

RELATÓRIO RESUMIDO DE ENTREVISTA

Dados do Entrevistado:

Glauco Abdala Lima

Sócio

Galeazzi & Associados

DETERIORAÇÃO DA EMPRESA, SINTOMAS, DIAGNÓSTICO E CAUSAS

1) *As situações de dificuldades financeiras são normais no ciclo de vida das empresas ou elas podem ser evitadas? Como?*

- Acredito que todas as empresas tenham um ciclo com nascimento, crescimento, até um declínio. Isto ocorre de forma natural, pois bons negócios e com margens elevadas, tendem a atrair concorrência, que levará a redução das margens e ao declínio;
- Entretanto, com uma boa gestão e planejamento, a empresa consegue visualizar estas fases com antecedência e tomar ações necessárias para que ela entre em um ciclo de crescimento novamente;
- Por outro lado, se a empresa não tiver uma boa gestão (este é o recurso mais carente em nosso mundo corporativo), ela pode avançar na fase de declínio e ultrapassar o turnaround point. Se isto ocorrer, a empresa não consegue se levantar mais. A dívida torna-se impagável e não há muito mais o que possa ser feito;
- Uma boa gestão não deixa a empresa chegar ao turnaround point, pois toma as medidas necessárias para conter um eventual processo de declínio.

2) *É possível observar e antever um processo de deterioração capaz de levar à insolvência?*

- Com certeza. Se a empresa tiver um bom planejamento, com bons cenários (político, econômico, financeiro, etc.), acenderá uma luz amarela antes que seja tarde demais, permitindo que esta empresa tome as medidas necessárias para prevenir o avanço da crise;
- Com um bom processo de planejamento, a empresa só irá cair em declínio se as ações tomadas forem erradas. Isto também é possível;
- Empresas que não tem bons processos de planejamento e controle muitas vezes entram em declínio e morrem sem sequer saber o que aconteceu.

3) *Quais são os primeiros e os principais sintomas de uma empresa em dificuldades financeiras? Por que muitas vezes eles são ignorados pela gestão?*

- Dentre os principais sintomas financeiros, posso mencionar: a queda nos resultados operacionais, o crescimento acelerado das dívidas financeiras, redução de investimentos, uma alta relação dívida / EBITDA, etc.;
- O principal sintoma não financeiros é pessoal não motivado, em especial, um grupo gerencial sem tesão. Outro fator de extrema importância é o ritmo da empresa (vibração, atitude, brilho nos olhos das pessoas, etc.);
- Eu diria que estes sintomas muitas vezes são ignorados pelos gestores por uma questão de educação, ou seja, eles não sabem avaliar estes sintomas. Em muitas empresas, falta qualificação técnica na gestão, pois seus executivos não sabem analisar um balanço, a geração de caixa da empresa, ou mesmo, avaliar alguns indicadores operacionais;
- Observamos também a presença de vários paradigmas nas empresas, pois o empresário aprendeu com o pai dele a fazer da uma determinada forma, e agora só sabe fazer assim.

4) *Quais são os principais "gatilhos" que disparam o início de um processo estruturado de recuperação?*

- No Brasil, infelizmente, ainda não temos disseminada a cultura de prevenção de crises e monitoramento de performance. Assim, geralmente, as empresas só nos chamam quando a situação já está muito difícil e saindo do controle do empresário; quando a empresa já está extremamente deteriorada. São raras as empresas que já nos contratam quando acende o sinal amarelo;
- O principal gatilho é a pressão externa de credores.

5) *É possível identificar uma causa única ou predominante para o declínio de uma empresa ou, usualmente, são encontradas múltiplas causas?*

- Nunca é uma causa única, mas sempre todas as causas estão relacionadas a problemas de gestão;
- Normalmente, nas menores empresas, a gestão é muito precária, pois falta gestão de uma forma geral, como gestão financeira, gestão comercial, gestão de recursos humanos, etc.;
- Se a empresa em dificuldades não ultrapassou o turnaround point, uma boa gestão pode salvá-la;

- No entanto, podemos encontrar algumas causas específicas, como problemas de tecnologia, problemas comerciais, de gestão financeira, de motivação dos recursos humanos, dentre várias outras;
- Normalmente, apenas um destes problemas isoladamente, não levaria a empresa a uma situação de crise. Geralmente, encontramos um conjunto de problemas que levou a empresa àquela situação.

6) *Quais as principais causas que podem levar uma empresa ao declínio?*

a) *Causas internas ou externas?*

b) *De natureza estratégica, operacional ou financeira?*

- Fatores externos, como, por exemplo, uma concorrência muito acirrada, podem levar mesmo uma empresa bem gerida a enfrentar dificuldades, principalmente, se os concorrentes são muito poderosos e com altos ganhos de escala;
- As forças de Porter podem ajudar muito nesta análise;
- Dentre os fatores internos, posso dizer que os menos graves são os de natureza financeira. Acho que os estratégicos são os mais importantes e os que mais prevalecem. Se eu fosse fazer uma divisão por incidência, eu diria 50% estratégicos, 30% operacionais e 20% financeiros. Ainda encontramos uma miopia estratégica nas empresas brasileiras;
- Mas eu incluiria uma outra natureza de causa: as pessoas, e muitas vezes não estamos falando de capacitação, mas de motivação.

7) *Como fazer este diagnóstico empresarial e identificar as causas da crise financeira?*

- O diagnóstico em uma situação de crise tem que ser mais rápido do que um diagnóstico em situação apenas de queda de performance e, dependendo da severidade da crise, este diagnóstico tem que ser feito em paralelo a estabilização financeira;
- Acredito que a melhor forma de fazer este diagnóstico seja entrevistando pessoas. Com poucas perguntas, mas com perguntas direcionadas, conseguimos identificar rapidamente os maiores problemas da empresa. Estas perguntas devem ser direcionadas a alguns níveis hierárquicos: presidente, diretoria e gerentes;
- Pela nossa experiência e pelo direcionamento das perguntas, este diagnóstico preliminar pode ser feito mesmo sem muitos dados financeiros, mesmo por que, algumas vezes chegamos em empresas que não tem nem centros de custos definidos;

- Existem causas recorrentes nas empresas com problemas, o que também facilita o diagnóstico. Nós costumamos brincar dizendo que “mudam-se as moscas, mas as merdas são sempre as mesmas”. Os mesmos erros são freqüentes;
- Quando a crise não é tão grave, nosso diagnóstico leva em média 45 a 60 dias;
- Deste diagnóstico já sai o nosso plano de reestruturação, ou seja, as ações que precisam ser implementadas. Isto nos ajuda a fazer acontecer com muita rapidez;
- O diagnóstico também já nos dá uma boa base para fazermos rapidamente uma nova arquitetura estratégica muito realista, com um balanced scorecard e com seus indicadores de performance;
- Neste diagnóstico mais completo, nós também avaliamos os macro processos da empresa e já identificamos os processos mais problemáticos, que merecerão uma atenção especial de revisão;
- No diagnóstico avaliamos ainda estratégia, setor e mercado da empresa, sua estrutura, marketing, finanças, recursos humanos, clima organizacional, a parte operacional da empresa, sua logística, tecnologia e TI, além de aspectos societários, fiscais, tributários, etc.;
- O produto final do diagnóstico é um plano de recuperação que defina as ações a serem tomadas, com o novo modelo de negócios da organização e a sua nova estrutura organizacional;
- Se, após o diagnóstico, constatarmos que a empresa já passou do turnaround point, recomendamos que ela procure bons advogados onde podemos ajudá-los a fazer o soft landing com o menor nível de perdas possíveis aos acionistas;
- Uma relação importante é sempre a dívida financeira / EBITDA, pois isto sinaliza o prazo mínimo que a empresa levaria para quitar suas dívidas.

CONFLITOS DE INTERESSE

8) *Como os conflitos de interesses com os stakeholders podem afetar os processo de recuperação de empresas em dificuldades financeiras? Como atenuar estes conflitos?*

- Estes conflitos de interesses atrapalham muito. Neste ponto, a base ética da empresa é fundamental;
- Após o diagnóstico, montamos uma estratégia de recuperação e a colocamos em números. Isto permite que façamos um plano de recuperação que tenha credibilidade;
- Credibilidade é fundamental para conquistar sustentação ao seu plano;

- Por mais dura que possa ser a realidade, você deve estruturar um plano que seja verdadeiro, mesmo que leve trinta anos para pagar seus credores;
- Seja transparente. Não tente iludir seus credores. Jamais faça um plano que você não vai conseguir realizar.

9) *Existe limite de comunicação e de transparência aos stakeholders? Se sim, quais são estes limites?*

- Nós abrimos tudo. Não deve haver limites para a transparência, mesmo quando a situação é mais negativa do que os credores imaginam;
- Seja transparente, conquiste a credibilidade, mas também seja duro e negocie;
- Se você mostra a realidade, mas aliada a um plano factível, os credores tendem a aceitar, pois a falência é a pior situação e leva todos a uma situação de perda.

ANÁLISE DE VIABILIDADE E TESTE DE FALÊNCIA

10) *Em uma situação de crise financeira, como avaliar a viabilidade econômica da empresa ou de seu negócio? O exame é feito com alguma margem de segurança?*

- Depende do negócio. Se for um negócio interessante para o mercado, você sempre arranja uma engenharia financeira que possa reverter a situação;
- Por outro lado, se o negócio não for tão interessante e ainda estiver em uma fase desfavorável, mesmo empresas não tão deterioradas podem não ter salvação;
- Esta é uma decisão mais estratégica.

11) *É possível identificar características comuns às empresas recuperáveis? Quais são?*

- Sim, a empresa tem que ter uma boa base ética, com credibilidade na sua marca e quando a empresa possui bons valores e o mercado reconhece isto;
- A empresa também tem que estar em um bom mercado, um mercado que seja promissor;
- Se você está em um bom mercado, possui uma marca forte e faz um bom projeto, você consegue créditos em bancos;
- O turnaround point de uma empresa sem estas características ocorre muito mais cedo, mesmo que ela não esteja tão mal financeiramente.

12) *Na decisão de recuperar ou liquidar uma empresa em crise financeira, o fluxo de caixa descontado tem sido aplicado? Com quais ajustes?*

- Essa análise também requer ferramentas quantitativas, mesmo assim, a visão estratégica (qualitativa) ainda é de extrema importância;
- Após a coleta de informações, simulamos em nossa modelagem financeira vários cenários de reestruturação, para analisar a viabilidade ou não do negócio e do esforço de recuperação;
- Algumas vezes não conseguimos vislumbrar um cenário de turnaround para a empresa, aí recomendamos o soft landing.

FORMULAÇÃO DO PLANO

13) *Quais as características essenciais para um bom plano de recuperação?*

- Um bom plano tem credibilidade, consistência e ser factível;
- Um bom plano deve ter um certo grau de desafio, mas também ser conservador, pois é preferível levar chumbo apenas uma vez na apresentação do plano, do que levar chumbo ao longo de todo o ano por não conseguir atingir as metas propostas no mesmo, pois o resultado real será sempre pior do que o planejado;
- O real deve ser sempre melhor do que o planejado, caso contrário, você começa a ter problemas com a governança da empresa, você passa a ter problemas de desmotivação dos seus funcionários e problemas com os credores;
- Além disto, sempre que supera os resultados projetados pelo plano de recuperação, você conquista mais credibilidade junto aos seus credores e funcionários.

14) *Qual tem sido a qualidade e a abrangência dos planos de recuperação apresentados aos stakeholders e a justiça nestes últimos dois anos? Por que?*

- Atualmente, muitos planos são feitos para iludir o juiz e os credores da empresa.

REESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA

15) *Como administrar a falta de liquidez da empresa durante a situação de emergência? Quais são as melhores medidas a tomar? Por que?*

- Nossa primeira medida é sentar no caixa e implantar nossa metodologia de gestão de caixa, pois é ali que estão todas as conseqüências dos problemas;
- Estabelecemos algumas regras e critérios para liberação de pagamentos, considerando o que é estritamente fundamental para a continuidade e manutenção das operações e dos

negócios, como folha de pagamento, fornecedores estratégicos, impostos retidos (que podem gerar apropriação indébita), etc.

- Criamos também um comitê de caixa, ou seja, um grupo de trabalho responsável pela gestão diária do caixa. Dentro das regras pré-definidas, este grupo de trabalho libera os pagamentos e fecha diariamente o caixa;
- Este grupo deve manter a empresa viva, enquanto os demais grupos estão fazendo o diagnóstico (estratégico, operacional, etc.) para identificar o que precisa ser feito para tirar a empresa da crise e reverter à situação de dificuldade de caixa;
- Nós assumimos o controle do caixa. Isto é fundamental.

16) Sempre são necessários novos recursos financeiros para promover uma reestruturação?

- Este é um grande mito para nós. Quando chegamos em uma empresa que está perdendo dinheiro, se você colocar mais dinheiro e não reestruturá-la antes, todo este capital vai para o ralo. Não adianta colocar mais dinheiro na empresa, se você não pegar a causa do problema. O caixa é apenas uma consequência;
- Nós nunca pedimos mais dinheiro para os credores ou para os acionistas sem antes fazer o diagnóstico e o plano de recuperação, e sentir que com este plano eu vou conseguir fazer o turnaround da empresa. Botar dinheiro novo em gestão ruim é jogar dinheiro fora;
- Você pode ir até o fundo do poço por não pagar ninguém, mas nunca ponha dinheiro se você não sabe exatamente o que fazer para reverter à crise;
- Mas, este plano pode demandar novos recursos financeiros para ser implementado. Na maioria das vezes são necessários estes novos recursos financeiros para implementar a reestruturação;
- Reafirmo, este dinheiro só deve entrar quando você souber o que fazer no futuro para estancar esta sangria de caixa;
- Em situações de pressão, os empresários muitas vezes começam a procurar saídas e não uma solução para a crise. Você tem que encontrar uma solução definitiva para a crise. Se não tivermos uma solução definitiva ou o negócio for ruim, nós somos os primeiros a falar para o acionista, não ponha mais dinheiro nesta empresa, mesmo que ela vá à falência, pois ele nunca terá o retorno deste capital;

- Não será este “new money” que salvará a empresa, mas ele pode ser necessário para viabilizar a solução definitiva, que só virá quando a operação da empresa passar a ser geradora de caixa;
- Na busca deste capital para financiar a implementação do plano de recuperação, cada caso é um caso. O primeiro lugar para encontrarmos este “new money” é dentro da própria empresa. Mas, a busca deste capital também depende do plano. Se tivermos um bom projeto, mais aquelas questões de ética, marca, etc., você vai a um banco e consegue levantar capital, mesmo que a empresa esteja em recuperação judicial;
- Mais uma vez a credibilidade é fundamental. Se o projeto for bom, não temos tido problema em conseguir este capital.

REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA

17) Quais são as fases ou etapas de um processo de reestruturação empresarial?

- Nos primeiros seis meses, temos a fase inicial do nosso trabalho, que chamamos de turnaround. Nesta fase nós fazemos um diagnóstico bastante profundo e detalhado, tanto da estratégia da empresa, quanto da operação, qualidade do management, liderança, clima, área comercial, canais de venda, distribuição, ou seja, um diagnóstico completo da organização;
- Neste diagnóstico nós avaliamos tudo, identificamos um cabedal de oportunidades, as ações que precisam ser tomadas e as mensuramos em uma modelagem financeira bastante complexa. Nosso objetivo é analisar como a empresa ficará após 3 ou 5 anos, com a implementação de todas as ações propostas;
- Primeiro definimos “o que queremos ser” daqui a 3 anos e depois verificamos na empresa, quem tem capacidade de fazer o que é necessário. Nem sempre encontramos estes profissionais dentro da empresa, por isso, muitas vezes, os profissionais da Galeazzi assumem estas funções, enquanto vamos montando a estrutura organizacional e de governança, que conseguirão fazer isto acontecer, ou seja, a viabilização daquela empresa que nós concebemos e montamos na arquitetura estratégica;
- Nosso programa “base zero” nos ajuda a esquecer o que a empresa tem e começarmos a montar a estrutura desejada, eliminando tudo aquilo que não agrega valor;
- Nestes primeiros seis meses temos muito foco em melhoria, pois a empresa tem que sair do vermelho e ir para o azul;

- Esta é uma fase muito dolorida, com cortes muito fortes de custos, inclusive de pessoal. Para manter a esperança e o astral do pessoal, os resultados têm que aparecer;
- Depois entramos na fase de desenvolvimento, de crescimento, onde saímos do ciclo burocrático, para entrar no ciclo empreendedor da organização;
- Nesta fase começamos a remontar toda a estrutura de vendas e comercial, promovendo alterações na forma de vender ou nos canais de venda;
- Procuramos ainda trabalhar com as principais lideranças, especialmente, na motivação delas. Nós acreditamos muito nestes aspectos comportamentais e psicológicos, por isso, procuramos trabalhar muito com remuneração variável, vinculada aos indicadores definidos no Balanced Scorecard, definindo profissionais responsáveis por cada indicador;
- Nesta fase de desenvolvimento também reavaliamos e racionalizamos os processos da empresa (normalmente há muito o que ser feito aqui) e depois avaliamos se os seus sistemas estão adequados ou não. Os sistemas devem estar alinhados com os processos revisados;
- Nas empresas grandes, esta fase de desenvolvimento dura, em média, um ano. Nesta fase de desenvolvimento, nós não somos mais a empresa do passado, mas ainda estamos longe de ser aquela empresa do futuro. Esta é uma fase delicada e quer requer motivação do pessoal;
- A última fase é a consolidação de tudo o que foi criado e implantado, ou seja, dar consistência a tudo o que foi feito e de empowerment – dar poder as pessoas para executar tudo o que foi concebido;
- Nos criamos a estrutura definitiva da empresa e começamos a passar o bastão para a nossa saída da empresa. Esta transição deve ser tranqüila e serena para evitar descontinuidade de tudo o que foi feito.

18) *Dentre os fatores abaixo, quais são os mais críticos na reestruturação de empresas?*

a) *Tempo, estrutura de governança, funcionários, clientes e comunicação.*

- O fator crítico mais básico é você não obter credibilidade com as pessoas, como os profissionais que você estará trabalhando. Se você não tiver esta confiança, se eles não acreditarem que passadas todas estas fases doloridas de reestruturação e de negociações a empresa vai se salvar, não adianta levar a reestruturação adiante;
- Você precisa motiva-los dentro deste clima ruim. Isto não é fácil;

- Você tem duas formas de fazer um turnaround. A primeira é impondo (não me traga justificativas, faça!). Isto não tem durabilidade ou perenidade. Você começa a ter boicotes das pessoas. Esta forma pode até ser mais rápida, mas com certeza não terá consistência;
- A segunda forma é a participativa e transparente, trazendo as pessoas para te ajudar com grupos de trabalho e fornecendo metodologia a elas. Esta forma é mais demorada, mas é muito mais duradoura e consistente. Você tem muito mais chance de sucesso se trabalhar de forma participativa;
- Nós temos que fazer uma transformação dentro da empresa. Se formos resumir em uma palavra o que fazer, esta palavra é mudança, ou seja, tirar a empresa de seu ciclo vicioso. No entanto, eu aprendi que você não consegue mudar as pessoas no contexto da razão, o racional leva muito tempo ou é pouco eficaz para produzir mudanças nas pessoas. É difícil você quebrar hábitos e rotinas consolidadas apenas com argumentos racionais. Estas mudanças devem ser feitas no nível emocional, pela motivação. Por isso é que os aspectos comportamentais são fundamentais para as mudanças, mas é claro, aliado a um bom programa de remuneração variável;
- Uma empresa para ter uma alta performance precisa de 4 coisas básicas: a) visão (estratégia, saber para onde nos queremos ir, para onde levar a empresa); b) para atingir esta visão você precisa ter metodologia e processos racionalizados que façam acontecer esta visão; c) é necessário ter competência técnica (normalmente as empresas têm) e um bom ambiente e um clima organizacional favorável, com profissionais motivados.

TÓPICOS ESPECIAIS EM RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS

19) *Quando é necessária a troca de gestão da empresa para reverter tal crise? Por que?*

- Quando este principal executivo é o principal empecilho à reversão da crise. Muitas vezes vemos empresas que tentam se profissionalizar, trazendo executivos competentes e com boas qualidades, mas que não conseguem profissionalizar a cultura da empresa, pois prevalece a posição do dono e o clima por ele criado;
- Acredito também, que os gestores que não tiverem uma atitude pró-ativa, uma atitude positiva perante os problemas não devem continuar. Aquele que atuam como terroristas, que ficam desacreditando o trabalho pelos corredores da empresa, devem ser rapidamente eliminados, pois eles fazem um jogo muito sujo, te apóiam pela frente e te sabotam por trás. Os focos negativos arrebatam qualquer projeto;

- A qualificação dos profissionais também é importante. Os profissionais que ficarem na empresa têm que ter a qualificação para fazer o que queremos e o que precisa ser feito;
- Se o gestor já perdeu a credibilidade perante os credores, isto também pode ser um problema. Você tem que trocar o gestor;
- Muitas vezes temos problemas quando o gestor tem um bom relacionamento com todos os funcionários, cria um bom clima de trabalho, mas não faz nada do que a empresa precisa que seja feito. Em casos como este, afastar o bonzinho e fazer a turma trabalhar não é fácil;
- Temos um problema muito semelhante em empresas familiares, com os amigos da família. Você afasta a família e começa a fazer o trabalho, mas a cada vez que a família entra na empresa, estas pessoas mudam e ficam falando da época em que a família estava gerindo o negócio. Muitas vezes você precisa eliminar estes amigos da família;

20) *É necessária uma equipe exclusiva para gerenciar a crise e revertê-la? Por que?*

- O ideal é você ter duas equipes com perfis profissionais diferentes. Uma para cuidar passado da empresa, do contato com os advogados e deste lado negro de negociação com fornecedores, etc., e outra equipe para cuidar do operacional e do futuro da empresa;
- Somente o comitê de caixa é que será composto por um mix de profissionais das duas áreas;

21) *Quando e por que pode ser necessária a contratação de consultoria externa?*

- Nas empresas que estão precisando de um turnaround, geralmente seus executivos estão tão preocupados com o dia-a-dia, presos com as urgências/incêndios diários, preocupados em gerar duplicatas para descontar para pagar a folha de pagamento ou o próximo fornecedor, que não conseguem sair e fazer algo para que o dia seguinte seja melhor;
- Nós entramos com uma visão diferente. Entendemos as urgências do dia-a-dia, mas também não podemos ser sugados por elas, pois não conseguiremos promover as mudanças que a empresa necessita;
- Como eu disse, em um processo de gestão de crises atuamos com duas equipes, uma para cuidar deste lado vicioso, gerenciar o caixa, definir prioridades de pagamentos, etc. Esta equipe deve estar acompanhada de bons advogados, para segurar as principais encrencas;
- E outra equipe afastada do dia-a-dia para pensar em como a empresa irá sair deste círculo vicioso, com engenharias financeiras, racionalizações operacionais na empresa, etc;

- Nosso trabalho é muito pragmático, muito mais orientado para resultados e, na hora de fazer o resultado, nós vamos lá e fazemos acontecer. Este é um dos diferenciais da Galeazzi. Sempre com uma grande obsessão por resultados, para agregar valor ao negócio do cliente. Nosso foco é muito operacional, somos hands on, atuamos como executivos da empresa para torná-la mais competitiva e rentável;
- Fazemos gestão interina (assumindo os principais cargos de gestão, em especial, onde as empresas tenham maiores carências), pois acreditamos que esta é a melhor forma de produzir resultados;
- Atuamos nas principais áreas, como financeira, comercial (melhorar a qualidade das vendas), logística, tributária, etc;
- Temos um bom nível de sucesso em gestão interina. Costumo afirmar que em Gestão Interina conseguimos fazer o que precisa efetivamente ser feito em níveis acima de 90%. Enquanto que em consultoria, se conseguirmos que o cliente realize algo como 60% do que recomendamos que seja feito, este fato será considerado um sucesso para o cliente mas frustrante para nós. Muitas vezes falta coragem do executivo para fazer o que precisa ser feito. Com gestão interina o grau de assertividade é muito maior;
- Nossa larga experiência em gestão interina nos permitiu desenvolver uma série de metodologias, que nos ajudam a fazer as coisas rapidamente;
- Fazemos também gestão de crises. Quando o negócio é inviável, muitas vezes temos que fechar fábricas e encerrar as atividades em algumas unidades de negócios. Procuramos fazer isto da forma mais tranquila possível, tanto que, chamamos este procedimento de soft landing.

22) *Quem, usualmente, o contrata (devedor ou credor)? Esta indicação é questionada ou negociada? Há duplicação de esforços na interação com o Adm. Judicial?*

- Geralmente somos contratados pelo devedor, mas já tivemos casos de sermos contratados por bancos e por credores.

23) *Qual o grau de autonomia usualmente concedido aos consultores? Tem sido suficiente? Como são tomadas as decisões (isoladas, em comitê, sempre negociadas etc.)?*

- Para um processo de recuperação judicial é fundamental que sejamos contratados como gestores interinos. Temos que ter carta branca total;

- Para a tomada de decisões são criadas algumas regras de governança e limites de alçada (regra do jogo), que nos dêem certa liberdade de ação. Isto nos dá agilidade no processo e na tomada de decisões. Acima destes limites nós vamos buscar alguma aprovação;
- Nós nunca assumimos como diretores estatutários. As decisões são formalmente tomadas pelos gestores estatutários, que desta forma tomam conhecimento de tudo o que está acontecendo.

24) *Quais são os melhores meios de comunicação interna para gerenciar o processo de mudanças internamente?*

- Primeiro procuramos ter muita transparência sobre a real situação da empresa;
- Procuramos trazer os funcionários para que nos ajudem neste processo, de forma que não seja apenas as nossas idéias que prevaleçam. Procuramos trazer os funcionários das mais diversas áreas para o processo de decisão;
- Para alcançar os objetivos, fazemos vários workshops comportamentais. Isto eleva o tesão de mudanças dos funcionários;
- Ressalto que além do fator motivacional, você tem que dar metodologia à empresa para produzir as mudanças. Estas ferramentas também são essenciais;
- Não são 3 ou 4 pessoas da Galeazzi que promovem uma mudança desta magnitude em uma empresa com 10 mil funcionários. Nós precisamos trazer as pessoas para o novo contexto. Em primeiro lugar, precisamos dar uma visão única para eles, mas também precisamos dar a metodologia e processos para eles executarem;
- Nós não descemos todos os níveis hierárquicos, pois isto seria impossível em muitas empresas. Normalmente, trabalhamos nos níveis de superintendência e diretoria, mas nós trabalhamos muito também com o nível gerencial e com os bons potenciais que podem estar abaixo do nível gerencial;
- É importante mostrar o porque você está promovendo aquelas mudanças;
- É necessário dar a cara para bater. Temos que adquirir credibilidade. Se não tivermos credibilidade, não vai acontecer. Nós seremos boicotados e não conseguiremos o grande turnaround que a empresa quer.

A NOVA LEI DE RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS E FALÊNCIAS

25) *Quais as principais virtudes e os principais problemas da nova legislação falimentar que podem afetar a recuperação de empresas em dificuldades financeiras?*

- Para mim, a nova lei não está ajudando muito, pois normalmente, as empresas que chegam a requerer uma recuperação judicial já tem uma dívida tributária muito pesada e a nova lei de falência não aborda estas dívidas;
- A nova lei te ajuda a negociar com fornecedores e credores, mas se sua dívida fiscal for muito grande esta nova lei não te ajuda em nada. Esta é uma das razões que explicam o fato de termos tão poucas recuperações judiciais no Brasil;
- Depois de certo tempo inadimplente, as dívidas tributárias das empresas ficam tão grandes que se tornam impagáveis;
- A nova lei evoluiu em relação à anterior, que estava muito caduca. Esta nova legislação criou um clima (e um processo) favorável à negociação com os teus credores financeiros e operacionais.