

CLAUDIO GALEAZZI
COM JOAQUIM CASTANHEIRA

Claudio Galeazzi sem cortes

*Lições de liderança e gestão
de um dos maiores especialistas
do Brasil em salvar empresas*



PORTFOLIO
PENGUIN

Copyright © 2019 by Claudio Galeazzi

A Portfolio-Penguin é uma divisão da Editora Schwarcz S.A.

PORTFOLIO and the pictorial representation of the javelin thrower are trademarks of Penguin Group (USA) Inc. and are used under license. PENGUIN is a trademark of Penguin Books Limited and is used under license.

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

FOTO DE CAPA Paola Vespa
PROJETO GRÁFICO Tamires Cordeiro
PREPARAÇÃO Alexandre Boide
REVISÃO JURÍDICA Maria Luiza de Freitas Valle Egea
REVISÃO Huendel Viana e Márcia Moura

Os dados das empresas mencionadas neste livro foram retirados de balanços públicos ou reportagens publicadas pela imprensa brasileira. Os valores citados são nominais e não foram corrigidos monetariamente.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Galeazzi, Claudio

Claudio Galeazzi sem cortes : lições de liderança e gestão de um dos maiores especialistas do Brasil em salvar empresas / Claudio Galeazzi com Joaquim Castanheira. — 1ª ed. — São Paulo : Portfolio-Penguin, 2019.

ISBN 978-85-8285-085-5

1. Administração de empresas 2. Administração de pessoal 3. Liderança 4. Líderes 5. Organizações - Administração 6. Pessoas - Gestão I. Castanheira, Joaquim II. Título.

19-23264

CDD-658.4

Índice para catálogo sistemático:

1. Liderança e gestão : Administração 658.4

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964

[2019]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 — São Paulo — SP

Telefone: (11) 3707-3500

www.portfolio-penguin.com.br

atendimentoao leitor@portfolio-penguin.com.br

*E essa história, ah, será contada
Noutro lugar, anos e mais à frente
Duas trilhas na mata cerrada,
E eu... peguei a menos frequentada,
E tudo ficou diferente.*

Robert Frost, "The Road Not Taken"
(tradução de Caetano W. Galindo)

SUMÁRIO

Agradecimentos 9

Introdução 11

1. A formação de um especialista 17
2. BP Mineração e Cesbra 39
3. Cecrisa 54
4. Vila Romana 73
5. Mococa 87
6. Inbrac 100
7. “A Firma” 114
8. Artex 130
9. Lojas Americanas 139
10. Grupo Estado 166
11. Grupo Pão de Açúcar 179
12. Vulcabras Azaleia 207
13. BRF 214
14. BTG Pactual 226

Epílogo 235

Créditos das imagens 239

AGRADECIMENTOS

Este livro reflete as experiências de minha vida profissional, minha visão sobre os negócios e os conceitos que representam, para mim, as boas práticas de gestão empresarial.

Mas ele não teria sido possível sem o suporte e a paciência de amigos e parceiros de todos esses anos que generosamente ajudaram a rememorar fatos, localizar dados e analisar os momentos mais importantes dessa trajetória. A eles, muito obrigado.

À memória de minha mãe, Eugênia, de meu padrasto, Frederik, que me inspiram até hoje, e de minha primeira esposa, Leonor, companheira por 45 anos na construção de minha carreira e de minha família.

Este projeto, que semeei durante anos antes de colocar em prática, também não teria se realizado sem o apoio incondicional de meus filhos, Luiz Claudio, Daniela, Víctor, Ricardo (Ricky) e Gustavo, e a presença estimulante de minhas netinhas, Camila, Maria Julia, Maria Eduarda, Maria Helena e Maria Antonia — e aqui vai um agradecimento em particular ao amigo Arnaldo Magnocavallo Junior pela feliz sugestão de título para este livro. A elas e a eles ofereço este trabalho como um modesto legado.

A Joaquim Castanheira, um agradecimento carinhoso e especial

pela total dedicação e pelas muitas horas de trabalho em conjunto no desenvolvimento deste projeto.

E reservo as palavras finais para quem participou diretamente da elaboração desta obra, com sua atenção permanente, sua consciência crítica e, sobretudo, seu amor sem limites. A Renata, minha esposa e companheira de sempre, dedico esta obra, assim como dedico minha própria vida.

INTRODUÇÃO

Certo dia, o acionista de um dos mais tradicionais grupos empresariais do país enviou um e-mail para um dos consultores de minha equipe, cujo sobrenome tornava evidente sua origem judaica. “A única coisa útil em você é sua pele para fazer cúpula de abajur”, escreveu o empresário, o que me remeteu às crueldades praticadas pelos nazistas contra judeus.

Eu liderava um projeto de *turnaround* na empresa, sufocada por dívidas que não poderiam ser pagas sem renegociação com bancos, reestruturação profunda na gestão e mudança na mentalidade da organização. Para quem não sabe, *turnaround* é um processo de recuperação de empresas em dificuldades, uma tentativa de “virar o jogo”.

As três frentes problemáticas eram atacadas simultaneamente. A primeira ficava a cargo de um grupo de especialistas em reestruturação financeira comandado por Alcides Tápias — ex-ministro do Desenvolvimento no governo de Fernando Henrique Cardoso —, e as duas outras encontravam-se sob minha responsabilidade e do time da Galeazzi & Associados, escritório de consultoria fundado por mim em 1995.

Ou seja, a empresa lutava por sua sobrevivência. As medidas adotadas por nós incluíam o afastamento da família controladora do

dia a dia dos negócios, incluindo o remetente do e-mail infame. Daí vinha sua reação destemperada — em que se misturavam raiva, discriminação e inconformismo com uma decisão que visava garantir o futuro do grupo. Indignado com a mensagem, refleti muito sobre o que fazer. O primeiro ímpeto foi questionar pessoalmente o acionista. No final, pedi a meu colaborador que relevasse a ofensa e seguimos em frente.

Em outra ocasião, quando eu tocava uma reestruturação no Conselho Nacional do Serviço Social da Indústria (Sesi), que implicava a demissão de dezenas de funcionários, minha mulher recebeu um telefonema anônimo informando que eu acabara de sofrer um acidente sério e tinha ferimentos graves. Mentira.

Naquele momento, eu estava trabalhando e nada havia acontecido comigo. Era uma tentativa de me intimidar. No mesmo período, recebi os mais variados tipos de ameaças, inclusive de morte. Reforcei a segurança pessoal, mudei alguns hábitos e toquei o trabalho. Jamais vacilei.

Numa outra companhia, com milhares de empregados, descobri que o dono proibia a presença de negros no quadro de funcionários. Ignorei a regra e passamos a contratar afrodescendentes, inclusive para o cargo de diretor de marketing, pois o candidato possuía o perfil ideal para o posto e a cor de sua pele não pesou na decisão.

Mais uma de minhas histórias: durante uma reunião do conselho de administração de um grande fabricante de laticínios, notei que um dos acionistas planejava gravar as conversas sorrateiramente, sem comunicar aos demais presentes. Percebi a manobra graças à luzinha vermelha que piscava quando o gravador do sujeito estava em funcionamento. O acionista tomou o cuidado de esconder o aparelho debaixo de uma pilha de papéis. Em vão.

Furioso, levantei da cadeira e comecei a contornar a mesa em direção a ele. “Você está pensando em gravar a reunião e não avisa ninguém?”, perguntei. A turma do deixa-disso entrou em ação e evitou que saíssemos no braço. Mesmo assim, ele se dirigiu à delegacia da cidade e tentou registrar queixa contra mim. O delegado descartou: “Como vou fazer boletim de ocorrência se não houve agressão?”.

Ganhei um opositor implacável ao meu trabalho nos dois anos seguintes, mas isso não impediu o sucesso do projeto.

Muita gente acredita que o mundo corporativo se pauta exclusivamente pela racionalidade. As coisas não são assim. A intuição e a emoção têm um papel importantíssimo na gestão de empresas, sobretudo naquilo que é minha vocação e dedicação nos últimos quarenta anos: comandar processos de transformação em empresas abatidas por crises tão profundas que ameaçam sua sobrevivência ou desafiadas pela necessidade de combater a acomodação que se instalou em suas administrações.

O processo de transformação de uma empresa requer precisão cirúrgica no diagnóstico, determinação férrea (beirando a obsessão) na execução e resistência de aço para enfrentar a oposição que o projeto vai suscitar. São dois os modelos mais comuns de transformação empresarial: *turnaround* e reestruturação. Muitos utilizam as palavras como sinônimos, mas são conceitos distintos. Entender isso pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso em uma empreitada.

Turnaround é um processo de transformação no qual uma empresa com resultados operacionais deficitários constantes, em estado de crise financeira, reverte a situação e volta ao lucro. Trata-se de colocar o tubo de oxigênio no paciente, retirá-lo do coma e evitar a morte iminente. A energia deve ser integralmente direcionada para esse objetivo, ignorando eventuais sequelas, como desmontar equipes (que pareciam) estratégicas ou abrir mão de produtos promissores que ainda não emplacaram. Em resumo: sacrificar o futuro para preservar o presente, de forma que a empresa possa sonhar com dias vindouros.

Reestruturação se baseia em profundas mudanças nas organizações que necessitam se adequar a uma nova realidade de mercado, buscando ganhar mais competitividade. É um processo menos imediato, embora também exija celeridade e determinação.

Em ambos os processos, focos de oposição pipocam de vários lados e em diversos formatos, como revelam as histórias que contei aqui. Sem enfrentá-los e superá-los, o *turnaround* fracassará. Em ge-

ral, é preciso tomar medidas drásticas, incluindo o corte de funcionários, infelizmente. Por ser o momento mais traumático na vida de uma organização, a redução no quadro de pessoal chama a atenção dentro e fora da empresa. Tanto que, ao longo das duas últimas décadas, me tornei conhecido em parte por causa do grande número de demissões, o que me acarretou diversos apelidos, como Galeazzi Mãos de Tesoura. Mas a guerra contra as resistências vai muito além disso, e a recuperação da empresa não se esgota nas demissões. Elas são um meio, não um fim.

O fim é gerar valor para a empresa. Cito dois exemplos mais recentes e representativos. Quando assumi a presidência do Grupo Pão de Açúcar (GPA), cada ação da empresa valia 36 reais; quando saí, havia saltado para 66 reais. Na BRF, dona das marcas Sadia e Perdigão, o resultado foi semelhante: o valor de mercado da BRF somava 55,3 bilhões de reais em 2014, data de minha despedida da empresa, crescimento superior a 50% em relação a 2012, quando me tornei presidente.

Muita gente concentra as atenções (e críticas) nas demissões e não nos milhares de empregos que são preservados por conta delas. Os cortes de pessoal são sempre muito bem pesados e jamais lineares. É conhecida a história de que, na Segunda Guerra Mundial, os generais aliados enviaram para trás das linhas inimigas 10 mil paraquedistas, mesmo cientes de que as baixas somariam metade do contingente. Por outro lado, o sacrifício preservaria a vida de dezenas de milhares de soldados encurralados pelas forças inimigas.

Enfrentei essa situação nos projetos de *turnaround* ou reestruturação que liderei em alguns dos maiores conglomerados do país, como Pão de Açúcar, BRF, Lojas Americanas, Cecrisa, Mococa, Artex, Grupo Estado, entre outros. Em alguns deles, como presidente, em outros coordenando ou acompanhando de perto os trabalhos da Galeazzi & Associados. Ou seja, diversas vezes eu estava envolvido em projetos que se desenrolavam simultaneamente. Por isso, os períodos de alguns *cases* apresentados no livro podem ser coincidentes.

São organizações diferentes entre si, com histórias distintas, de setores diversos e com demandas específicas. Parte delas, a exem-

plo da Mococa e da Cecrisa, encontrava-se numa situação-limite, em concordata ou prestes a entrar no processo hoje conhecido como recuperação judicial. Outros, como Pão de Açúcar e BRF, apresentavam um quadro financeiro mais confortável, porém padeciam de um estado de acomodação que, cedo ou tarde, acabaria por prejudicar os resultados.

Em comum, todas buscavam rentabilidade, situação financeira saudável e crescimento consistente. Da mesma forma, quando as coisas começam a entrar nos eixos e os resultados melhoram, em geral os administradores das empresas se convencem de que já não precisam do apoio externo e de que “podem fazer tudo isso sozinhos”. Não se atentam ao fato de que essa postura levou o negócio à decadência, embora nunca admitam responsabilidade nos erros.

John Kennedy, presidente dos Estados Unidos assassinado em 1963, dizia: “O fracasso é órfão”.

Eu acrescento: “E o sucesso é um filho disputado pelos pais”.

CAPÍTULO 1

A formação de um especialista

Um profissional especializado em *turnaround* e transformação de empresas precisa se sentir confortável diante do desconforto. Geralmente há pouco tempo e muita coisa a ser feita em todas as áreas da companhia. Estar num ambiente de permanente mudança e surpresas e com um amplo leque de problemas é o dia a dia desse executivo. Portanto, não se pode esperar por estabilidade, pois ela não existe em processos de recuperação administrativa.

Creio que, por isso, me dediquei com tanta satisfação a esse tipo de atividade. Mudança e diversidade são palavras que me acompanharam desde criança. Não tive uma infância marcada por dificuldades financeiras — pelo contrário, não me faltaram recursos e conforto. Mas foi uma fase de muitas viradas e aventuras, o que ajudou a moldar minha personalidade, meu caráter e, conseqüentemente, meu perfil profissional.

De certa forma, sou um cidadão do mundo, tamanha é a diversidade de minhas origens e de minha formação. Nasci em 1940 no Rio de Janeiro, mas fui criado em São Paulo, para onde mudei com sete anos. Para todos os efeitos, na verdade, tenho uma criação paulista.

Meu pai, Alberto, nasceu em Sassari, na região da Sardenha, Itália, embora meu avô fosse da Toscana. Depois, partiu com a família