

Os intransigentes Dart

do The Wall Street Journal

Kenneth Dart, presidente da Dart Container Corporation, não é um personagem particularmente simpático. Ele parece lacônico, arrogante e reservado. Seu pai, William A. Dart, é tudo isso e também belicoso. Eles fizeram fortuna num negócio competitivo e sua agressividade o mostra.

(A família Dart, cujo negócio central é a Dart Container Corporation, fabricante de copos plásticos, está complicando o fechamento do acordo do Brasil com os credores privados, por não aceitar as regras de distribuição entre os diversos novos instrumentos na hora de converter seus papéis da dívida brasileira em novos títulos. Eles querem converter tudo em bônus de capitalização, sem garantias, mas com taxas fixas que sobem de 4 para 8% ao longo de seis anos.)

O irmão de Ken, Thomas, está processando ambos e

um outro irmão, Robert, por alegadamente terem no deixado de fora da fortuna da família. Ken Dart é seu pai, o "chairman" da Dart Container Corp., dirigem os negócios familiares e os impérios de investimentos com mão de ferro. (Os Dart não são relacionados ao Dart Group Corp controlado pelos Haft, que têm sua própria disputa familiar.)

Recentemente, em uma tentativa desesperada para salvar o acordo brasileiro, o vice-"chairman" do Citil corp, William Rhodes, principal negociador pelo lado dos bancos privados, tentou resolver o conflito com os Dart numa reunião face a face com Ken Dart, em 15 de setembro. Numa pequena sala de conferência do aeroporto de Teterboro, Nova Jersey, perto de Nova York, Rhodes insistiu para Dart ceder. Em poucos minutos, a conversa polida se transformou numa disputa aos gritos. Dart



Kenneth Dart

saiu pisando duro rumo a seu jato executivo Jetstar para dez passageiros e foi embora.

Em outro episódio relacionado à disputa, Pedro Malan, presidente do Banco Central brasileiro, e André Lara Resende, negociador da dívida, reuniram-se com o principal executivo da Salomon Inc., Deryck Maughan, conclamando-o a pressionar os Dart. A família comprou a maior parte da sua posição em dívida brasileira através da Salomon Brothers.

Mas, diz um porta-voz da Salomon: "Não somos consultores dos Dart e não podemos dizer-lhes o que fazer". Os Dart têm 6,6% da Salomon, sendo os segundos maiores acionistas.

Lara Resende diz que está tão frustrado que a simples visão da palavra Dart lhe faz mal — mas ele não tem conseguido evitá-la. "Os guardas de segurança do Banco Central trabalharam para uma companhia com o mesmo nome", lamenta-se. "Toda vez que

vou lá eu vejo 'Dart' em suas camisas. (Ele logo se livrou disso, porém; renunciou no dia 30 de novembro para voltar ao setor privado brasileiro.)

Ken Dart, por sua vez, vê a "Batalha do Brasil" da seguinte forma: Rhodes e outros membros do "clube de banqueiros" estão pressionando a família para "seguir em frente como ovelhas" e aceitar termos menos favoráveis do que ela tinha originalmente conseguido.

(Continua na página 17)

O consultor Luiz Paulo Rosenberg, que em 1991 aconselhou a família Dart a comprar papéis da dívida externa brasileira, ficou surpreso quando soube que haviam adquirido 4% do total de títulos. "Pensei que fossem comprar US\$ 30 milhões a US\$ 40 milhões, mas nunca US\$ 1,4 bilhão", ele diz.

(Ver página 17)

Os intransigentes Dart

do The Wall Street Journal
(Continuação da 1ª página)

Se o Brasil permitir que os Dart consigam o negócio tal como tinha sido inicialmente acertado sem qualquer mudança, seu lucro nominal sobre suas posses poderia alcançar US\$ 360 milhões, em comparação com US\$ 270 milhões se eles concordassem com as mudanças, dizem especialistas na dívida latino-americana. Perguntado a esse respeito, Ken Dart disse: "Você não sabe do que está falando".

Os métodos dos Dart trazem a lembrança das táticas dos assim chamados investidores de rapina nos negócios, que compram o suficiente da dívida de uma companhia em dificuldades para poder forçar um negócio especialmente vantajoso para eles. Essa estratégia não tinha sido tentada anteriormente por um único investidor numa escala tão grande como a da reestruturação da dívida governamental de um país.

O Brasil pode ter sido apenas a primeira das grandes investidas especulativas nos mercados da dívida de países em desenvolvimento. Com Ken Dart assumindo a liderança, a família criou um escritório nas Ilhas Cayman para administrar tais investimentos, que incluíam também posições em papéis da dívida do Equador, Polônia e talvez Venezuela. Recentemente, banqueiros que tentavam reestruturar a dívida do Equador discutiram a possibilidade de especuladores como os Dart interferirem com suas propostas, disse um representante do Chase Manhattan num painel.

O papel muito exposto dos Dart na questão brasileira conflita com seu desejo de confidencialidade. William A. e Kenneth Dart concederam o que chamaram de sua primeira entrevista a jornais para, "corrigir enganos" que, segundo acusam, os banqueiros vazaram para a imprensa. Eles não falam de sua riqueza. Mas Thomas Dart, numa entrevista em separado, situou a fortuna da família em mais de US\$ 3 bilhões — uma cifra que a colocaria entre as doze famílias mais ricas dos Estados Unidos.

Os Dart se apegam ao que têm. W.A. Dart "não é um perdedor e Claire (sua esposa) ainda compra sapatos na Sears", diz Katherine Ross, uma prima. Barry Cohen, um operador da Bear Stearns Co. que diz ter ganho "centenas de milhões de dólares em negócios" para os Dart, declarou: "Ken é o sujeito mais rico que conheço que usa um relógio Timex".

As pessoas que competiram com eles nos negócios com copos plásticos não invejam a situação dos bancos brasileiros. "Os Dart são impiedosos no trato com competidores", diz David Brody, "chairman" da Lucky Container Corp., de Los Angeles. "Quem tentou tirar negócios de Bill Dart com base no preço já está fora do ramo." Brody imagina que em sua região a Dart Container baixou em 30% seus preços em três anos "para tirar outras empresas do negócio". W.A. Dart desmente essas acusações, atribuindo o corte de preços a outros que "não podem competir em qualidade e serviço".

A Dart Container mantém os custos baixos produzindo seus próprios insulzos, construindo suas próprias máquinas de fabricação de copos e controlando a distribuição com caminhões da companhia. Os Dart usam esses custos mais baixos para derrubar competidores e ainda assim ganhar dinheiro. A Dart Container, empresa de capital fechado que entregou seus primeiros co-

Rosenberg ficou surpreso

por Carlos Alberto Júnior
de São Paulo

O consultor Luís Paulo Rosenberg, que em 1991 aconselhou a família Dart a comprar papéis da dívida externa brasileira, ficou surpreso recentemente quando foi divulgado que a família possuía 4% dos títulos totais. "Pensei que eles fossem comprar US\$ 30 milhões ou US\$ 40 milhões, mas nunca US\$ 1,4 bilhão", afirmou.

Proprietário da Rosenberg Consultoria, ele realiza trabalhos para a corretora Salomon Brothers no Brasil. Por conta desse contato, em 1991 ele almoçou em São Paulo, a pedido da empresa, com o presidente da Dart Container Corp., Kenneth Dart, e sugeriu a aquisição. "O Brasil estava recuperando suas contas externas e a valorização dos títulos era grande, apesar do preconceito em relação aos papéis do Brasil."

Rosenberg nega que tenha conversado outras vezes com



Luís Paulo Rosenberg

integrantes da família Dart. Ele também recusa o título de "Midas". "Eu não sou tão bom assim. Eles não compraram tantos papéis ouvindo apenas um brasileiro", disse. O consultor acredita que a família norte-americana entrará logo em acordo com o Brasil. "É questão de tempo."

pos em 1960, fabrica atualmente mais da metade dos 30 bilhões de copos de poliestireno vendidos anualmente nos Estados Unidos.

Sua estratégia, pelo menos em 1984, foi revelada num memorando que Ken Dart escreveu naquele ano a advogados da Dart Container, agora arquivado num processo que Tom Dart move contra seu pai e irmãos num tribunal estadual de Sarasota, Flórida. Ken expressava o desejo de que a companhia "simultaneamente baixasse os preços" e "maximizasse a eficiência para na ocorrência de minha presidência ter melhor oportunidade de destruir a competição..."

O memorando de Ken dizia também que ele queria Tom "o mais longe possível" da Dart Container; ele não disse por que, mas membros da família concordam que Ken estava ficando ressentido com o fato de a Dart Container financiar a companhia de energia Dart, que Tom dirigia na ocasião (e ainda dirige).

A Dart Container foi fundada em Mason, Michigan, onde é atualmente a segunda maior empregadora da cidade (Tom tem um segundo processo contra seus parentes no tribunal de sucessões de Mason). Aliquotas fiscais mais favoráveis levaram William A. e Ken Dart a se mudarem em 1989 para Sarasota, onde operam agora a partir de um escritório espartano escondido atrás de uma loja de artigos esportivos.

Tom Dart afirma numa entrevista que seu pai e irmãos são "pessoas paranoicas que precisam controlar tudo". Os Darts são tão preocupados com segurança que não deixam seus próprios vendedores de copos entrar nas fábricas da empresa. O membro mais velho da família, William A., diz: "Começamos com uma política de que as únicas pessoas que deixariam entrar nas fábricas seriam aquelas que precisam estar lá". O motivo é proteger contra a cópia de equipamentos exclusivos, diz ele.

Clayton Lyons, "chairman" da concorrente Master Container Corp., deixou vendedores da Dart circular por sua fábrica de copos de Mullberry, Flórida, durante anos. "Seria quase impossível olhar para uma máquina e copiá-la", diz ele. "Mas o sigilo é uma parte importante da doutrina Dart."

Isso se aplica também aos investimentos. Os Darts tornaram-se opera-

um mandato do Banco Central do Brasil", recorda Conor O'Driscoll, operador da MC Emerging Markets, de Nova York.

As transações eram mantidas em segredo, e a desconfiança quanto aos preços, por parte dos Dart, levou à instalação de um terminal de cotações em seu escritório. Segundo um operador, os Dart teriam sido "o maior cliente de qualquer um em Wall Street", tal o volume das operações.

Ken Dart acompanhava de perto esse mercado, viajando ao Brasil e tendo contato com funcionários do governo, que ficaram felizes em ver um investidor apostando no Brasil. Era "extremamente animador encontrar alguém disposto a investir em papéis da dívida que muitas pessoas consideravam lixo", diz Francisco Gros, ex-presidente do Banco Central brasileiro. Gros, agora um consultor da Morgan Stanley, diz que ele e outros representantes financeiros brasileiros achavam que os Darts fossem "bons rapazes" e ficaram surpresos quando eles se tornaram "uma fonte de problemas".

Com os outros credores já assinando o acordo até agora o Brasil não pestanejou — e os Darts também não. O primo Rollin Dart não está surpreso com a tenacidade. "Nossa família sempre foi altamente competitiva", diz ele. "Eles lutam até a morte."

Ken Dart coloca as coisas desta maneira: "Pode haver 99 pessoas que pensam uma coisa e uma que pensa diferentemente — e isso não significa que as 99 pessoas estão certas".

dores em Wall Street em 1987 com apreensão, preocupados com a norma da Securities and Exchange Commission (Sec) que obriga a exposição de participações de capital maiores do que 5%. Mas em 1991 eles encontraram uma oportunidade que sobrepujou seu desgosto pela publicidade. Eles adquiriram 10,8% da Federal Home Loan Mortgage Corp., ou Freddie Mac. "As instituições estavam afundando e ela estava fora de qualquer outra lista de compras", diz Kent Dart, que leva o crédito pela maior parte das decisões de investimento da família. Quando eles começaram a vender as ações, em meados de 1992, tinham mais do que duplicado seu investimento.

Ken viu um potencial similar quando as ações da Salomon despencaram em agosto de 1991 depois de a empresa ter violado as normas sobre leilões do Tesouro. Em outubro, os Darts possuíam mais de 5% na Salomon. Tendo adquirido suas ações por US\$ 20, e com a Salomon agora valendo US\$ 44,75, eles têm um lucro nominal em torno de US\$ 190 milhões.

O investimento dos Darts na dívida brasileira encaixa-se nesse padrão. A economia brasileira estava periclitante, sua liderança estava confusa e seus títulos de dívida podiam ser obtidos por preços irrisórios.

No final de 1991, Ken Dart viajou ao Brasil, acompanhado de dois especialistas em dívida da Salomon, onde encontrou-se com o analista econômico brasileiro Luís Paulo Rosenberg. Num almoço em um restaurante de São Paulo, eles conversaram sobre se o Brasil conseguiria pagar. Rosenberg já encontrou-se com centenas de investidores e esqueceu a maioria deles mas lembra-se vividamente de Dart: "Ele brincava de advogado do diabo e tentava destruir minhas posições", diz o analista. Ele recorda de Dart dizendo que "comprara ações da Salomon quando todo mundo pensava que ela ia falir" encara-va a dívida brasileira da mesma maneira.

No começo de 1992, a Salomon começou a comprar papéis da dívida brasileira para a Dart Container — por 25 centavos a 40 centavos por dólar, dizem vários operadores. "As transações ficaram na memória de todos porque eram tão grandes que o mercado teorizou que a Salomon tinha