

## Doeu, mas funcionou

| 01/05/2008

*O executivo Claudio Galeazzi demitiu uma média de 60 funcionários por mês no Pão de Açúcar -- e o mercado está adorando*

Publicidade

**Por Carolina Meyer**

[EXAME](#)

Nos últimos quatro anos, os executivos do Pão de Açúcar cultivaram com afinco o hábito de dar más notícias a seus investidores. A divulgação de resultados trimestrais transformou-se num exercício monótono de explicações e justificativas para custos altos demais, lucro abaixo do esperado e vendas estagnadas. No dia 6 de maio, porém, espera-se uma quebra na monotonia. É quando o Pão de Açúcar divulga os resultados do primeiro trimestre de 2008 -- e, pela primeira vez desde 2004, os investidores estão otimistas quanto aos números que virão. Dez analistas ouvidos por EXAME são unânimes ao prever que os resultados obtidos no início do ano serão substancialmente melhores do que aqueles apresentados pelo Pão de Açúcar ao longo de 2007. Na média, espera-se um lucro líquido de 67 milhões de reais, aumento de aproximadamente 86% em comparação ao mesmo período do ano passado. Com isso, a rentabilidade da empresa deve encerrar o primeiro trimestre em 7,5%, ante 6,6% no último trimestre de 2007. "Ninguém agüentava mais tantos resultados ruins", afirma Daniela Bretthauer, analista de varejo para a América Latina do banco de investimento americano Goldman Sachs.

De acordo com os analistas, os bons resultados do Pão de Açúcar no primeiro trimestre são os primeiros reflexos das mudanças implementadas pelo executivo Claudio Galeazzi, presidente do grupo desde 11 de dezembro. Galeazzi, como se sabe, ganhou fama de cortador de custos impiedoso em passagens por empresas problemáticas como Lojas Americanas. Até agora, suas atitudes no comando do Pão de Açúcar dão razão à fama. Sua principal frente de atuação foi a pesada estrutura administrativa da rede. No Pão de Açúcar, a razão entre custos de administração e receitas era de 24,8%, quando o razoável numa empresa desse porte é que esse número não passe de 20%. Para diminuir essa relação, Galeazzi demitiu mais de 300 funcionários, dos quais 20 diretores. Dá uma média de 60 demissões por mês. E, em vez de substituir os demitidos, ele simplesmente extinguiu cargos. As diretorias executivas de marketing e de não-alimentos foram eliminadas e as de vendas e comercial, unificadas. Três vice-presidentes foram destacados para redesenhar a estrutura da empresa: Enéas Pestana, José Roberto Tambasco e Hugo Bethlem. "Cortamos onde realmente fazia sentido", diz Enéas Pestana, vice-presidente administrativo e financeiro do grupo. Galeazzi não quis dar entrevista antes do anúncio dos resultados.

Além das demissões, Galeazzi adotou uma postura observada normalmente em empresas à beira da falência que contratam consultorias especializadas em reestruturação: estabeleceu um controle estrito do dinheiro que sai da empresa, seja para pagar despesas, seja para fazer investimentos. Um especialista em reestruturação define essa atitude com uma imagem. "Você tem de sentar no caixa com uma metralhadora pendurada no pescoço", diz ele. "Depois de 2 minutos, o dinheiro começa a sair de forma mais eficiente." No Pão de Açúcar, quatro grupos de cinco executivos cumprem essa função. Alguns exemplos de desperdício eram impressionantes. Cada diretor tinha autonomia para contratar empresas de auditoria. No fim de 2007, eram mais de 40 projetos de consultoria no Pão de Açúcar, muitos deles com objetivos semelhantes. Com a unificação da gestão do caixa, todos os projetos foram eliminados. Estimava-se que, em apenas três meses de operação, esse comitê tenha conseguido reduzir as despesas da empresa em até 20%.