilhões, seu auge, o que o colocou em sétimo lugar na lista de milionários da revista *Forbes*. Em 2008, quando ainda tinha "apenas" US$ 6,6 bilhões, afirmava só ter uma dúvida: não sabia se iria ultrapassar o mexicano Carlos Slim, então primeiro da lista, pela "direita ou pela esquerda". Seu cálculo era chegar lá entre 2015 e 2016. Disse isso ao próprio Slim, num evento para presidentes e donos de empresas realizado no Caribe, em 2011. Convidado a apresentar seus negócios, Eike aproveitou os holofotes e ali, em cima do palco, lançava olhares desafiadores para Slim, na plateia. **"Vou passar você", dizia, em espanhol. Segundo um grande empresário brasileiro presente ao evento, foi constrangedor. "Slim olhava para o Eike sem entender nada. É incrível como ele leva esse ranking tão a sério."**

Fotos: ERNANI D'ALMEIDA; O GLOBO; REPRODUÇÃO

Scanned by CamScanner

A vontade de ser o primeiro da lista de bilionários não era uma idiossincrasia inocente. Afetou enormemente os negócios, segundo um financista que tentou lhe apresentar parceiros. "Eike resistia a ter parceiros para não diminuir sua parte do bolo", diz. Na área de petróleo, o coração do grupo, é comum que uma grande empresa chame suas rivais quando detecta uma oportunidade. Eike não quis dividir riscos porque isso influenciaria no tamanho de seu patrimônio. "Ele queria ser o mais rico do mundo e ponto final. Quando a motivação maior é esta, o empreendimento todo está inexoravelmente condenado ao fracasso."

O AUTORITARISMO DEMOCRÁTICO

As parcerias não são apenas um modo de diluir risco. Benfeitas, elas costumam aumentar as chances de sucesso, porque cada parceiro contribui com sua especialidade, e olha a gestão de outro ângulo.

Claro, agora se sabe que a gestão de Eike precisava de emendas. Mas isso não era tão claro alguns anos atrás. Em algum momento, o ímpeto realizador se tornou ousadia e, depois, destemor.

"Vou te dizer como é o Eike", diz um ex-conselheiro. "Ele entra no cassino com uma ficha de US$ 1. Joga, por exemplo, no 63, que é seu número da sorte. Aí ganha US$ 35. Joga de novo tudo no 63. E ganha US$ 1.225. Enquanto não perder tudo, não para... aquilo chega a ser patológico." Na EBX, alguns executivos classificavam o modelo de gestão como all in all the time (a aposta máxima o tempo todo, uma referência ao pôquer).

Um ex-diretor que acompanhou a evolução dos negócios de perto diz: **"O sucesso foi deixando o Eike cada vez mais loucão. Ninguém podia questioná-lo. Ele só queria ouvir boa notícia, e alguns executivos próximos a ele começaram a operar em cima disso: mentiam sobre as coisas ruins e alimentavam aquele oba-oba sem fim".**

Eike desdenhava de quem tentava conter seus excessos. Chamava-os de "calças curtas" (uma expressão antiga, significando que eram meninos, não homens). Foi então que diretores com anos de casa, até ali fiéis a ele, como Paulo Gouvêa e Flávio Godinho, começaram a abandonar o barco.

Foi, aos poucos, se encantando por sua própria imagem. Queria, principalmente, fazer o bem e ser amado, inspirar os brasileiros e realizar mais. Admirava e prezava a criatividade. Era, porém, devoto da disciplina, que dizia ter herdado da mãe, alemã.

[Uma comparação curiosa é com as valiosas empresas do Vale do Silício, na Califórnia. Várias delas prezam ambientes descontraídos, e inclusive estimulam os funcionários a trazer cachorros para o trabalho. Na EBX, também entrava cachorro. Mas apenas Eric, o pastor-alemão de Eike – comprado na República Tcheca, "da linhagem original, o melhor do mundo" – que até assistia a algumas reuniões de conselho.]

Essa personalidade ajuda a explicar as explosões com funcionários, seguidas de afagos. E ajuda a explicar decisões desastrosas, como a forma de remuneração dos executivos: um sistema de bônus que ele próprio desenhou, em vez de seguir os parâmetros usuais ("modéstia à parte, muito bem desenhado", nos disse em 2012). A participação nos lucros é tida hoje como um mecanismo seguro de alinhar interesses entre o corpo executivo e os acionistas, mas se não for minuciosamente bem desenhada, pode ter o efeito contrário.

[Para atrair estrelas, Eike oferecia bônus generosos, sempre atrelados a ações. Orgulhava-se de oferecer ações de sua própria cota, em vez de diluir a participação dos acionistas. Quando vendeu parte da MMX para a Anglo, por US$ 5,5 bilhões, distribuiu US$ 500 milhões para diretores e gerentes da mineradora. Vários executivos acumularam fortunas de mais de R$ 100 milhões. Mas a política de remuneração não tinha relação com a entrega. O desembolso dos bônus estava atrelado, em vários casos, não ao cumprimento de metas, mas ao relógio. E todos sabiam que Eike podia mudar regras a qualquer momento, entregando mais ou menos do que o prometido. "Muitos diretores esperavam apenas o vencimento do programa de opções de ações para abandonar o barco", diz um ex-diretor do grupo EBX.]

Foto: THINKSTOCK

Scanned by CamScanner

CAPÍTULO 7

Vento no castelo de cartas

Um exemplo de como os incentivos para agir podem atropelar a sensatez ocorreu logo no leilão da Agência Nacional de Petróleo (ANP) de 2007, em que a OGX comprou seus lotes na Bacia de Campos. A OGX captou US$ 1,3 bilhão com investidores privados para disputar a 9ª Rodada de Licitação. Só não contava com a retirada de 41 blocos da rodada, 19 dias antes do leilão, porque a descoberta de petróleo na Bacia de Santos fez Dilma Rousseff, então ministra da Casa Civil, temer que se entregasse ao setor privado "a riqueza e a soberania nacional".

Dos 41 blocos retirados, nove estavam nos planos da OGX, segundo fontes que participaram do planejamento. Paulo Mendonça e sua equipe reviram às pressas todos os planos para decidir os lances da companhia. A OGX foi o grande destaque do leilão ao desembolsar R$ 1,4 bilhão para levar 12 blocos. Um deles, o C-M-592, de Campos, por R$ 237,2 milhões, mais que o dobro do preço oferecido pela Petrobras.

Quando a OGX nasceu, houve muita especulação na Petrobras. Eike tirou 30 executivos e técnicos da estatal e logo em seguida entrou como um trator no leilão da ANP. Dizia: "O que a Petrobras levou 60 anos para fazer eu vou fazer em 11".

[Declarações como essa também não ajudaram. A Petrobras se tornou uma rocha no caminho de Eike. Diz um ex-diretor da estatal: "Fornecedor que prestasse serviço para a OGX nem precisaria mais passar na porta da Petrobras". Uma grande construtora brasileira chegou a assinar um contrato com a OGX para fazer uma plataforma. Um alto executivo da Petrobras soube da história e ameaçou: "Se fizer mesmo [a plataforma], seus contratos aqui estão cancelados". A construtora voltou atrás.]

Alguns dos blocos comprados por ele foram arrematados sem concorrência, algo que intrigava analistas e mesmo os geólogos da Petrobras. **"Criou-se a teoria de que ele tinha levado alguém que sabia algo que ninguém mais sabia. Nos corredores da Petrobras, havia o temor de que Eike havia cooptado a inteligência da Petrobras, a capacidade analítica, a compreensão do modelo. E isso é muito importante na área de óleo e gás"**, diz um ex-diretor da Petrobras. Era intrigante. Em décadas de casa, ele nunca havia visto a Petrobras deixar bola quicando em um leilão. **"Quando a Petrobras não faz um lance é porque aquela área é ruim. A Exxon, a BP, a Chevron também não peitaram o Eike naquelas áreas do leilão de 2007. Nem mesmo o segundo time, como Statoil e BG, entraram. Ou seja: vai ser bem informado assim lá na China."**

Ele pediu explicações aos engenheiros, e a resposta foi: "Todo mundo sabe que nessa área tem petróleo, mas o VPL é negativo". VPL é o valor presente líquido, a diferença entre o custo de produção e o valor do produto no mercado. "A menos que houvesse uma explosão do preço do petróleo, a equação eikiana não fecharia", disse o engenheiro.

Essa temeridade faria sentido, na visão deste diretor, se o plano de Eike fosse perfurar, anunciar que havia petróleo

Scanned by CamScanner

e vender a empresa enquanto as ações estivessem em alta. "Poderia ter dado certo? Poderia, se ele não acreditasse na própria mentira", diz.

Há barris de evidências de que Eike acreditava na viabilidade comercial dos campos da OGX. **Não foram poucas as oportunidades de vender a companhia. Em 2011, ele chegou a ter uma oferta de US$ 7 bilhões por um pedaço da OGX. Não aceitou.** Também saiu em road show pelo mundo, ciceroneado pelo Credit Suisse, para encontrar parceiros, mas nunca se mostrava satisfeito com as propostas.

Essa crença exagerada em seus próprios projetos prenunciou a catástrofe. Paulo Gouvêa, executivo que acompanhava Eike desde 1997, foi testemunha do processo. Ele viu os Jipes da JPX atolarem, os cosméticos da Luma derreterem, a empresa de internet pifar. Mas também viu (e ganhou muito dinheiro com) o sucesso da MMX na bolsa. Advogado, virou diretor jurídico da EBX em 2000 e depois diretor de finanças corporativas. Deixou a empresa em janeiro de 2011, por divergências com Eike. Não havia sido o primeiro e nem seria o último a começar a questionar o excesso de confiança e um certo autoritarismo do empresário. **"Ele mudou muito. Já não ouvia mais ninguém, apenas um ou dois diretores mais próximos", diz um ex-diretor da AUX.**

PETROBRAS: uma rocha no caminho da OGX

Segundo ele, Eike passou a cultivar um prazer em se mostrar correto. "Todos nós gostamos de ter razão. O problema é que aquilo afetou sua forma de agir. Ele passou a adotar, com frequência, a tática de ir na contramão do que todos os conselheiros diziam. Era comum ouvi-lo dizer: **'Helloooou. Vocês não estão enxergando isso?' Aí nós fazíamos diversas ponderações, todas inócuas para o Eike. Começamos a questionar realmente o papel do conselho. Eike era o seu próprio conselheiro."**

Situações como essas acabaram minando a paciência de uma série de executivos. A saída de Rodolfo Landim, aos olhos de vários de seus pares, já havia sido muito ruim para o grupo. Eike confiava especialmente em duas pessoas: Paulo Mendonça, boa-praça e otimista incorrigível, e Landim, o arauto da realidade. Durante um tempo, Francisco Gros também acalmava os ânimos. Gros morreu em 2010 e Landim saiu do grupo no mesmo ano. Eike e Mendonça, então, formaram a dupla dos sonhos mirabolantes e das projeções astronômicas.

Um executivo que trabalhou durante anos ao lado de Eike, viu nascer várias das empresas do grupo e também pulou do barco após desentendimentos com o empresário e com Paulo Mendonça, conta que o plano original da OGX, detalhado no primeiro prospecto para os investidores, era investir US$ 2 bilhões em pesquisas, mais US$ 1 bilhão em testes e produção antecipada e US$ 1 bilhão em aquisições. Depois que Landim saiu, o plano virou uma aposta de US$ 6 bihões em produção e exploração. **"Eike e Mendonça foram adiando o máximo possível o período de testes. Não queriam botar os poços à prova"**, diz. As pessoas, segundo ele, agiam lá dentro como se já houvesse petróleo jorrando dos poços. **"Era incrível. Alguns diretores, inclusive eu, começaram a questionar esse otimismo doentio e o fato de o poder estar concentrado na mão de uma única pessoa, o Eike. Só tinha acesso a ele quem lhe fazia a corte. Era um ambiente monárquico."** Em pouco tempo, o rei estaria cercado só por executivos incapazes de questioná-lo. "O Eike gostava de yes men", diz um banqueiro que convivia com ele. "A turma boa começou a se cansar e os aproveitadores entraram e tomaram conta." O tunisiano Aziz Ammar é classificado, em vários círculos que Eike frequentava, como um desses executivos pouco profissionais. "O Aziz nos foi apresentado originalmente como chief entertainment officer", diz um banqueiro. Por esse título, entenda-se que ele cuidava da "diversão" do bilionário, que o teria conhecido numa boate em Saint-Tropez. De CEO da diversão, Aziz virou o grande consigliere de Eike. Ninguém entendeu nada. Eike dizia que Ammar teria uma

Fotos: O GLOBO, AGÊNCIA ESTADO, VALOR

Scanned by CamScanner

1. Foi de Rodolfo Landim a ideia de montar a OGX. Saiu em 2010, brigado com Eike – e milionário; 2. Paulo Gouvêa, ex-diretor de finanças corporativas, também deixou a empresa por divergências com o chefe. Tinha dez anos de casa; 3. Francisco Gros, que morreu em 2010, era um dos executivos mais respeitados do grupo. Eike o chamava de "meu presidente"; 4. Flávio Godinho, ex-diretor jurídico, abandonou (rico) o barco em 2013. Mas ainda presta consultoria para o empresário

Scanned by CamScanner

função estratégica, de captar dinheiro para projetos da EBX no Oriente Médio e no Leste Europeu. **"Ele colocou Aziz na empresa para suprir uma carência afetiva absurda"**, diz o banqueiro. "É um case para a Sociedade Brasileira de Psicanálise. Eike é um sujeito carente e extremamente emotivo. E gosta de bajulação."

Uma amostra do clima de reverência a Eike foi o vídeo que o presidente de uma das empresas do grupo fez, mostrando seu dia a dia e fazendo elogios rasgados ao chefe. O vídeo, apresentado em uma reunião de diretoria, levou seu autor e o próprio Eike às lágrimas. "Foi constrangedor", disse um dos presentes.

[O clima de reverência camuflava, em alguns casos, o interesse próprio. Executivos que desconfiavam que os reservatórios da OGX não eram tão fartos temiam ver suas ações virar pó. O problema era que precisavam esperar um tempo determinado em contrato para "vestir" as opções de ações (ter direito de vendê-las). "Aí, um banco estrangeiro trouxe a solução, conhecida no mercado como shortear ações", diz um ex-diretor do grupo. Os diretores venderiam seus papéis para a instituição, dando um desconto, mas só os entregariam depois do vencimento. O banco assumiria o risco."]

OGX: inviabilidade comercial dos poços foi a razão da derrocada

A INDÚSTRIA do petróleo tem característica única. Em geral, o mercado e investidores contam apenas com as declarações da própria empresa e com estudos de companhias independentes, que dão uma ideia da grandeza dos poços. "Cravar o volume exato de óleo que pode ser extraído é impossível. O que as companhias fazem é aplicar fórmulas geofísicas estabelecendo um mínimo e um máximo de volume e, na maioria dos casos, há uma distância grande entre os dois indicadores", afirma Luiz Caetano, analista de investimento da Corretora Planner. No caso da OGX, a companhia contratada para certificar as previsões foi a DeGolyer & MacNaughton, consultoria com mais de 70 anos de experiência no setor de óleo e gás natural.

Segundo a OGX, o estudo da D&M, realizado em março de 2008, indicou que os 22 blocos exploratórios possuíam recursos potenciais estimados em média de 4,8 bilhões de boe (barril de óleo equivalente), considerando uma probabilidade de sucesso de 27%. Foram estas estimativas iniciais que basearam o bem-sucedido IPO da empresa. Em novembro de 2009, um novo estudo feito pela D&M já falava em potencial de 6,7 bilhões de boe, considerando uma probabilidade de sucesso de 34,5%. Em abril de 2011, mais boas notícias: os blocos da OGX poderiam alcançar 10,8 bilhões de boe. "Esses resultados, apresentados por uma consultoria independente e respeitada em todo o mundo, vêm comprovar o extraordinário sucesso de nossa estratégia de atuação, focada em ativos de classe mundial localizados em sua maioria em águas rasas, que nos permitiu descobrir acumulações de escala e produtividade comparáveis às encontradas no pré-sal, só que com custos muito mais baixos e tecnologia amplamente dominada", comentou Eike Batista, presidente do conselho de administração e CEO da OGX, em Fato Relevante.

Dois meses depois, em junho, um novo Fato Relevante foi divulgado com detalhes do plano de negócio da companhia. A empresa afirmou que a perfuração de 52 poços feita durante 20 meses tinha tido uma taxa de sucesso superior a 90%. No documento, Paulo Mendonça, então diretor-geral e de exploração

Fotos: FOLHAPRESS

Scanned by CamScanner

da OGX, afirmou: "Seguindo o sucesso de nossas descobertas e da campanha de delimitação nas bacias de Campos e do Parnaíba, anunciamos nosso plano de negócios para o desenvolvimento e produção do portfólio de recursos da OGX. A liquidez pro-forma de aproximadamente US$ 5,1 bilhões em caixa de que dispomos, nos permitirá atingir um fluxo de caixa positivo em 2014 e assegurar uma produção estimada de 730.000 boe/pd até o final de 2015".

Somente em 2011 foram divulgados quatro Fatos Relevantes sobre novas descobertas e dois sobre o potencial produtivo da companhia. Em janeiro de 2012, a empresa entrou em seu ano crucial. Era a hora da entrega. Foi neste ano que a companhia deu início aos Testes de Longa Duração (TLD) no complexo de Waimea, depois batizado de Tubarão Azul. Os ventos sopravam a favor da companhia até o dia 26 de junho de 2012. Neste dia, a companhia divulgou Fato Relevante com base nos primeiros resultados, fixando a produção no campo de Tubarão Azul em 5 mil barris por dia, com base nos primeiros testes. Foi essa quebra de expectativa que levou ao colapso das ações.

A toalha foi jogada um ano depois, no dia 1º de julho de 2013, quando a empresa comunicou que "não existia tecnologia capaz de viabilizar economicamente qualquer investimento adicional no campo de Tubarão Azul" e informou que os poços em operação poderiam deixar de produzir ao longo de 2014. A essa altura, as ações da companhia já estavam valendo menos de R$ 1 e o preço-alvo havia sido fixado em R$ 0,10, na avaliação do banco de investimento Morgan Stanley.

O Rio de Janeiro perde com a crise X

Junto com as empresas, outros projetos capitaneados por Eike Batista sofrem o impacto da crise.

PINK FLEET – *O iate Pink Fleet tinha o objetivo de ser uma atração turística. No entanto, os custos mensais para a manutenção eram de R$ 300 mil e ficaram inviáveis com a crise. O empresário colocou o barco à venda. Mas sem interessados, a embarcação acabou virando sucata.*

MARINA DA GLÓRIA – *O Grupo X vendeu a MGX Empreendimentos Imobiliários, que cuidava da Marina, para a BRM Holding.*

UPPS – *Um convênio assinado em 2010 entre a OGX e a Secretaria de Segurança do Rio de Janeiro garantia R$ 20 milhões por ano às Unidades de Polícia Pacificadora. Os repasses deveriam acontecer até 2014, mas em agosto de 2013 a petroleira rescindiu o acordo.*

HOTEL GLÓRIA – *A REX, braço imobiliário do grupo EBX, tocava um projeto de revitalização do Hotel Glória, com um custo de R$ 300 milhões. O hotel foi vendido para o fundo suíço Acron em fevereiro.*

LAGOA RODRIGO DE FREITAS – *O projeto de despoluição está parado desde janeiro de 2013. A paralisação, no entanto, não é culpa do grupo X, que cumpriu sua parte no acordo.*

RJX – *Em 2011, Eike apresentou um time de vôlei com várias estrelas, o RJX. No ano passado, o patrocínio foi desfeito. O time tirou o X do nome e perdeu vários jogadores.*

[Segundo especialistas, o fator que mais prejudicou a extração do petróleo foi o solo dos poços, do tipo carbonático, que tem rocha mais dura e menos porosa. O campo tem muitas câmaras que contêm grande quantidade de óleo, mas a perfuração é complexa. "A empresa errou, imaginando que o solo era de arenito e pouco carbonático", disse um especialista. "Houve um pouco de falta de sorte, mas não dá para negar que a OGX pulou etapas. A prospecção de petróleo offshore normalmente demora de 5 a 7 anos. Não dá para fazer em 3 anos, como o Eike quis".]

Ao solicitar esclarecimentos da OGX, a Comissão de Valores Mobiliários teve acesso a informações internas da companhia que não chegaram ao público. Conforme revelou o jornal *Valor Econômico*, um relatório da área de reservatórios da OGX, de junho de 2013, mostra que desde 2011 a empresa já havia analisado a área desses campos e concluído preliminarmente que os volumes e a compartimentação eram muito diferentes da interpretação inicial. A empresa então contratou a consultoria Schlumberger, que confirmou um volume de petróleo menor e a redução do fator de recuperação de óleo de 20% para 7,3%. O estudo mostrou ainda que, naquele momento, o projeto exigia aporte de US$ 4 bilhões que, combinado à baixa curva de produção, resultava num valor presente líquido (VPL) negativo de mais de US$ 1 bilhão. Em março de 2013, a OGX divulgou apenas informações sobre o volume total dos campos, sem

Scanned by CamScanner

mencionar o volume recuperável – indicador utilizado para estimar as receitas do projeto.

Significa dizer que o relatório da D&M estava errado? "Não necessariamente", diz um especialista do setor. "Acredito mais numa interpretação otimista por parte da OGX. Se havia a possibilidade de chegar a 700 mil barris por dia, a empresa divulgava que iria retirar 700 mil e não fazia as devidas ponderações." Enquanto tentava dourar a pílula para manter o mercado ao seu lado, a OGX, internamente, ia sangrando seu caixa. Queimava por mês de US$ 140 a US$ 150 milhões entre despesas nos campos e custos operacionais. Em meados de 2012, o barril estava cotado a R$ 90. Ainda que houvesse 20 mil barris a R$ 90 por 365 dias, Eike teria US$ 650 milhões no ano. Não pagava a conta. A situação começou a se deteriorar, até que em julho de 2013 a OGX anunciou a inviabilidade econômica dos campos.

Naquela altura, a situação já era caótica. A OGX acumulava dívidas com fornecedores e instituições financeiras. Entre os empréstimos, estavam duas emissões de bonds no exterior. A primeira, feita em 2011, foi de US$ 2,163 bilhões e a segunda, no ano seguinte, de US$ 1,063 bilhão (as duas propostas terminavam com o número da sorte de Eike). Em outubro de 2013, a OGX não honrou o pagamento de juros destas dívidas. Com o caixa sangrando, sem óleo e sem crédito, a petroleira de Eike vergou: em 30 de outubro entrou com pedido de recuperação judicial. Amarrada na OGX, a OSX seguiu o mesmo caminho. A empresa de estaleiros terminou 2013 com prejuízo de R$ 2,4 bilhões. E com R$ 2 bilhões a receber de sua única cliente: a petroleira de Eike.

PORTO DE AÇU: Eike dizia que era o "Roterdã dos trópicos". O porto está parado

ATÉ O INÍCIO de 2012, um banco de investimento de médio porte tentava, sem sucesso, um contato com a EBX. Eike só costumava receber as grandes instituições financeiras.

"Ainda assim eu comecei a me debruçar sobre os relatórios da D&M e comparar a OGX com empresas similares que atuavam no Golfo do México", diz um diretor do banco escanteado pelo império X. **"Lá no Golfo, havia uma junior company que ganhava US$ 1,50 por barril provável. A OGX, mesmo com previsões declinantes, estava valendo dez vezes mais que a empresa do Golfo. O mercado estava comprando o Eike e não analisando friamente a empresa."** Meses depois, o executivo atendeu um telefonema da MMX. Era Nicolau Chacur, CEO da Centennial, a empresa de investimentos de Eike, dizendo que queria conversar a respeito de um empréstimo de R$ 100 milhões. O diretor topou o encontro, mas com a condição de conhecer todo o grupo. "Levamos três meses para entender aquilo. Olhamos as dívidas, tudo o que tinha na holding, todos os projetos e expectativas, e concluímos: esse cara daqui a um ano e três meses vai ficar sem gasolina." O BNDES tinha uma linha de R$ 900 milhões para Eike, mas só iria liberá-la em janeiro de 2013. E o empresário precisava ali, em junho, dos R$ 100 milhões. O banco topou, mas exigiu o pagamento em menos de um ano. O vencimento era março. A MMX pagou em abril.

Em março de 2013, vendo a água bater na borda, Eike convocou o BTG de André Esteves para pilotar um plano de reestruturação. Um executivo que acompanhou as tratativas entre o banqueiro e o empresário diz que foi bastante difícil montar a operação, por conta da personalidade do Eike. "Ele tem ojeriza a notícia ruim. Até sabia o que estava acontecendo, mas, psicologicamente, bloqueava as informações. Eike é um cara mercurial, que vivia uma mentira de boa-fé", diz ele. "Não acho que seja um fraudador, não uma fraude no sentido fiduciário. Ele é uma fraude no sentido psicológico. Acreditava naquilo tudo." Uma das primeiras providências do BTG foi tentar convencer o empresário a reduzir sua participação nas empresas do império do X. Eike concordou.

Foto: O GLOBO

Scanned by CamScanner

O primeiro X afetado foi o da MPX. A empresa alemã E.ON, que já havia adquirido 11,7% da empresa de energia em julho de 2012, comprou mais 24,5% em março de 2013. A operação reduziu a fatia de Eike de 53,5% para 23,9%. O empresário deixou o conselho da empresa, mas mantém um acordo de "comando compartilhado" com os alemães. Ainda assim, a empresa mudou de nome e desde setembro de 2013 passou a se chamar Eneva – os detratores dizem ser a sigla para Eike Never Again (Eike nunca mais). Em seguida foi a vez da LLX. Eike vendeu o controle da empresa de logística, cujo maior projeto é o Porto do Açu, para a americana EIG. No acordo, avaliado em R$ 1,3 bilhão, sua participação caiu de 53,5% para 20,9%. A EIG exigiu que o brasileiro renunciasse à presidência e deixasse o conselho da empresa. E rebatizou a empresa: Prumo Logística.

A MMX ainda está sob controle de Eike Batista, com 54,6% de participação. Mas não esconde que busca um "sócio estratégico". Tinha, no início de 2013, dívidas de R$ 2,7 bilhões, sendo R$ 1,3 bilhão de curto prazo. A CCX (minas de carvão) não obteve receitas em 2013. O resultado líquido foi negativo em R$ 537,4 milhões. Em março deste ano, a empresa anunciou a venda de ativos para a Yildirim Holding, por US$ 125 milhões.

Eike iniciou este ano na mesma toada. Desfez-se da Brix (bolsa de comercialização de energia) e da Six (semicondutores). **"Algumas candidatas à compra das empresas jogavam o preço lá embaixo, aproveitando-se da situação. Sei que é perfeitamente compreensível, mas é triste. O Eike não merecia esse capítulo melancólico"**, diz um ex-diretor do grupo X, ainda hoje muito próximo ao empresário. Um exemplo desse "quem dá menos" no mercado ocorreu em abril do ano passado. O presidente de uma empresa londrina, disposto a comprar a AUX, foi extremamente sincero com os executivos de Eike. Disse: **"Avaliamos a empresa em US$ 1,1 bilhão. Mas oferecemos US$ 500 milhões. Aceita?"** A AUX, uma empresa de capital fechado, continua com o Eike.

O BTG deixou o grupo X em setembro do ano passado, antes do pedido de recuperação judicial de OGX e OSX. Esteves e Eike se desentenderam ao longo do processo. Quem assumiu a missão de dar continuidade foi a Angra Partners, de Ricardo K.

CAPÍTULO 8

O legado

Com todo o desgaste que possa ter provocado à imagem do Brasil, a história do grupo EBX foi boa. "Trouxe mais maturidade para o mercado", diz o banqueiro André Esteves, do BTG Pactual. Segundo ele, há heranças, não apenas dívidas. **"Não estamos em racionamento porque as térmicas da MPX estão funcionando. O Porto Sudeste também é uma realidade. O próprio Açu, daqui a dez anos, vai vingar. Tem um aprendizado aí."** Outro banqueiro lamenta a derrocada de Eike: "É uma pena, porque ele trazia uma nova forma de empreendedorismo ao Brasil, a de não ter medo do risco".

Os grandes investidores, em geral, não têm do que reclamar. Quem apostou em Eike no início, nas primeiras aberturas de mercado, ganhou muito dinheiro. Eram ofertas caras, e só os investidores mais qualificados participaram. Para ter uma ideia, no IPO da MMX Mineração apenas 18 investidores colocaram dinheiro. Na OSX Brasil foram 31 e na MPX Energia, 164. A maior abertura de capital do grupo, da OGX Petróleo, recebeu a aplicação de 1.377 investidores – muito pouco, para o volume captado de R$ 6,7 bilhões. Como comparativo, a BM&F, que captou R$ 6 bilhões, foi comprada por 255 mil investidores. A BB Seguridade, por 114 mil investidores. **"Os**

Foto: THINKSTOCK

Scanned by CamScanner

1. Ricardo K, da Angra Partners, tem a missão de reerguer o que sobrou do Grupo X; 2. Willian Magalhães, acionista minoritário da atual OGPar, em uma das plataformas da OSX: "A empresa mudou a relação com a gente"; 3. O ex-ministro Pedro Malan, que foi conselheiro da OGX, está na mira dos minoritários. Enfrenta processos por negligência; 4. O banqueiro André Esteves, do BTG Pactual, foi o primeiro a tentar reestruturar a EBX. Saiu meses depois, em virtude desentendimentos com Eike

Scanned by CamScanner

investidores da rodada privada da OGX ganharam, em nove meses, seis vezes o que aplicaram. Quem botou R$ 100 tirou R$ 600 menos de um ano depois."

Quem perdeu foram os que entraram depois, atraídos pela fama ascendente de Eike. Observado agora, o fenômeno da EBX provocou uma distribuição de renda, só que ao contrário: dos investidores pequenos para os grandes. Márcio Lobo, um advogado carioca, foi um dos perdedores: estima ter acumulado um prejuízo de mais de R$ 300 mil. Hoje, tenta bloquear os bens de Eike Batista e da OGX. "A empresa garantiu que achou petróleo e declarou sua viabilidade. Não foi à toa que os bancos precificaram a ação a R$ 20 ou mais", afirma. Ex-integrantes da tropa de elite de Eike também estão na lista negra dos minoritários. É o caso de Pedro Malan, ex-ministro da Fazenda no governo de Fernando Henrique Cardoso e ex-conselheiro da OGX. Ele sofre processos na Justiça por negligência. O próximo a ir para os tribunais pode ser o ex-diretor financeiro da petroleira de Eike, Marcelo Faber Torres.

Os grandes bancos de investimento tiveram prejuízos, mas contidos. O temor de que a quebra do grupo EBX gerasse um risco sistêmico no mercado não se confirmou. O estrago foi relativamente pequeno. Segundo um relatório da UBS Securities de novembro, a exposição de Itaú, Bradesco e Santander às empresas do grupo X era de R$ 1,9 bilhão em junho, bem menos que os R$ 5 bilhões que chegaram a ter, segundo analistas. O BTG, que estava bem menos exposto que outros bancos, conseguiu recuperar quase tudo na reestruturação do grupo. **"O *[André]* Esteves deu uma cenourinha para o Eike, disse que iria reestruturar o grupo, mas foi lá para recuperar seus créditos bilionários"**, afirma um ex-diretor da EBX. O banco admite que recuperou dívidas, mas afirma que tinha muito pouco dinheiro investido no grupo (a maior parte de seus empréstimos era para a MMX e a MPX, que foram vendidas com certa facilidade). A avaliação do BTG é que a reestruturação da EBX deu muito trabalho a seus diretores, com pouco retorno. Antes, sim, nos primeiros anos do império X, o banco ganhou muito dinheiro.

"Os bancos não se expuseram com intensidade", diz Luis Miguel Santacreu, analista de instituições financeiras da Austin Ratings. "O Eike não queimou nosso filme", diz um banqueiro. "Não vendemos só IPOs de empresas de baixo risco. Vendemos de tudo. Nosso papel é apoiar projetos nos quais a gente acredita. Acreditamos no Eike e não estávamos sozinhos." Os fundos de pensão, sim, contabilizaram prejuízo, assim como o BNDES. "Ninguém investiu obrigado", diz um executivo do mercado financeiro. "Era um bom negócio em determinado momento e todo mundo estava lá, de livre e espontânea vontade." Essa não é toda a verdade. O que falta determinar, no caso EBX, é até que ponto Eike e seu principal executivo, Paulo Mendonça, sabiam que estavam vendendo ativos por valor exagerado. E até que ponto a CVM foi relapsa na fiscalização do cumprimento de regras do mercado de capitais.

O que o futuro guarda para Eike é outra incógnita. Aos poucos a OGX retoma a produção, embora em níveis bem mais baixos. A produção diária não chega a 20 mil barris, em vez dos planejados 700 mil para 2015. **"Os atuais números mostram uma empresa muito menor, mas que pode ser viável"**, diz Luiz Caetano, analista de investimento da Corretora Planner.

"O ano de 2014 tem sido todo novo. O balanço não deve ser tão terrível como foi o último (prejuízo de R$ 17 bilhões) considerando que a empresa tem gerado receita e o custo tem encolhido", disse Willian Magalhães, empresário que lidera um grupo de minoritários da OGX, hoje OGPar. Magalhães elogia uma mudança de postura da companhia, que tem feito o possível para se aproximar e ter o apoio dos minoritários. Ele tem até o telefone direto do presidente Paulo Narcélio. O advogado Marcio Lobo é mais cético. "Não acredito na recuperação, já fui muito enganado."

Eike terá de resolver suas pendências com a CVM e os processos na Justiça. Ele espera para este mês a aprovação do Plano de Recuperação da OGPar e pode entregar 90% da companhia aos credores. Reduziria sua participação de pouco mais de 50% para 5%. Internamente, segue tentando encontrar alternativas de negócios. Na sexta-feira 25, a OGpar informou por meio de fato relevante que havia recebido oferta firme por seus blocos nas bacias de Cesar Rancheria e Vale Inferior do Magadalena, na Colômbia. Segundo o comunicado, a empresa receberá US$ 30 milhões pelos ativos. O possível comprador não foi revelado. "Quer saber o que será do Eike? Ele ficará com um patrimônio de US$ 1 bilhão ou US$ 2 bilhões e vai pagar advogado o resto da vida", diz um diretor de private equity. Outro financista arrisca: **"Acho que ele volta aos negócios. Não com toda a força, mas volta. Se o Eike fosse uma ação, eu compraria".**

Fotos: O GLOBO, DIVULGAÇÃO, VALOR, FILIPE REDONDO

Scanned by CamScanner