

# Uma doca de resiliência

Diversidade – em todos os sentidos –, ambiente colaborativo e proatividade, aliadas à capacitação do capital humano e paixão pela empresa, formam os ‘cais’ do porto seguro do Estaleiro Atlântico Sul S/A, em Ipojuca(PE). “No EAS sempre prezamos pela diversidade, não só de gênero, mas de idade, raça, formação. E assim criamos um time integrado, extremamente dedicado, caracterizado pela colaboração mútua e unido por sua paixão pela Companhia. A confiança deles é a minha grande motivação”, destaca **Nicole Mattar Haddad Terpins**, que assumiu o comando do maior estaleiro da América do Sul em agosto de 2019, dois meses após a entrega da última encomenda, quando ficou sem atividades. Advogada, Master em Direito Comercial e com expertise na área empresarial, operações de fusões e aquisições (inclusive no âmbito internacional), especialista em negociação (pela Harvard Institute of Negotiation) e planejamento estratégico – talentos reconhecido pelo Latin American Counsel Awards 2016 - Best corporate counsel, concedido anualmente pela Association of Corporate Counsel (ACC), entidade com mais de 40 mil membros em 85 países –, Nicole deixou claro que não ia deixar o ‘barco à deriva’.

Seis meses depois de assumir, teve o pedido de recuperação judicial (02/2020) acatado pela Justiça de Pernambuco, que suspendeu as ações e execuções movidas por credores contra o estaleiro, dando o fôlego necessário para a companhia avançar. Com a dívida reestruturada (com o plano de recuperação homologado em junho desse ano), promoveu a retomada das atividades com o ingresso do EAS no mercado de reparo (10/2020), cumprindo com êxito os novos contratos. E segue prospectando novas oportunidades no mercado, como o seguimento offshore e de descomissionamento. Sem poder falar de contratos em negociação, ela afirma que está entusiasmada com o que há ainda a fazer, apostando em seu time.

Por **Beatriz Cardoso**



Fotos: Studio Lumix

“Hoje, olhando para trás, vejo que as características que de início foram alvo de questionamentos têm sido essenciais para atingirmos nossos resultados”, diz a CEO do EAS nessa entrevista exclusiva à **TN Petróleo**. Há boas perspectiva para o estaleiro, instalado no Complexo Industrial e Portuário de Suape, que vai comple-

tar 16 anos (em novembro) e tem a expectativa de encerrar o ano com um desempenho positivo, continuando assim a contribuir para que Pernambuco, segundo a pesquisa mensal do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), continue a registrar as maiores altas de produção industrial do país desde

Reestruturamos  
nossa dívida,  
entramos em um  
novo nicho de  
negócio, voltamos  
a operar e  
desenvolvemos  
novas  
oportunidades  
para nossos  
ativos.

2020 (em plena pandemia). É o EAS voltando a quebrar paradigmas!

**TN Petróleo – Você está completando dois anos como CEO do EAS, empresa na qual está desde 2014, com várias conquistas na sua gestão. Qual o balanço que você faz desse período?**

**Nicole Mattar** – Foi um período de muitos desafios, mas extremamente gratificante. Muito aprendizado e muitas realizações. Ainda há muito o que fazer, mas estou muito satisfeita com o que alcançamos até aqui. Reestruturamos nossa dívida, entramos em um novo nicho de negócio, voltamos a operar e desenvolvemos novas oportunidades para nossos ativos. E tudo isso no contexto de uma recuperação judicial, o que certamente traz um nível maior de dificuldade. O que foi superado com muita dedicação e trabalho em

equipe, adotando uma atitude honesta, transparente e proativa, que nos rendeu credibilidade junto aos nossos credores, clientes e colaboradores. E, claro, muita fé, pois sem Deus, nada disso seria possível. Em resumo, faço um balanço bastante positivo, mas com maior entusiasmo em relação ao que ainda temos a fazer.

**Mulher, sem formação em área de exatas (como Engenharia), de alguma forma, teve algum impacto na sua interação com clientes, fornecedores e até os próprios colaboradores? Como vc vê essa conquista de gênero e que reforça a diversidade?**

De início, senti sim um certo impacto. Na verdade, um certo ceticismo quanto a possibilidade de o estaleiro retomar suas atividades, ademais sob a liderança de uma mulher. Mas nunca deixei isso me abater. Como costumo dizer aos meus filhos, não controlamos as ações dos outros, mas sim a nossa reação em relação a tais ações. Meu propósito sempre falou mais alto do que minhas frustrações. E uma atitude humilde me ajudou a atrair as pessoas com habilidades complementares a minha. Temos um time fantástico: a confiança deles é a minha grande motivação. Hoje, olhando para trás, vejo que as características que de início foram alvo de questionamentos têm sido essenciais para atingirmos nossos resultados. No EAS sempre prezamos pela diversidade, não só de gênero, mas de idade, raça, formação. E assim criamos um time integrado, extremamente dedicado, caracterizado pela colaboração mútua, e unido por sua paixão pela Companhia.

**A advogada CEO do maior estaleiro da América do Sul... Sua formação como advogada e experiências adquiridas em mais de dez anos de atuação, inclusive em negociações internacionais e reestruturação de empresas, pesou na sua gestão e na**

**reestruturação da dívida e no processo de retomada da EAS?**

Certamente, e positivamente. Somos uma construção de nossas experiências, aprendemos a cada dia, com cada pessoa, cada situação pela qual passamos. Tive a chance de participar de grandes negociações, conheci pessoas admiráveis atuando na área de M&A (Merger & Acquisitions), dentro e fora do mundo jurídico, e sempre procurei extrair ao máximo de todas essas oportunidades. Minha formação, bem como minha experiência como advogada, me ajudou a criar um ambiente seguro para perseguirmos nossos objetivos. E as habilidades que eu não detinha, eu procurei junto a pessoas extremamente competentes, que trouxe para o time. Ademais, acredito que visão estratégica e habilidade de lidar com pessoas é algo que você desenvolve muito mais através de suas experiências e observações do que de sua formação.

**A alienação de ativos está prevista no plano de recuperação. Vocês já definiram quais ativos pretendem se desfazer?**

Nosso plano de recuperação (PRJ) foi homologado e agora estamos em fase de cumprimento do mesmo. A retomada da operação foi o início. Agora estamos focados em aumentar a geração de caixa, a partir do crescimento do volume de negócios e da alienação de ativos. Estamos trabalhando junto a interessados, avaliando as melhores oportunidades para determinados ativos que podem ser vendidos.

**Quais os principais contratos captados desde a aprovação do plano e que são estratégicos para avançar com a retomada do EAS?**

Desde outubro do ano passado, quando iniciamos nossas atividades de reparo, completamos oito (8) projetos, entre docagens e reparos emergenciais. Os projetos de reparo são projetos de curtíssimo prazo; as docagens de classe tendem a demorar menos de 30 dias e os reparos emergenciais ainda menos.

A dinâmica é totalmente diferente da construção naval: não temos um único projeto de longo prazo para um único cliente. Temos vários projetos, vários clientes, com escopos e demandas completamente diversas. Por exemplo, nesse momento, temos um navio no dique e dois no cais do EAS. E assim que esses projetos saírem, já esperamos por outros. Para avançarmos com a retomada o que precisamos é ocupar ao máximo as nossas instalações.

**Reparo de navios de cabotagem de novos clientes tem sido o principal negócio do estaleiro. Mas não era o core business. Vocês hoje consideram que essa é mais uma expertise do EAS?**

Sim, sem dúvida. Entramos no mercado de reparo com a ambição de sermos os melhores no Brasil, comparáveis com os estaleiros internacionais, tanto em velocidade como em qualidade. E ainda agregamos uma atitude extremamente colaborativa, que valoriza muito a perspectiva dos nossos clientes. Além de tratarmos nossos clientes a 'pão de ló' – perdão o jargão (risos) – deixamos claro que pretendemos que eles contribuam para o nosso processo de melhoria e aprendizado. Criamos um ambiente de diálogo aberto, que faz com que o cliente, além de se sentir confortável, se sinta 'parte' da história que estamos construindo e da qual nos orgulhamos muito.

**Quais as perspectivas de outros negócios outras áreas? Mercado internacional está na mira – na América Latina, por exemplo?**

Além dos reparos, temos trabalhado em cotações para construção e descomissionamento de embarcações. Acreditamos também no mercado offshore, mas o desafio é maior tendo em vista a distância entre o estaleiro e os principais campos. O mercado internacional está sim na mira das atividades de reparo, em especial os navios de longo curso que passam pela rota de Suape. Infeliz-

mente, há desafios de competitividade em função do nosso famigerado 'custo Brasil', principalmente no que diz respeito ao preço dos insumos e disponibilidade de determinados serviços e produtos. A cadeia de fornecimento precisa ser aprimorada para auxiliar na concorrência com os estaleiros europeus. Estamos trabalhando nisso junto a algumas entidades parceiras.

**Vocês já tiveram 7 mil colaboradores treinados e capacitados no Sistema Lean, Six Sigma, Toyota e demais processos de melhoria contínua adotados pelo EAS. Vão conseguir absorver esse capital humano, que é um grande ativo?**

O fato de já termos tido um número expressivo de empregados tem nos garantido a rápida mobilização de pessoal. Nos últimos 5 anos treinamos mais de 3.500 pessoas e mantivemos todos os cadastros atualizados. Comunidades foram formadas em torno do EAS e nós testemunhamos a felicidade, a satisfação, a paixão com o que os nossos funcionários recebem o convite para retornar ao estaleiro. Isso é muito, muito gratificante!

**O EAS já obteve a certificação internacional para descomissionamento de plataformas? Quais as expectativas para essa atividade que representa a 'desconstrução' daquilo que um estaleiro constrói (rs)?**

Estamos trabalhando para obter a certificação. Após auditoria interna e de terceiros, estamos seguros de que cumprimos com todos os requisitos internacionais. As expectativas desse mercado são muito boas e temos sido procurados para cotações. Entretanto, os projetos estão mais para o longo prazo, e não há ainda uma visão bem definida de quando essa demanda irá, de fato, se materializar. Ademais, ainda vemos a necessidade de aprimoramento da regulamentação para que os estaleiros tenham mais segurança quanto a aplicação das normas trabalhistas e ambientais. ■



## O GIGANTE DO ATLÂNTICO SUL

COM UMA ÁREA TOTAL de 1,6 milhão metros quadrados, o EAS nasceu em pleno boom da indústria naval nesse século, quando o Brasil chegou a ter a quinta maior carteira mundial de encomendas de petroleiros (sem contar as plataformas em construção, licitadas e programadas), gerada pelas encomendas do Programa de Modernização e Expansão da Frota (Promef) da Transpetro.

Criado em 2005 e com as atividades iniciadas formalmente em 2008, desde que bateu quilha do seu primeiro Suemax (11/09/2009) até a entrega do seu quinto e último Aframax para a Transpetro, o Candido Portinari (batizado em 27/06/2019), foram nada menos que quinze petroleiros em uma década de atividade. Entre eles, o primeiro Aframax construído no Brasil: o petroleiro Castro Alves, de 248 metros de extensão e 120 mil TPB (tonelagem de porte bruto).

No total, a EAS construiu dez Suezmax – os petroleiros João Cândido (2012), Zumbi dos Palmares e Dragão do Mar (2013), Henrique Dias (2014), André Reboças, Marcílio Dias e José do Patrocínio (2015), Machado de Assis e Milton Santos (2016) e Abdias Nascimento (2017) e cinco Aframax. – Castro Alves, Carlos Drummond e Olavo Bilac (2018), Garrincha e Portinari(2019).

Também construiu o **casco da P-55**, que entrou em operação na bacia de Campos (Roncador) em janeiro de 2014, a maior plataforma semissubmersível

feita no país, e ainda fez a conversão e integração da P-62, um FPSO (sigla em inglês para unidade que produz, armazena e transfere petróleo) com capacidade para produzir diariamente 180 mil barris de petróleo e 6 milhões de metros cúbicos de gás (2013).

A tempestade que se abateu sobre o EAS começou com o cancelamento de encomendas da Petrobras e da Sete Brasil, maiores clientes, na pior crise da indústria de óleo e gás no Brasil. Quando Nicole Mattar assumiu, o Governo lançou o programa BR do Mar, para estimular o crescimento da navegação de cabotagem, e ampliou os incentivos para a importação de navios.

Sem novas encomendas, devido à mudanças na política de incentivo à indústria naval, o estaleiro passou quase um ano sem atividades, acumulando uma dívida de R\$ 1,3 bilhão. Com o plano de recuperação judicial aprovado, com o apoio de mais de 90% dos credores, o estaleiro vem dando os primeiros passos para se reerguer definitivamente, apoiado na sólida reputação que o gigante do Atlântico Sul conquistou junto ao mercado em 10 anos de entregas bem-sucedidas.

