

A insustentável leveza das empresas



Em entrevista exclusiva, o renomado consultor Cláudio Galeazzi analisa as causas de muitas empresas desandarem e conta como são feitos os turnarounds

O que há em comum entre a saída do jornal *O Estado de S. Paulo* do vermelho e a reversão da crise de imagem da varejista de alto luxo Daslu? A firma de consultoria Galeazzi & Associados. Essa empresa, que promoveu o *turnaround* em renomadas companhias que tinham tudo para simplesmente desaparecer do mercado por miopia empresarial e já administrou faturamentos de mais de R\$ 14 bilhões, foi a responsável pelas duas viradas.

Nesta entrevista exclusiva a Lílian Féres, gerente de conteúdo da HSM do Brasil, o sócio-fundador da empresa, Cláudio Galeazzi, conta como foram esses e outros processos de recuperação e ainda discute por que “santo de casa não faz milagre” e por que “em casa de ferreiro, o espeto é de pau”, como dizem os ditados populares.

Recentemente a Daslu passou por enorme crise não somente nos negócios, mas na imagem. Sua firma de consultoria assessorou a Daslu para reverter a situação. Como vocês conseguiram?

Foram dez meses em que estivemos por lá. Saímos da organização em abril; contratamos um diretor-financeiro e um diretor de operações para trabalhar na Villa Daslu fazendo nosso papel. A Daslu é uma empresa que hoje está na rota normal.

Deixe-nos entender melhor: vocês fizeram uma gestão interina na Daslu?

Mais ou menos isso. A gestão de uma empresa como a Daslu pode ser dividida em arte e ciência. Para a parte artística nós não tínhamos nem temos competência –pensar em moda, em coleção. Isso foi mantido nas mãos de Eliana Tranchesi e sua brilhante equipe. Nossa parte foi a da ciência, que é de números, caixa –parte braçal, vamos dizer assim, não a parte encantadora e diferenciadora.

Mas toda organização já tem essa área braçal, não tem? O que leva uma empresa a chamar outra para fazer um *turnaround*? Falta gente capacitada internamente?

Os donos nem sempre conseguem saber tudo que se passa no negócio e em sua contabilidade. Por que existem os conselhos de administração e consultivos nas empresas?

Esses conselhos são formados por pessoas com olhar externo que estão vendo os números e não estão aceitando pura e simplesmente aquilo que é apresentado, porque, com visão interna, às vezes você acaba não vendo o que se passa dentro de sua casa. Possivelmente você, ao entrar na casa de outra pessoa, repara em coisas que provavelmente ela, a dona da casa, nunca viu, não é assim que acontece?

Isso acontece também quando os dados são verdadeiros ou apenas quando são maquiados?

Nos dois casos. Mesmo quando os dados são maquiados, os donos se iludem; eles acabam acreditando na maquiagem que fizeram. O que ocorre é que as pessoas muitas vezes não sabem interpretar aquilo que os números estão indicando. Por exemplo, se você tem um, dois, três meses de resultados ruins, já deveria começar a agir, mas a maioria começa a buscar as justificativas válidas. Se interpretasse os números corretamente, você não se contentaria com as justificativas.

Mas você acha que, por exemplo, quando determinado produto ou serviço está vendendo abaixo de um patamar desejável, três meses são suficientes para detectar um problema? Isso não poderia ser fruto de sazonalidade apenas?

Se o patamar desejável foi corretamente estimado, não é fruto de sazonalidade, já é a indicação de uma tendência.

A decisão de não agir acontece por quê? E quem a toma? É o gerente de produtos? Ou quem está mais no topo?

Em geral, os donos ou presidentes aceitam uma justificativa válida para o que aconteceu. Ao aceitarem isso, já estão tendendo a não tomar medidas corretivas.

E, se não aceita a justificativa, o que leva a empresa a contratar uma consultoria de fora, como a Galeazzi, por exemplo, em vez de resolver tudo internamente?

Muitas vezes a empresa tem a intenção de resolver, mas não tem a vontade de implementar as mudanças. Uma regra básica que as empresas estabelecem é a seguinte: “Nós queremos várias profundas mudanças, desde que você respeite uma condição: de que nada seja mudado” [risos].

Nós temos por prática não entrar numa empresa na qual não acreditemos que as mudanças serão implementadas. No caso de haver necessidade de *turnaround*, os donos não têm alternativa, eles estão com sérios problemas financeiros, os bancos não lhes dão mais crédito. Eles têm de aceitar as mudanças.

Já aquelas empresas que ainda estão se sustentando não admitem que alguém de fora possa fazer a diferença. Nunca ouvi um empresário que não dissesse: “Nosso negócio é diferente, tem características totalmente distintas das do mercado”. Isso até pode ser verdade, mas o grande objetivo é um só: produzir lucro –isso é comum a todas as organizações. Se a companhia não está gerando lucro, seja no caixa, seja mais embaixo, alguma coisa está errada. Ou o preço não está correto ou...

Não pode acontecer o inverso: dar lucro e mesmo assim determinado produto não estar vendendo? Aí parece haver um problema que está escondido...

Por isso é fundamental a interpretação correta dos números. Você precisa olhar isso nos detalhes. O que a gente fala é que um

Saiba mais sobre Cláudio Galeazzi

Sócio e fundador da Galeazzi & Associados, Cláudio Galeazzi, hoje com 67 anos de idade, concentrou suas atividades profissionais em administração de empresas, participação em conselhos de administração e reestruturação de grandes companhias. Atuou como CEO em diversos processos de reestruturação de companhias como Artex, Mococa, Vila Romana, Cecrisa e Lojas Americanas, entre outras.

Antes de fundar sua firma de consultoria, foi *managing director* das subsidiárias brasileira e argentina da empresa Drew Chemical. Foi presidente da Cesbra, da John Sommers (*joint venture* entre a British Petroleum e a Brascan) e vice-presidente da British Petroleum Mineração no Brasil. Seu histórico profissional inclui ainda a presidência do Conselho Nacional do Serviço Social da Indústria (Sesi), a diretoria da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) e do Instituto Euvaldo Lodi (IEL, pólo irradiador de idéias e aproximação entre o setor produtivo e as instituições de ensino e pesquisa) e a vice-presidência da Associação Nacional das Sociedades de Fomento Mercantil – Factoring (Anfac).

“Quando a situação da empresa atinge alto grau de dificuldade, você acaba tendo um papel quase de salvador da pátri”

número pode ser bom ou ruim de acordo com o setor em que você está. Toda análise tem de comparar você a outra empresa do mesmo segmento; não adianta você olhar e falar: “Bom, eu tenho um carrinho de cachorro-quente, mas se eu tivesse uma usina nuclear eu ganharia mais dinheiro”. Você deve se comparar às empresas do mesmo setor no mesmo país ou até com acionistas internacionais. “A empresa” são *n* organizações.

Então vocês têm, de certa forma, um papel de “salvador da pátria”...

Quando a situação da empresa atinge alto grau de dificuldade, você acaba, sim, tendo um papel quase de salvador da pátria. Mas esse é o caso mais fácil de implementar mudanças. O interessante é que 60% de nosso trabalho não vem de *turnaround*, vem de melhoria de *performance*, o que é mais sutil e bem mais difícil.

Não deve ser fácil mesmo “vender” consultoria para empresas “saudáveis”...

Temos casos como o da Icatu Hartford, empresa saudável e lucrativa para quem estamos fazendo orçamento pela segunda vez. Precisamos estruturar nossa proposta de trabalho de forma a vender a idéia da mudança com dados tangíveis. Não trazemos modelos teóricos; construímos nossa proposta de trabalho em cima de uma proposta de valor para a organização. Mostramos os ganhos que eles podem ter utilizando a metodologia que a gente aplica. É um processo de venda como outro qualquer.

Vocês não têm de quebrar também a barreira da “tradição” de sucesso de uma empresa como essa?

O que acontece com a maioria das empresas é isso mesmo. Primeiro, vivem da tradição: “Sempre fomos bem-sucedidos com isso que nós fazemos” ou “O que fazemos é o mesmo de sempre, então não mudaremos nada; as coisas que estão indo mal são temporárias”. Por outro lado, muitas justificativas levam as empresas a se repensar, a se transformar. Toda empresa tem de ser repensada permanentemente, todo mês é preciso rever suas políticas internas e operações.

Isso implica também olhar a concorrência... Algumas empresas esquecem de fazê-lo, não?

Primeiro eu perguntaria: “Quem é o concorrente?”. Isso é um conceito difícil. Você pode ter concorrente que faz o mesmo produto seu ou disputa o bolso do mesmo cliente. De repente, a tecnologia absorve parte dos recursos que antes seriam investidos na compra de feijão. Começa pela definição...

Mas isso não é um defeito das empresas brasileiras, viu? Por que firmas de consultoria como a nossa proliferam no exterior? Porque trazem a visão desse lado prático de ver as organizações –as organizações perderam isso. Quando o mundo era simples, as coisas evoluíam, não havia rupturas, era mais fácil identificar. Eu me lembro de que a gente dizia: “Meu concorrente é aquele cara, aquele fabricante”. Hoje é mais difícil identificar.

Vou pegar o exemplo da Daslu. Quem é o concorrente da Daslu? Você tem uma miríade de concorrentes para analisar e precisa selecionar aquele que acha mais importante. Se você pegar uma empresa como a ex-Avipal [recentemente, seu nome mudou para Eleva], com quem nós trabalhamos e que atua, basicamente, nos segmentos de leite e frango, os concorrentes deles de frango não eram os que eles identificavam e nomeavam. No segmento carnes eram basicamente os do mercado norte-americano, que não vendiam os mesmos produtos que eles vendiam, mas estabeleciam os preços de mercado por meio de outros produtos. Hoje é muito mais complexo determinar a concorrência...

Como um supermercado determinaria seus concorrentes, por exemplo?

Todo supermercado costuma fazer comparação constante de lojas. São feitos pelo menos dois tipos de *benchmarking*.

Um é o de indicadores de preços: seus funcionários vão de loja em loja da concorrência para ver os preços e checar como estão se comportando os “rivais” naquela região. Depois, com os números disponíveis, vêem o resultado de seu concorrente e o comparam com seu resultado –se está indo melhor ou pior.

Isso já é feito. Mas, na análise disso, o supermercadista ainda usa muitas justificativas: a economia está indo bem, a cotação do dólar está adequada... O correto seria ele saber adequar a empresa à realidade do mercado diariamente, sem justificativas desse tipo.

O outro *benchmarking* é entre as lojas da própria rede: uma vai bem, outra vai mal. As redes qualificam, inclusive, as lojas por semelhança –de rua e de *shopping*, por exemplo– e traçam uma média. O que teria de ser feito? Trazer as lojas que estão mal para cima. Às vezes, o problema é o fator humano, como, por exemplo, um gerente desmotivado. Portanto, *n* fatores precisam ser analisados internamente para comparar a *performance* daquela loja específica com outras; não pode ser uma comparação rasa.

A Galeazzi, de certa forma, segue um *mix* de duas “escolas” de estratégia, a do Michael Porter e a de C.K. Prahalad. Não é isso?

Pode-se dizer que sim, visto que a do Porter descreve o setor, ou seja, olha para o mercado, e a do Prahalad fala das competências internas. Essas são as duas principais “escolas”, mas é necessário fazer uma ponte entre elas. Não adianta olhar para fora e dizer “Eu poderia ganhar muito dinheiro com isso”, porque se você olhar para dentro [da empresa] e não tiver essa competência... E a recíproca também é verdadeira: às vezes, você tem *x* competências internas, mas no setor em que atua não estão sendo adequadamente utilizadas ou poderiam ser potencializadas.

Também seguimos, de certo modo, uma linha de pensamento estratégico que fala que o orçamento não é mais anual, e sim *roll over*, ou seja, todo mês você faz um orçamento novo, porque tudo muda. De acordo com isso, tudo depende do setor em que você está, se é mais sólido ou mais mutável. No setor de tecnologia, por exemplo, que é bem dinâmico, diariamente você acorda de manhã e o mundo mudou. Você dorme como Kodak concorrendo com a Fujitsu e acorda concorrendo com a Nokia, hoje a maior fabricante de máquinas fotográficas. Como se vive num mundo desses?

Tem de mudar todo dia.

Saiba mais sobre a Galeazzi & Associados

A firma de consultoria Galeazzi & Associados foi fundada em 1990 e iniciou suas atividades trabalhando com organizações que estavam em dificuldades financeiras a partir da percepção de que as empresas familiares não tinham gestão adequada ou moderna. Em 2005, estabeleceu um acordo operacional com a norte-americana Alix Partners, reconhecida internacionalmente por seu modelo de negócio com foco em gestão interina e atuação voltada para resultados, em companhias globais de médio e grande portes. A Alix Partners possui escritórios em Chicago, Dallas, Detroit, Düsseldorf, Londres, Los Angeles, Milão, Munique, Nova York, Paris, São Francisco e Tóquio.

Atualmente a Galeazzi & Associados, além da experiência em reestruturação de empresas (*turnaround*), também atua na melhoria de *performance*, atendendo a companhias de todos os setores e em

diversas situações, promovendo desde aumento de rentabilidade até reversão de situações de crise.

De seu portfólio de clientes constam empresas como Artex, Avipal/Elegê (hoje Eleva), BCP Telecomunicações (Claro), Eberle, Electrolux, Grupo Pão de Açúcar, Grupo O Estado de S. Paulo, Lojas Americanas, Mococa, Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM), Pierre Alexander, SBT, Talent, Taurus, Telemar e Vila Romana. Já administrou faturamento de mais de R\$ 14 bilhões em *turnaround* nas instituições atendidas.

Seus serviços englobam gestão empresarial interina, consultoria, planejamento estratégico e operacional, diagnóstico estratégico, governança corporativa, modelagem econômica e financeira, finanças, fusões e aquisições, gestão de crise, análise de investimentos, assessoria a investidores de *private equity* e processos de negociação.

A empresa de laticínios Mococa, cliente de vocês, fez isso, não?

Sim. Nós precisávamos aumentar a produção e o que nós tínhamos era um projeto de investimento, mas a história “verdadeira” é que alcançamos a meta a partir da idéia de um funcionário que trabalhava havia 20 anos lá. Era ele, que trabalhava no chão de fábrica, que sabia o que tinha de ser feito; os engenheiros estavam planejando uma coisa errada.

Isso é comum no Brasil: essas pessoas são ignoradas, por não ter faculdade, MBA...

Por isso encontramos tantos problemas de liderança. Liderar é transmitir idéias ao longo da estrutura. Muitas empresas nas quais a gente entra estão ansiosas por mudanças e implementação de modernidade gerencial, mas se encontram limitadas, porque a alta gerência ou os donos não permitem que funcionários fora do quadro da alta direção opinem.

“Muitas empresas nas quais a gente entra estão ansiosas por mudanças e implementação de modernidade gerencial, mas a alta gerência ou os donos não permitem que os funcionários opinem”

O grande segredo do *turnaround* é identificar esses talentos e lhes delegar poder. Mas delegar não é fácil, é uma arte. Transferir responsabilidade para uma pessoa, sendo que a responsabilidade final é sua, é extremamente complicado. Geralmente falamos para nós mesmos: “Só eu sei fazer isso; se eu não fizer, ninguém vai fazer”. Saber delegar e saber cobrar é uma arte também, e é necessário poder escutar e dar oportunidades aos outros.

Parece-me, então, que as respostas aos problemas de negócio da empresa estão dentro de casa...

É como diz aquele ditado: “Santo de casa não faz milagre”... Acho que uma grande qualidade que nós temos, na Galeazzi, é fazer perguntas boas, no entender da maioria das empresas. Seria uma pretensão, se você olhar nosso portfólio, achar que entendemos de todos aqueles segmentos de empresa para as quais trabalhamos. Não temos essa pretensão e, por isso, nos permitimos fazer perguntas para que surjam respostas verdadeiras. Quando você é da área, você jamais fará uma pergunta, porque logo pensa: “Não, isso é ridículo”. E essas pessoas também não permitem que alguém “da casa” faça a pergunta.

Entramos, então, numa questão política dentro das empresas...

Sim, o que impacta negativamente os negócios. As pessoas deixam de falar coisas que são relevantes para a empresa, deixam de falar que o colega não está atingindo a meta, porque senão vão prejudicar o colega. Tem muito coleguismo. Por isso, um dos motivos para contratar uma empresa interventora é para evitar esse comprometimento. O chamado *outsider*, ou empresa interventora, minimiza e até evita esses problemas políticos que existem em qualquer estrutura social.

Voltando ao *case* Mococa, ela chegou a um estado de pré-concordata...

Você se lembra de que um dos principais pontos é equacionar duas realidades: sua realidade e a realidade de mercado? Quando fomos contratados pela Mococa, ela estava, sim, em pré-concordata. Na época, o Pão de Açúcar e o Carrefour compravam muito, o que comprometia a produção da Mococa para a venda. Qualquer movimento prejudicaria a realidade da companhia, porque ela estava na dependência.

Você encontrava Mococa no Nordeste, no Centro-Oeste, e o que nós fizemos? Nós eliminamos toda nossa participação nos outros locais, cortamos a participação no Nordeste, no Centro-Oeste, no Sul, e concentramos a Mococa no estado de São Paulo e no interior, porque a empresa está no interior e, por isso, tem mais facilidade, logística mais simples. A realidade da Mococa do jeito que estava sendo vista, como se adaptando à realidade do mercado, teria de estar no Brasil todo, porque o mercado dizia isso; teria de estar vendendo para os grandes, e o mercado conduzia a isso. Nós analisamos a realidade da empresa e mostramos que ela não ia ter condições de se adaptar à realidade do mercado, tinha de criar uma realidade para ela mesma.

A partir daí, começou a se recuperar. Ela não vendia mais para os grandes, somente quando havia desova de estoque, ou seja, quando não estava conseguindo vender, quando o mercado estava inquieto e tinha um estoque significativo. E, como o custo de um capital parado pode ser maior do que você vender logo por um preço menor e absorver logo o prejuízo, ela precisava comercializar esse estoque.

A Galeazzi & Associados fez um trabalho com o jornal *O Estado de S Paulo*. Vocês enfrentaram questões políticas por lá?

Não existe uma classe mais difícil de lidar do que a de jornalistas. Normalmente são pessoas extremamente inteligentes, individualistas e independentes. Mas, quando fomos reestruturar o *Estadão*, houve grupos de trabalho que trataram essa questão de forma multidisciplinar, interdepartamental. Tinha jornalista que fazia parte e também pessoal da área “industrial” do jornal. Eles desenvolveram as mudanças dentro do *Estadão* como um todo.

E teve um ponto interessante que, num primeiro momento, ninguém acreditaria se eu contasse: os Mesquita saíram todos do dia-a-dia da operação menos o Francisco Mesquita, por conta de uma necessidade até política deles.

“É a falta de transformação que leva as empresas a quebrar na maioria dos casos”

E por que houve a necessidade de *turnaround* nos jornais do grupo Estado com equipes multidisciplinares?

As mudanças ocorreram tanto no *Estadão* como no *Jornal da Tarde*. Um estava competindo internamente com o outro, havia redundância de atividades, e, obviamente, você fazer uma junção dessas áreas sem quebrar a personalidade de cada um dos jornais –mudar o foco do *Jornal da Tarde*, que não era competir com o *Estadão*– era algo extremamente difícil, que nós, de fora, não teríamos a mínima competência de fazer.

E havia uma competência interna, que só foi abrandada na medida em que todo mundo participou da tomada de decisão. O *Estadão* estava com grandes dificuldades financeiras; os bancos já não queriam mais conceder crédito.

O jornal *O Estado de S. Paulo* corria o risco de quebrar?!

Eu diria que o jornal não possuía condições financeiras para dar continuidade aos seus compromissos, o que foi fruto de seu programa de investimento em um consórcio de celulares em São Paulo. Muitas vezes, o que acontece nesses casos é que o endividamento passa a ser maior do que o faturamento anual. Por exemplo, uma empresa que deve R\$ 100 milhões e fatura R\$ 90 milhões. Para pagar os R\$ 100 milhões, daqueles R\$ 90 milhões de receita, só uma parte vai estar disponível para ir amortizando. Mas, imagine, como é que com um faturamento de R\$ 90 milhões vai se pagar um endividamento de R\$ 100 milhões?

No *turnaround*, necessariamente existe a segunda parte, a da reestruturação?

Isso é um espectro. Não tem isso de 1 milímetro para cá é *turnaround*, 1 milímetro para lá é reestruturação. Há um espectro de intensidade da mudança: se a mudança é extrema, contundente para a organização, a gente chama isso de *turnaround*; se a mudança é mais leve, ou é só para determinada área, a gente chama isso de reestruturação –mas não tem uma graduação específica.

É como uma pessoa que entra e faz uma cirurgia plástica completa, e outra vai lá para resolver um problema, que é uma orelha de abano. Vamos colocar assim: as duas coisas continuam sendo cirurgia plástica, mas uma é uma mudança radical da pessoa e a outra é uma coisa mais superficial.

Eu diria que, no *turnaround*, você é atendido por uma equipe de cirurgiões no hospital, não por um dermatologista que aplica botox em seu consultório. Você toma anestesia geral e vai para a Unidade de Terapia Intensiva, não tem como escapar. Mas seja reestruturação, seja *turnaround*, estamos falando sempre de transformação. É a falta de transformação que leva as empresas a quebrar na maioria dos casos. ●

A entrevista é de Lílian Féres, gerente de conteúdo da HSM do Brasil.

