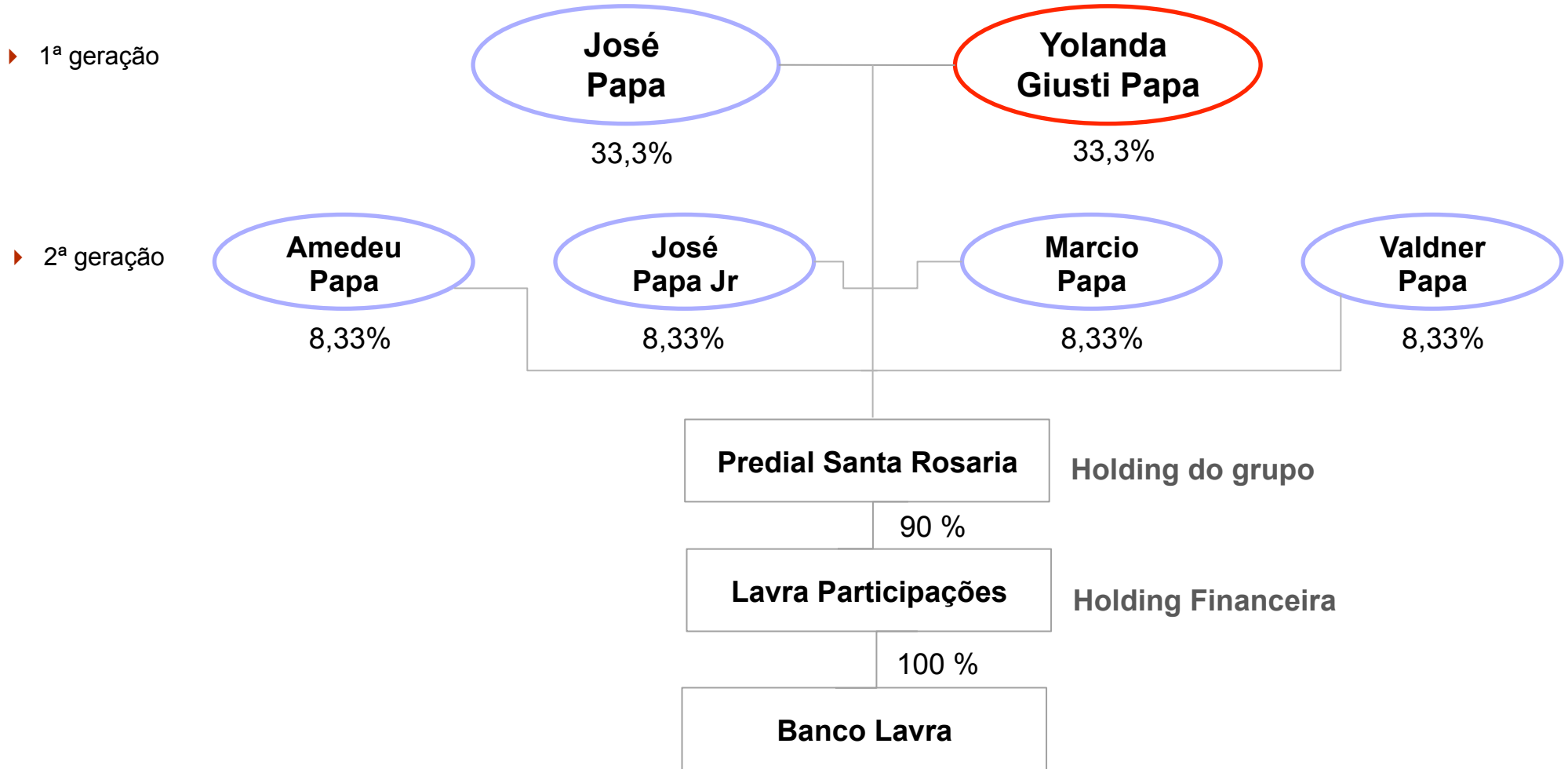


Quadro resumo da situação societária: Grupo Lavra



Na sua plenitude, o Grupo Lavra atuava com destaque em setores hoje considerados bastante promissores



Distribuição de ferro e aço

CIBRAÇO



The **FIAT** Page
<http://www.mirafiori.com/>

Revenda de veículos

MIRAFIORI



Banco Múltiplo

LAVRA

- ▶ Faturamento estimado : R\$ 550 milhões (1979)
- ▶ Investimentos e incorporações imobiliárias: Ed. Winston Churchill, Village Sans Souci (Valinhos), ...
- ▶ Familiares ocupavam posições de destaque no cenário paulistano

O Grupo nasceu do espírito empreendedor de José Papa, filho de imigrantes italianos com grande talento para a atividade comercial

- ▶ Origem humilde
 - Infância dura, perda da mãe, distintas madrastas
 - Trabalhou desde 8 anos, firmou-se na empresa do Engenheiro Monetti
 - Com 25 anos deixou o emprego e criou a José Papa Ferro em Geral (1942)
 - Teve importante apoio da esposa Yolanda e de seus sogros
 - Viabilizou a Cibraço Indústria e Comércio Ltda em poucos anos (1945-1950)

- ▶ Gosto por associações e compartilhamento de riscos e oportunidades
 - Casa Schill, Vale Refeição, “Nosso Banco”,

- ▶ Consolidação empresarial e patrimonial
 - Fixou residência em bairro “nobre” (1956)
 - JP ocupou Diretoria na Associação Comercial de São Paulo

Tudo ia bem

Nos anos 60 e 70 houve ampliação do patrimônio familiar e bem-sucedida diversificação para outros ramos de atividade

- ▶ Fusão do Nosso Banco com Banco Nacional do Paraná e Santa Catarina, posteriormente vendido para o Banespa. Criação do Banco Lavra e coligadas
 - Inserção de Amedeu Papa

- ▶ Expansão da Cibraço, com criação da divisão de materiais de construção
 - Inserção de José Papa Jr e Márcio Papa

- ▶ Criação da Mirafiori, uma das primeiras revenda Fiat do país
 - Inserção de Valdner Papa

- ▶ Diversas incorporações e investimentos imobiliários realizados com êxito
 - Valinhos, Casper Líbero, XV de Novembro, Winston Churchill,...

- ▶ Atuação política conferiu novo status a família

No final da década de 70 o Prof. João Bosco Lodi é contratado para elaborar um diagnóstico do Grupo e propor melhorias

- ▶ Houve incursões em áreas que não correspondiam à vocação da família, tais como a agropecuária (produção e comercialização de laticínios) e a indústria (usina siderúrgica), que se revelaram fontes de prejuízo e de desentendimentos entre os familiares sobre a melhor forma de condução dos negócios
- ▶ Congestionamento de familiares começava a prejudicar os negócios
- ▶ Prof. Lodi entrevistou todos acionistas e principais executivos do grupo. Suas observações foram pertinentes, porém nem sempre agradáveis.
- ▶ “ *A família foi abençoada pela presença de filhos tão capazes e talentosos. Trata-se de **individualidades marcantes** que em todos esses anos deram prova de **não poderem trabalhar muito juntos**. Em se tratando de negócios, todos foram testados e se revelaram competentes como generalistas nos diversos ramos encetados pela família. No entanto, ao trabalharem próximos, cruzam as linhas de autoridade, contradizem-se, neutralizam-se, **expõem facilmente suas divergências** diante de profissionais e, o que é principal, **não conseguem realizar sua potencialidade quando trabalham juntos.**”*

Um retrato preciso evidenciou a “caçapa coletiva” e uma complicada dinâmica familiar . Recomendações sofreram objeção dos mais velhos

- ▶ “ **Visando manter unidos e juntos os filhos mesmo na idade adulta**, o pai criou uma espécie de **propriedade coletiva familiar** (a chamada “caçapa” comum) que não favoreceu a criação de patrimônios individuais independentes, que não permite a liberdade de opção e que, agindo como uma **coerção econômica**, aguça e exacerba ainda mais as individualidades”
- ▶ “ Ao mesmo tempo, preocupado em moderar as pendências entre os filhos, adota um “**Laissez Faire**”, é tolerante e dilata decisões, na espera de uma **conciliação voluntária sem a sua intervenção.**”
- ▶ Sugere-se a **doação em vida de parte do patrimônio**....sugere-se também que haja uma decisão firme para que as recomendações sejam implantadas, **encontrando-se um lugar para cada filho**”
- ▶ “ **Cada um separado será mais do que todos juntos**. E se porventura se associarem será voluntariamente”. “ **A orientação central e a unidade de comando são princípios muito sagrados em administração**”.

Mas somente anos depois é que “caíram no Real”

Em 1981 José Papa vende o Banco Lavra para dirimir os conflitos entre os filhos. Paradoxalmente, continuam sócios em novas empreitadas...

- ▶ O trabalho do Prof. Lodi mostrou que o patriarca não estava preparado para assumir um novo papel à frente das empresas, tampouco os filhos mais velhos estavam dispostos a mudar o status quo.
- ▶ A falta de um planejamento familiar adequado gerava situações de exaustão emocional e conflitos constantes, prejudicando a performance do grupo.
- ▶ Após a venda do Banco Lavra, e com o patriarca sem a mesma disposição para os negócios, o grupo entra em declínio.
- ▶ Se antes o planejamento de longo-prazo e uma cultura de governança já não eram práticas difundidas, as crises dos anos 80 reforçavam o imediatismo e acomodação na administração das empresas do grupo:
 - Família manteve-se no mercado financeiro por meio de uma DTVM, posteriormente adquirindo também uma Corretora de Valores. Por um breve período (83 a 85) os negócios foram bem, houve um princípio de profissionalização e o nome Lavra continuava forte na praça.
 - Em 1986, em virtude de desavenças familiares houve uma fusão com outro grupo financeiro, criando a Reserva Corretora de Valores. Esta sociedade foi desfeita em 1988 sem ter alcançado grandes resultados e tendo contribuído para o surgimento de novas divergências entre os irmãos.

Mas somente anos depois é que “caíram no Real”

A década de 90 e seus respectivos Planos Econômicos trouxeram desafios que a Família Papa não conseguiu superar

- ▶ Em 1990 a corretora obteve permissão para transformar-se em banco múltiplo, criando novamente o Banco Lavra. Nasce engessado pela famosa caçapa comum e pela crise econômica do Plano Collor.
- ▶ Quanto às outras empresas, destaque para a Mirafiori. Já a Cibraço apresentava sinais crescentes de desgaste, pois seu fundador envelhecia sem ter conseguido fazer um sucessor e incapaz de profissionalizar o negócio.
- ▶ Em meados de 1992 o presidente do Banco Lavra, Amedeu Papa, começa a mostrar sintomas de uma doença grave e rara, mais tarde diagnosticada como amiloidose primária.
- ▶ Em 1993 a Mirafiori foi vendida, e houve tanto uma injeção de recursos no grupo como uma distribuição de dividendos para os acionistas. Neste mesmo ano Valdner Papa abre sua própria concessionária de veículos , sem a participação da família.

Aqui vale resgatar novamente sábias palavras do Prof. Lodi, pertinentes e realistas mesmo passados 15 anos da conclusão de seu trabalho:

- ▶ “ *O Grupo ressentia-se de **falta de uma definição clara de comando, de autoridade central e de uma filosofia de trabalho**. As ordens, dentro do Grupo Financeiro, cruzam-se, contradizem-se muitas vezes, deixando aos executores a tarefa de conciliá-las ou de acomodarem às individualidades.*”

Mas somente anos depois é que “caíram no Real”

Diante de um cenário econômico que exigia modernização e governança, os acionistas recorreram às fórmulas antigas, mas agora ineficazes

- ▶ “ Não ficou muito patente a existência de um planejamento geral do grupo e de cada empresa, especialmente do grupo financeiro e das atividades imobiliárias. **As decisões, mesmo aquelas bem sucedidas, são presididas por emoções e por impulso. São individuais.** ”
- ▶ Em Janeiro de 1994 os irmãos Márcio e Valdner dispõem-se a negociar com os irmãos mais velhos suas respectivas participações acionárias, a fim de facilitar o processo sucessório. A questão passava pela aprovação dos pais e não prosperou.
- ▶ Logo após esta tentativa de composição societária, nasce em março de 1994 a Jarumby, primeira experiência da família com uma concessionária Ford. Pouco tempo depois, em 1995, adotou-se a bandeira para Fiat, o que exigiu investimentos adicionais na empresa. Esta empreitada causou novas controvérsias familiares e acabou sendo vendida para a Cotia Trading no final de 1997.
- ▶ No Banco Lavra houve uma equivocada abertura de agências com uma expansão desordenada da carteira de crédito, resultando no afastamento e/ou demissão de antigos profissionais. A partir de meados de 1995, o retorno de Valdner Papa – que havia vendido sua concessionária - deu novo fôlego à atividade.
- ▶ Em 1996 o Banco Lavra comprou o Banco Segmento e abriu a Klasse Veículos (uma revenda Mercedes Benz).

Mas somente anos depois é que “caíram no Real”

O caldeirão emocional volta a borbulhar, e mais uma vez José Papa busca auxílio externo para aplacar os ânimos

- ▶ Nesta época José Papa Junior já havia renunciado ao cargo executivo que possuía no Banco, por estar em desacordo com o restante da família. O eterno retorno ao problema da “caçapa comum”.
- ▶ O patriarca chama Dr. Ary Oswaldo Mattos Filho e lhe solicita que encontre uma forma de viabilizar a troca de participações societárias entre a família.

*“ O processo de **reorganização societária está centrado na doação** - com usufruto vitalício e sucessivo - das ações da Predial para seus filhos....promovendo a **repartição dos negócios do Grupo**, sem qualquer dos problemas de continuidade que fatalmente advém de um **processo sucessório não planejado**”*

- ▶ A história se repete, e mais uma vez perde-se outra oportunidade de realizar um planejamento sucessório.
- ▶ Em 1997, tanto o agravamento do estado de saúde de Amedeu Papa como a crise da Ásia ensejaram o início de negociações com importante instituição norte-americana, visando a transferência de controle acionário do Banco Lavra.
- ▶ Com isso deu-se início a uma alteração no direcionamento de seus ativos, visando a adequar o banco à vontade do pretense comprador. Contudo, as tratativas demoravam a se ultimar em virtude das sucessivas crises econômicas, em especial as do Brasil.

As sucessivas crises internacionais, a alavancagem financeira do grupo e o tumultuado processo de venda do Lavra selaram o destino da família

- ▶ Este ambiente hostil motivou a venda das últimas empresas remanescentes no grupo: Klasse (Novembro de 1998) e Cibraço (Maio de 1999). Os frutos destas transações, somados aos recursos angariados com a venda de diversos imóveis da Holding, foram usados para redução do endividamento bancário de curto prazo do Grupo e para reforço do patrimônio líquido do Banco.
- ▶ Por fim, a partir de meados de 1999, uma rápida sucessão de acontecimentos desfavoráveis comprometeu irremediavelmente a viabilidade do Banco Lavra:
 - Falecimento de Amedeu Papa (junho)
 - Mudança de comando no Banco Central e o consequente fim do “pedágio” (julho)
 - Desistência por parte da instituição estrangeira, após mais de 18 meses de exaustiva due dilligence e co-gestão da instituição (agosto)
- ▶ A deterioração do banco, com acesso cada vez mais restrito a linhas de crédito e desfalcado de profissionais, levou os acionistas a solicitar ao Banco Central uma autorização para sair ordenadamente do mercado financeiro.
- ▶ Apesar do caráter inovador, a tentativa de evitar a quebra do banco mediante um acordo privado encontrou resistências tanto de grandes credores como do próprio Banco Central, o que ensejou a decretação da liquidação extrajudicial do Lavra e a indisponibilidade dos bens dos administradores e controladores do banco.

Os constrangimentos advindos do processo de liquidação extrajudicial e posterior falência foram agravados pela eclosão de disputas familiares

- ▶ Se nos tempos áureos as relações já eram delicadas, o empobrecimento e o embaraço social experimentados recrudesceram velhos conflitos e criaram novos, extravasados inclusive para esfera judicial.
- ▶ Uma combinação de fatores fez com que a falência se perpetuasse sem necessidade: alta rotatividade de gestores (6 administradores em 9 anos) e também desalinhamento familiar.
- ▶ Além da gestão precária, que prejudicou a massa falida, é preciso reconhecer que nenhum dos antecessores do atual Síndico foi capaz de imprimir velocidade e objetividade ao processo falimentar, muitas vezes prendendo-se à questões periféricas.
- ▶ Acrescente-se a isto a própria natureza de uma falência, principalmente aquelas ainda processadas sob o antigo diploma legal (Decreto Lei 7.661), caso específico do Lavra.
- ▶ Houve algumas tentativas anteriores de de terminar a falência, que sempre naufragaram diante de conflitos familiares e da falta de expertise dos envolvidos.
- ▶ Em 2008 a perspectiva de extensão da falência para outras sociedades ligadas provavelmente retardaria o processo por mais uma década, reduzindo significativamente a moeda à disposição dos credores e inviabilizando permanentemente a situação.
- ▶ Diante disto, em Julho de 2008 os herdeiros e acionistas assinaram um protocolo de intenções objetivando uma trégua nos confrontos e a construção de uma solução ampla e definitiva para a situação do Lavra.

Com o apoio dos credores a família se uniu para encerrar a falência

- ▶ Desde 1995, ano de sua criação, o FGC vem colaborando com o poder Executivo e o Poder judiciário (quando solicitado) para solucionar os problemas enfrentados pelas instituições financeiras do País
- ▶ Em 03/11/2008 o ilustre Promotor de Justiça Dr. Eronides Aparecido Rodrigues dos Santos determinou a suspensão do processo falimentar por 60 dias, tendo em vista o protocolo de intenções assinado pela família.
- ▶ Às vésperas do Natal de 2008, o FGC se comprometeu em audiência a elaborar um projeto visando o levantamento do regime falimentar a que se encontrava submetido o Banco Lavra, com o pagamento de seu passivo e a extinção de suas obrigações.
- ▶ Neste encontro ficou definido que o referido projeto seria elaborado pela equipe designada pelo FGC, e que o mesmo seria apresentado para aprovação do Juízo e do Ministério Público antes de ser submetido à Assembléia Geral de Credores.
- ▶ Para evitar conflitos de interpretação a respeito do conteúdo do projeto, os controladores e ex-administradores do Banco Lavra permitiram ao FGC, por outorga de mandato, o manejo dos instrumentos legais, contratuais e societários necessários ao bom desenvolvimento dos trabalhos.

O caso esta na sua fase final, com pagamento integral de praticamente todo o passivo existente

- ▶ Os controladores e administradores do Banco Lavra S/A assumiram perante o FGC obrigação firme, irrevogável e irretratável de não interferir no desenvolvimento de cada uma das etapas do projeto.
- ▶ No início de 2009 foi dado início aos trabalhos, apesar das informações financeiras e contábeis precárias e desatualizadas, burocracia, complexa gestão de stakeholders,...
- ▶ A versão inicial do plano foi apresentada aos familiares, que a aprovaram em 08/05/09 por meio de petição conjunta com o FGC e destinada à apreciação do Juízo e da Promotoria.
- ▶ Em junho de 2009 houve audiência preliminar com os interessados, e em agosto foi realizada assembléia geral de credores, na qual foi aprovado o plano formulado pelo FGC bem como a respectiva forma de ressarcimento dos créditos.
- ▶ Em apertada síntese, a estrutura básica do plano prevê o pagamento dos credores quirografários depois de pagos ou garantidos os credores preferenciais e privilegiados, mediante a constituição de dois fundos patrimoniais
 - O primeiro constituído com os ativos da massa e um bem imóvel oferecido pela maioria dos acionistas, em função de transação dos controladores e MP
 - O segundo com demais bens adjudicados no mesmo processo, cujas cotas serão transferidas pela Massa aos controladores, em contrapartida a outorga de garantia desse Fundo 2 para cobrir qualquer deficiência patrimonial do Fundo 1