

Um projeto derrotado pela má-gestão

Raquel Balarin e Talita Moreira

A poltrona de Luiz Fernando Levy fica de frente para a ampla janela do 26º andar do World Trade Center, na zona sul de São Paulo. O porta-canetas é do InvestNews, o serviço de informações eletrônicas da "Gazeta Mercantil" que, junto com o jornal, deixou de ser veiculado nesta semana, com a decisão da Companhia Brasileira de Multimídia (CBM) de rescindir o contrato de licenciamento das marcas do grupo GZM. Além do porta-canetas, quase nada no escritório remete ao jornal de 89 anos do qual Levy é proprietário e que deixou de ser publicado na segunda-feira. Só um observador atento perceberia que alguns computadores ainda carregam a placa com o nome da "Gazeta Mercantil", jornal que nasceu nos anos 20 como um boletim de falências, concordatas e preços de produtos agrícolas e que chegou a ser o maior diário de economia e negócios do país.

A "Gazeta" era pouco mais que um boletim no início da década de 70 quando Luiz Fernando, filho do deputado federal de origem udenista Herbert Levy, então sócio-presidente do conselho de administração do Banco Itaú América, decidiu com o pai desfazer-se de uma gráfica na rua do Gasômetro e investir na reformulação do jornal para torná-lo um diário sério, independente e influente. Já se começava a discutir no país a reformulação da Lei das Sociedades Anônimas e a expectativa era de uma fase de desenvolvimento das empresas nacionais.

Para a empreitada, os Levy decidiram investir em bons jornalistas. O jornalismo de negócios no Brasil era incipiente, mas as primeiras experiências começavam em revistas. O primeiro a ser contratado foi Hideo Onaga, da "Visão", que permaneceu à frente da "Gazeta" por nove meses. Em seguida viria Roberto Müller Filho, considerado o grande responsável por reunir um grupo de profissionais que, na "Gazeta", transformaria o jornalismo econômico brasileiro.

Müller chegara ao jornalismo pelas mãos de Claudio Abramo, como redator da editoria de internacional da "Folha de S. Paulo", depois de ter sido preso e passado pelos porões do Raul Soares, navio ancorado em Santos, palco de atrocidades do governo militar. Funcionário da Cosipa, Müller, do Partido Comunista, fora responsável pela paralisação da aciaria, em 1964. O jornalista Matias Molina, então redator da internacional da "Folha", acolheu-o. Discretamente reescrevia os textos que Müller, afetado pelas torturas aplicadas pelos militares, lhe entregava. Foi o início de um relacionamento profissional e pessoal que sobreviveu a todas as crises que mais tarde atravessariam juntos na GZM.

O inspirador do novo jornalismo de negócios - base do projeto da "Gazeta" - foi Harvey Poppel, economista formado em Harvard que vinha de bem-sucedida experiência no México com a revista "Expansión". No Brasil, a Expansão foi lançada em 1971, em parceria com Francisco Crestana. Müller tornou-se editor da publicação e trouxe para seu reduzido grupo de repórteres Sidnei Basile, ex-"Folha".

Atendendo a convite de Levy para dirigir a "Gazeta", Müller deixou a "Expansão" em 1974. Sidnei juntou-se a ele, após rápida passagem pela "Exame". Ambos haviam absorvido a receita de Poppel, ancorada na segmentação da cobertura de negócios. O time de profissionais convidados era de primeira linha, entre eles Aloysio Biondi, Matías Molina, Bernardo Kucinski e um jovem mas promissor jornalista, Celso Pinto. A receita da segmentação foi seguida à risca: cobertura setorializada e ampla publicação de cotações na seção de finanças e mercados. Molina era o guardião da precisão dos números e das informações e, para compensar os atrasos na entrega do jornal, desenvolveu um jornalismo analítico de forma a tornar o diário indispensável. Nascia o primeiro jornal nacional de economia e negócios.

Além do jornalismo, o projeto da "Gazeta" tinha um cunho político. Membros, ex-membros e simpatizantes do Partido Comunista e de outras correntes à esquerda compunham boa parte da redação. Em plena ditadura militar, os jornalistas acreditavam que o jornal poderia contribuir para a formação dos empresários e modernização e conquistá-los para os princípios da democracia e da livre iniciativa. Com isso, marcariam um tento importante contra o regime militar, que tivera o apoio dos empresários, especialmente os paulistas.

Ainda na década de 70, decidiu-se lançar o anuário "Balanço Anual", como forma de diversificação das receitas. Müller "inventou" uma votação de líderes empresariais para acompanhar o anuário e formou um fórum a partir dos eleitos. Em 1978, o fórum anunciava o "Documento dos Oito", assinado por nomes como Antônio Ermírio de Moraes, Claudio Bardella e José Mindlin, e que, em sua essência, defendia a democracia e a livre iniciativa, bandeira que, habilmente, Müller levava os empresários a encapar. O documento viria a ter importância vital para o início do processo de distensão política e redemocratização do país.

Levy dava à redação autonomia na condução da área editorial, que ganhava prestígio dia após dia. Mas, na área comercial, não acertava a mão. Os executivos vinham de outras editoras e traziam consigo o modelo comercial baseado em relacionamento com agências de publicidade, abordagem muito distante da que a "Gazeta" defendia e que estava ancorada no modelo editorial de informação segmentada. Sem compreender o produto, o comercial vendia pouco e defendia cortes na redação, sob a justificativa de que o jornal tinha mercado e receita pequenos, portanto, não comportava investimentos em qualidade.

Os embates entre comercial e editorial eram constantes até que, em 1983, Levy entregou a área comercial a Basile, que havia chefiado a sucursal de Brasília de 1975 a 1980 e acumulara ali experiência em gestão.

A primeira metade dos anos 80 foi uma fase de acelerado crescimento do faturamento da empresa e do prestígio do jornal. A "Gazeta" passaria de um faturamento de US\$ 13 milhões em 1983 para cerca de US\$ 100 milhões em 1987, com uma tiragem de 40 mil exemplares. A década, entretanto, marcou também o início das operações malsucedidas. Em 1982, Levy fez a primeira operação de capitalização da empresa, de US\$ 6 milhões, com emissão de debêntures do jornal e de ações de uma gráfica, que não seria construída. Os papéis foram comprados por empresas e bancos como Itaú, Bradesco, Safra, Econômico, Votorantim e Paranapanema.

Os empresários acreditavam que os recursos seriam para a construção da gráfica, mas eles foram aplicados em outras operações, como a aquisição da revista "IstoÉ", até então nas mãos de Fernando Moreira Salles.

Para Levy, a estratégia era clara: a diversificação dos negócios com a criação de uma editora de revistas e a redução da dependência do título "Gazeta Mercantil". A compra da "IstoÉ" é apontada por muitos como um grande erro, que teve como pano de fundo uma disputa entre Levy e Müller. Um era o dono de um jornal de prestígio, mas o poder estava nas mãos do outro, que transformara a "Gazeta" e tinha forte ascendência sobre sua equipe.

Para tocar a "IstoÉ", Levy convidou o jornalista Milton Coelho da Graça e proibiu Müller de entrar no prédio da revista. Levy nega qualquer tipo de tensão entre ele e Müller e diz que seu relacionamento com o jornalista sempre foi muito forte. "Pode perguntar a ele", diz. Informado sobre a recusa de Müller de dar seu depoimento, provavelmente por estar abalado com a paralisação da circulação da Gazeta, Luiz Fernando se emociona - a única vez que demonstraria esse sentimento em quase duas horas de entrevista ao Valor.

Com a compra da "IstoÉ", Müller optou por licenciar-se do jornal para se tornar chefe de gabinete de Dilson Funaro, o ministro da Fazenda que iria liderar o Plano Cruzado. Basile e Molina continuaram a tocar o dia-a-dia do jornal, que vivia uma fase de crescimento vertiginoso.

A edição da "Gazeta" tinha à época uma margem de lucro de 25%. Os resultados melhoravam ainda mais com a edição de relatórios especiais, com foco em setores da economia, lançados na segunda metade dos anos 80 e que chegavam a ter margem de 75%. Com isso, a "Gazeta" se transformara em uma grande fonte de recursos, que acabava por abastecer as outras empresas do grupo, inclusive as agropecuárias. Levy dividiu a empresa em unidades de negócio, que se reportavam a uma holding. As unidades eram o jornal, a distribuidora e a gráfica, que ainda seriam montadas. A unidade jornal faturava, mas o fluxo financeiro seguia todo para a holding, que se ocupava da gestão do caixa.

O cenário levou Levy a buscar uma expansão cada vez maior. Em 1986, foi convencido pelo então diretor regional do Rio Grande do Sul, Hélio Gama Filho (seu amigo até hoje), a criar um jornal local. Embora tivesse sido alertado pelos executivos da matriz de que a iniciativa poderia ser desastrosa - empresas locais poderiam deixar de anunciar na cara edição nacional e migrar para a edição local -, Levy decidiu ir adiante. Esperava arrendar o maquinário de um jornal que havia ido à bancarrota. Não conseguiu e a aventura durou apenas dois anos, até 1988.

Na "IstoÉ", a aventura durou um pouco mais, de 1984 a 1988, quando Luiz Fernando entregou a revista ao atual controlador, Domingo Alzugaray. A sinergia entre a "IstoÉ" e a "Gazeta" se resumia à área administrativa. As redações eram separadas, a circulação era diferente e as gráficas não eram as mesmas. Perdeu-se muito dinheiro.

Os dois episódios levam Luiz Fernando hoje a uma autocrítica. "Eu era atirado, fazia muitos negócios ao mesmo tempo, sem cronograma. Foi um erro, assumo." Naquele momento, ele não enxergava assim. Mesmo com as operações malsucedidas, começou, no fim dos anos 80 e início dos 90, a acalentar um projeto ambicioso, de criação de uma rede de jornais em todos os Estados. Para alguns ex-executivos da Gazeta, os jornais regionais foram mais uma tentativa de diluir o poder da equipe da matriz liderada por Müller, que, a essa altura, voltara da experiência de 22 meses à frente da chefia de gabinete de Funaro. Müller retornara, mas mais fraco e, como o restante da equipe de Funaro, arrastando o peso do fracasso do Cruzado.

No início dos anos 90, as diretorias regionais cresceram de forma espantosa e a área editorial e comercial de São Paulo perdeu a ingerência sobre elas. Encabeçadas por jornalistas, as regionais passaram a responder diretamente a Levy, que, em 1993, fez uma convenção no hotel Rio Palace com todos os diretores para decidir pelo lançamento, ou não, de um caderno para cada região, que circularia encartado na "Gazeta". Müller boicotou a convenção. Basile foi e argumentou que aquele projeto seria o fim de um jornal vencedor, que, àquela altura, detinha o monopólio em informações econômicas. Foi uma defesa premonitória.

Dos 52 diretores e 7 vice-presidentes, 26 chegaram a votar. A votação estava empatada quando foi servido, antecipadamente, o almoço. Em seguida, foi suspensa por Levy. Ele decidiu levar adiante os cadernos regionais e diz que não se arrepende da iniciativa. "Esses cadernos traziam muitos assuntos de interesse do pequeno e médio empresário e atraía publicidade desse segmento. Os anúncios que publicávamos nos regionais não teríamos jamais na edição nacional." Em 2000, a "Gazeta" chegou a editar 21 jornais regionais. Nas redações nacional e estaduais empregava 700 pessoas, a maioria jornalistas.

Levy também não considera um erro o PCC, sigla que recentemente ganhou as páginas de polícia, mas que, na segunda metade dos anos 80, quando começou a ser empregada pela "Gazeta", queria dizer "por conta de crédito". Tratava-se de antecipação de venda de anúncios, com descontos, que, na década de 90, chegaram a 80% do valor de tabela. "Isso era vantajoso. Não precisávamos tomar dinheiro emprestado em bancos", diz Levy, para emendar em seguida: "Talvez apenas o percentual de utilização desse recurso tenha sido muito elevado." Para os de fora, o desconto era um ato de desespero, sinal do quanto a empresa precisava de dinheiro e de sua dificuldade em chegar aos bancos.

A gestão financeira da "Gazeta" sempre foi confusa. Além do PCC, espaços publicitários no jornal eram permutados por produtos para outras empresas do grupo. Os atrasos nos salários dos jornalistas, no princípio de um ou dois dias, começaram a ficar cada vez maiores no início dos anos 90. De acordo com a faixa salarial podia chegar a mais de um mês, num período em que a inflação superava 50% ao mês. Para compensar os funcionários, foi criado um adicional de correção monetária sobre os dias em atraso que, por sua vez, quando era depositado, também já estava defasado. Não se faziam os recolhimentos ao Fundo de Garantia, ao INSS e à Receita Federal, embora se descontasse o IR dos funcionários. O jornal chegou a ocupar por mais de dez anos um moderno prédio na zona sul de São Paulo sem pagar aluguel ao dono do edifício, o fundo Sistel. A frase cunhada por Molina resumia bem o quadro: "A Gazeta é um grande jornal à procura de uma empresa".

Os problemas financeiros persistiram mesmo com três operações de debêntures conversíveis, abertura de capital no fim de 1993 (em que fundos de pensão liderados pela Previ injetaram US\$ 22 milhões na empresa em troca de 16% do capital, para, poucos anos depois, contabilizar o investimento como perda) e da venda de 50% do InvestNews para a Portugal Telecom por US\$ 60 milhões em 2000.

O descontrole financeiro é creditado por ex-executivos a erros de gestão, em especial à estratégia equivocada de expansão iniciada em meados dos anos 80 e que se intensificou com a saída de Müller e de Basile, em 1993. Molina permaneceu à frente da redação, como editor-chefe, e Dirceu Brisola assumiu a direção do jornal. Era o início de um processo profundo de mudanças na redação que se completaria pouco mais de três anos depois, com a diáspora dos editores do jornal.

Molina, às vésperas de completar 60 anos, vinha preparando seu substituto, o jornalista Celso Pinto, que, em 1994, voltava de um período como correspondente em Londres. Na matriz, uma de suas primeiras atribuições foi liderar um novo projeto do jornal, que viria a agrupar as mais de vinte editorias em apenas três cadernos. Sob a influência do jornal "Financial Times", Celso queria revigorar a cobertura de negócios com um jornalismo mais ágil e noticioso. A indicação de Celso como substituto de Molina era vista como um processo de continuidade.

Mas nada saiu como o esperado. Levy preteriu Celso e trouxe de Washington o jornalista Antonio Pimenta Neves, que já tivera uma passagem pela "Gazeta" e que trabalhava no Banco Mundial (anos mais tarde, já como diretor de redação de "O Estado de S. Paulo", ele viria a assassinar a jornalista Sandra Gomide, a quem conhecera na "Gazeta" e por quem se apaixonara). Com a chegada de Pimenta, Celso decidiu sair do jornal. Era o início do desmonte da redação. Um a um, os editores foram saindo e se espalhando por outras redações.

Depois de Pimenta, a redação foi dirigida por Mário Alberto de Almeida e, nos anos 2000, por uma sucessão de jornalistas - inclusive pelo próprio Müller, por um breve período. Paralelamente, seguiam-se os projetos de expansão: lançamento da "Gazeta Mercantil Latino-Americana", Gazeta internacional e até a criação de estúdio de TV para um programa que teria a direção artística de Caetano Veloso.

No fim dos anos 90, a situação financeira se deteriorara ainda mais e Levy decidiu procurar um sócio. Em 1997, contratou o NationsBank para realizar uma reestruturação financeira e a venda de uma participação minoritária. O banco fez um empréstimo-ponte de US\$ 30 milhões, que pouco depois seria transformado em debêntures que não foram pagas. Em 1999, quando os papéis venceram, o prejuízo da "Gazeta" era de R\$ 154,4 milhões, três vezes mais que o do ano anterior. O patrimônio líquido era negativo em R\$ 39 milhões.

Nessa época, a "Gazeta" havia sido oferecida a todos os grandes veículos de comunicação do país e a alguns estrangeiros, como o espanhol "Recoletos". Um executivo de um desses grupos conta que no fim dos anos 90 todos receberam uma brochura com dados contábeis e uma data para entrega de um envelope fechado com propostas. Todos participaram do processo e a Editora Abril, que teria oferecido o maior valor (estima-se US\$ 100 milhões), ganhou o direito exclusivo de fazer uma verificação dos números. Levy nega que tenha havido um processo coordenado de venda, mas admite que chegou a negociar com todos os grupos de mídia do país. No caso da Abril, o negócio esbarrou em uma proposta de última hora de aquisição do controle, quando Luiz Fernando queria apenas vender uma participação minoritária. "Tudo sempre esbarrou na questão do controle, do qual eu não queria abrir mão. Negociei com todos", diz, acrescentando que o acordo com o Recoletos foi o que chegou mais perto de ser concretizado.

Em 1999, os grupos Globo e Folha decidiram se unir para lançar o Valor. Alguns observadores interpretaram o movimento como um sinal do fim próximo da "Gazeta", àquela altura mergulhada em dívidas impagáveis. Em um primeiro momento, a concorrência com o Valor levou a "Gazeta" a investir em pessoal e na cobertura jornalística. Mas o movimento não se sustentou e, antes que o novo jornal de economia se transformasse em rival de peso no

mercado publicitário, a "Gazeta" já enfrentava a crise final, que forçaria os Levy a abrir mão do jornal.

A história da "Gazeta Mercantil" foi reconstituída a partir de depoimentos de ex-executivos e funcionários da empresa e de Levy. Müller, um dos personagens principais, preferiu não se manifestar.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 3 jun. 2009, Empresas & Tecnologia, p. B3-B4.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais