



WERNER & ASSOCIADOS

Consultores Internacionais em Desenvolvimento Societário

NA IMPRENSA

Época Negócios

Matéria: E agora, Abílio?

Janeiro/2008 - Página 78

Repórter: Ivan Martins

E agora, Abílio?



A crise que levou à súbita demissão do presidente Cássio Casseb do Pão de Açúcar mostra como ficou difícil o jogo dos negócios para o empresário Abílio Diniz.

Eis um caso emblemático, cujos bastidores expõem à luz as complicadíssimas relações entre fundadores e CEOs profissionais, as duras cobranças a companhias que optaram por abrir o capital e os desafios que as mudanças do novo mercado de consumo impõem ao varejo

Por Ivan Martins

Em meados do ano passado, quando o empresário Abílio Diniz convidou pela primeira vez o consultor Claudio Galeazzi para participar da direção do grupo Pão de Açúcar, ocorreu entre o famoso cortador de custos e o então presidente do grupo, Cássio Casseb, uma dessas conversas cifradas que envolvem egos, idades e competências. Como Galeazzi aceitou parte do convite - não quis uma diretoria, mas sugeriu que Abílio lhe desse "sua pior bandeira" para consertar - Casseb perguntou se ele, aos 67 anos, ainda "tinha pique" para uma empreitada difícil como o turn around das conturbadas operações do Pão de Açúcar no Rio de Janeiro. Era uma alfinetada, que a vítima entendeu e devolveu. "Se você duvida, pergunte ao Abílio, que tem 70 anos", respondeu o homem que salvara do abismo logotipos famosos como Lojas Americanas, Cecrisa e Artex. Seis meses depois desse diálogo, tendo posto em ordem o Rio, Galeazzi foi nomeado, em 11 de dezembro de 2007, presidente do Pão de Açúcar. Tomou o lugar de Casseb, de 52 anos. Diniz optou, afinal, pelo homem com idade, hábitos, estilo e, aparentemente, objetivos parecidos com os seus. Trocou o afável engenheiro formador de equipes por um profissional simpático mas inclemente, apelidado de "Galeazzi Mãos de Tesoura" em razão das mais de 20 mil demissões que lhe atribuem ao longo da carreira. O halterofilista de cabelos quase brancos, cordão dourado e roupas juvenis ganhou um contrato de dois anos, ao final do qual passará o posto a um sucessor preparado por ele, escolhido entre os diretores do grupo.

Com essa troca, cuja rapidez surpreendeu o mercado e os próprios protagonistas, Abílio fez mais do que exercer o direito de acionista e presidente do conselho do Pão de Açúcar. Ele expôs publicamente uma crise até então circunscrita aos especialistas em varejo. A segunda maior cadeia de supermercados do país - atrás do Carrefour desde que este comprou o Atacadão, em abril - , dona de um império de 546 lojas em 14 estados, senhora de 13% das vendas nacionais, tem tido, nos últimos cinco anos, resultados financeiros que os analistas consideram medíocres. Apesar de um faturamento que deve chegar este ano a R\$ 20 bilhões, o grupo não tem conseguido elevar sua margem de lucro. Em aquisições, sofre a concorrência impiedosa do Carrefour e do Wal-Mart, cuja operação brasileira finalmente parece ter entrado nos eixos. Nas vendas para as classes C e D, pedaço do mercado que mais cresce no Brasil, perde para o pequeno varejo local, que atrai oito em cada dez novos consumidores. As ações do Pão de Açúcar, que estão no mercado há 12 anos, têm sofrido na mesma proporção desses revezes. Em 2007, caíram 11%, enquanto o Ibovespa subiu 35%.

No velho capitalismo das empresas familiares, isso não teria qualquer conseqüência. Períodos ruins eram encarados com paciência - ou mesmo leniência -, na expectativa de que os mercados fizessem a curva. Agora não. Insatisfeitos com os resultados, desapontados com as medidas tomadas para revertê-los, temerosos de quedas ainda maiores nos preços das ações, os membros do conselho de administração da

empresa, liderado por Abilio mas no qual há três representantes do grupo francês Casino, exigiu a cabeça de Casseb. Quinze dias antes de sua queda, os boatos da demissão começaram a circular pela ampla sala sem divisórias onde trabalha a diretoria executiva do grupo, no segundo andar da sede da companhia, localizada na avenida Brigadeiro Luís Antônio, em São Paulo. Mas foi apenas na segunda-feira, dia 10 de dezembro, às 7 horas da manhã, que Abilio comunicou pessoalmente a demissão aos 11 integrantes da diretoria.

A decisão fora tomada oficialmente na tarde da quinta-feira anterior, durante uma reunião dos 13 membros do conselho de administração, depois da qual Abilio correu para o aeroporto e embarcou para a França. Lá, tinha marcada uma reunião da diretoria do Casino, que desde 2005 detém 50% do capital do Pão de Açúcar. Casseb foi informado de seu destino três dias depois, na noite de domingo. O executivo estava em Natal - pegou um avião para São Paulo e foi demitido na mansão do patrão, no bairro dos Jardins. "Ninguém fica feliz com uma coisa dessas, mas ele reagiu como profissional", disse Abilio a *Época NEGÓCIOS*. Na comunicação do fato à diretoria, também houve surpresa. Mas foi uma conversa sem tensões, triste apenas. As pessoas, afinal, gostavam do financista chocólatra, ex-jogador de basquete do Clube Paulistano, que chegara ao Pão de Açúcar depois de uma gestão destacada à frente do Banco do Brasil. Casseb durou dois anos no posto. "Optar por ser CEO em uma grande empresa significa correr o risco de ser desligado pouco tempo depois. É uma das regras do jogo nestes tempos", diz Cláudia Pagnano, vice-presidente de marketing do Pão de Açúcar. "O mercado quer resultados cada vez mais rápidos e acaba produzindo CEOs descartáveis."

Não é por outra razão que proliferam, no mundo corporativo, mecanismos de defesa dos executivos. São os pacotes de demissão, chamados em inglês de golden parachute. Quando o cargo é de risco - como no Pão de Açúcar -, negociam-se duramente os termos indenizatórios. Em geral, os presidentes firmam contratos de três anos. Demitidos antes, recebem o restante do pagamento sem trabalhar. Há variações, como uma cláusula que determina que, se cair antes do vigésimo mês, o presidente recebe mais 12 meses de pagamento. A mesma lógica vale para os salários: a empresa de risco em grande companhia corresponde remuneração maior. Casseb, por exemplo, deveria estar ganhando cerca de R\$ 4 milhões por ano, sendo um fixo

mensal de R\$ 150 mil e o restante em bônus, atrelados a resultados. De acordo com um headhunter influente, esse é um rendimento em linha com o cargo de presidente de empresa de porte. O grande diferencial do cargo de CEO é o bônus por aumento de resultados - que pode levar o rendimento anual para valores bem superiores ao mencionado. Este, aparentemente, não foi o caso de Casseb.

A REAÇÃO DOS ANALISTAS

O mesmo mercado que cobra e descarta, retribui. No dia seguinte à indicação de Galeazzi, os papéis do grupo subiram 2,4%. Na apresentação do novo executivo aos analistas de mercado, três dias depois, houve elogios rasgados à direção da empresa pela escolha, com aplausos no final do encontro. Na segunda-feira 17, um relatório internacional do banco Goldman Sachs, assinado pela respeitada analista Daniela Bretthauer, recomendou a compra das ações da companhia - com a justificativa de que Galeazzi poderia produzir uma elevação de 36% no preço dos papéis. Quarenta e oito horas depois, um comunicado nos jornais dava conta de que a gestora de fundos paulistana Tarpon já tinha mais de 5% das ações de controle do Pão de Açúcar, depois de uma grande compra. Longamente ignorada pelos corretores, a marca parecia, enfim, estar no centro de uma espécie de corrida. "O mercado ratificou a nossa escolha", disse Abilio, dias depois. "Não havia um nome melhor."

Feita a demissão e aplacado o mercado, coloca-se a pergunta inevitável: quem realmente manda no Pão de Açúcar? São os executivos escolhidos por Abilio para o cargo de presidente, ou ele mesmo, o dono e construtor do império? Responder a essa questão é mais difícil e mais essencial do que parece. Essencial porque dela depende o futuro da companhia. Se Abilio é quem manda, o troca-troca ritual de presidentes não passa de um minueto perfunctório, incapaz de alterar o rumo profundo do negócio. Difícil porque, sendo Abilio quem é, há uma enorme dificuldade em separar lenda de fato, quando se trata de seu comportamento corporativo. *Época NEGÓCIOS* entrevistou vários executivos que trabalharam diretamente com ele, ouviu fornecedores e concorrentes, falou com especialistas em varejo e psicologia empresarial. O quadro que resultou de mais de duas dezenas de entrevistas é impreciso nos detalhes, mas tem contornos nítidos. Ora Abilio aparece como um sujeito insuportável, controlador, que inibe e veta a ação dos seus indicados, ora surge como um

interlocutor duro, extremamente exigente, mas que permite aos executivos fazer o trabalho. Não é exatamente a mesma coisa. De qualquer forma, nos dois casos ele se mostra muito presente nas decisões - presente demais para que o presidente respire à vontade e para que a empresa se emancipe de suas idéias. A figura desse controlador onipresente e carismático constitui, 60 anos depois da fundação da companhia, a peça central para entender o futuro do Pão de Açúcar.

Em tempo: o empresário que reluta em deixar a cadeira não é um fenômeno brasileiro, tampouco diz respeito só ao Pão de Açúcar. O embate entre controladores e executivos profissionais é um clássico do capitalismo. A dificuldade dos empreendedores em sair do comando, também. O assunto ganhou importância no Brasil porque as empresas, em sua maioria familiares, estão em busca do mercado de capitais e dos associados estrangeiros. O Pão de Açúcar já tem ações no mercado e sócios estrangeiros. Precisa, portanto, prestar satisfações e valer-se das regras universais da boa governança, que incluem necessariamente os executivos profissionais. Mas essa divisão de poder, mesmo quando compulsória, é sempre relutante, cheia de espasmos - e comandada por sentimentos obscuros.

"A cadeira lá é quente", afirma um renomado e irônico financista carioca. Outro habitante graúdo da selva corporativa, presidente da filial de uma empresa americana no Brasil, é mais veemente: "Nem por todo o dinheiro do mundo eu queria aquele emprego". Casseb, que acabou de deixar o cargo, evita polemizar. Pelos amigos, mandou dizer que está "tranquilo" e que "vai para a praia". Planos? Nada antes de fevereiro, mas já tomou uma decisão: "Chega de ser executivo". Deve partir para um negócio próprio. Galeazzi, seu substituto, ligou para ele logo depois da demissão e sugeriu que conversassem. "Preciso de sua ajuda", teria dito. Casseb pediu um tempo, disse que ainda não estava pronto para isso, mas deixou a porta aberta. Ele reclama que "trabalhou como um cachorro por dois anos" e agora quer um pouco de paz.

"Na pressão por resultados rápidos, Abilio não deu tempo para o Cássio mostrar a que veio", diz Álvaro de Souza, ex-presidente do Citibank e amigo próximo de Casseb, com quem divide uma casa na praia da Baleia, no litoral norte de São Paulo. "É por isso que não pára CEO no Pão de Açúcar." Um dos executivos que trabalharam com Abilio por vários anos é mais comedido, mas não muito. Começa dizendo que, além de dono,

ele é "o cérebro do negócio", e que discutir a gestão diária com ele "é simplesmente inevitável". De personalidade "muito forte", exige que seu interlocutor se posicione com firmeza equivalente. "Senão ele monta", diz o gestor, que prefere o anonimato. Se a situação é grave, Abilio delega e aceita as decisões alheias. Mas, assim que o quadro se normaliza, reclama de novo o controle. "Com ele, o sujeito precisa ter muito jogo de cintura", diz o executivo.

DA VENDA AO IMPÉRIO DE VAREJO **Como a doceira paulistana se tornou, em 60 anos, uma empresa de R\$ 20 bilhões**

1948 >> Inspirado num dos marcos da cidade do Rio de Janeiro, Valentim dos Santos Diniz inaugura a primeira Doceira Pão de Açúcar, na avenida Brigadeiro Luís Antônio, 3.138, São Paulo

1959 >> Inaugurada a primeira loja do supermercado da empresa, no dia 14 de abril, ao lado da doceira. Tem 2,5 mil itens expostos em gôndolas e balcões

1981 >> A fusão de diversas empresas de varejo dá origem à Companhia Brasileira de Distribuição, CBD

1990 >> Sob o comando de Abilio Diniz, começa um processo de reestruturação, com as diretrizes "corte, concentre e simplifique". O grupo passa a vender tudo o que não se relaciona ao varejo

1991 >> A CBD torna-se a segunda rede do país e fecha o ano com 262 lojas. Luiz Antônio Viana é nomeado superintendente e inicia um enxugamento que custaria 20 mil empregos em oito anos

1993 >> Abilio torna-se o acionista majoritário do grupo Pão de Açúcar, tendo ao seu lado os filhos Ana Maria Diniz e João Paulo Diniz. Os irmãos são afastados da empresa

1995 >> A CBD abre capital, lançando ações no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa. Abilio assume a presidência

1999 >> O grupo francês de varejo Casino torna-se sócio minoritário do grupo Pão de Açúcar, com 25% do total das ações

2000 >> O Pão de Açúcar ultrapassa a cadeia francesa Carrefour e assume a liderança do mercado no Brasil, com faturamento de R\$ 9 bilhões

2003 >> Augusto Marques da Cruz Filho assume a direção do grupo como seu primeiro presidente profissional. Abilio vai para a presidência do Conselho de Administração

2005 >> A rede francesa Casino amplia sua participação, com a criação da holding Vieri Participações. O capital da nova holding é

dividido entre Abilio Diniz e o grupo francês
2006 >> Cássio Casseb, ex-presidente do Banco do Brasil, substitui Cruz na presidência do Pão de Açúcar. Casseb comanda o processo de profissionalização da direção

2007 >> Abril >> O Pão de Açúcar perde a liderança de mercado depois que o Carrefour compra a rede Atacadão, por R\$ 2,2 bilhões

2007 >> Dezembro >> Cássio Casseb deixa a presidência. Para ocupar a cadeira, Abilio convida o consultor Claudio Galeazzi, que desde julho reestruturava a operação do grupo no Rio de Janeiro

OPÇÃO PELA TERCEIRA VIA

"Manda quem pode, obedece quem tem juízo." É assim que Abilio, com certa ironia, costuma sintetizar os princípios da governança corporativa com que teve de se confrontar depois que abriu o capital do grupo. Para quem se proclama um dos melhores especialistas mundiais em varejo, que aprendeu em 50 anos de prática empreendedora diária, o novo mundo das corporações sem um dono, que o Brasil passou a conhecer em período recente, deve parecer uma selva de leis e acordos que merece todo zelo e precaução. Prova disso é que, nas negociações que manteve com o Casino, em 2005, por duas vezes o acordo quase veio abaixo. Em ambas, porque se sentiu tolhido em sua "autoridade incontestável" para realizar seu trabalho no comando de um time. Diferentemente da maioria de seus pares, que venderam suas companhias e foram tratar da vida, ele optou por uma terceira via, a da associação com o portentoso grupo francês, presidido por um financista profissional. Abilio, auto-suficiente, afirma ter ido em busca de aporte de capital, não do know-how do Casino. Mas essa terceira via implica, por parte do empreendedor - que antes, solitário, tudo decidia -, uma ponderável cota de sacrifício e paciência com o sócio e o mercado, que exigem transparência e extremo senso de profissionalismo.

Na vida como ela é, seria pedir demais que Abilio se portasse como um daqueles conselheiros formais que dão expedientes fugazes na empresa. Ele chega junto com a diretoria, antes das 8 da manhã, e com ela compartilha a mesma sala. É difícil alterar hábitos arraigados. Sua simples presença carismática no escritório já é suficiente para inibir o mais ousado dos presidentes profissionais recrutados para a tarefa. Isso, por si, explica por que muitos dos tarimbados executivos de fora,

escalados para concorrer à sucessão de Augusto Cruz, o primeiro presidente do grupo (recrutado das tropas do Pão de Açúcar depois de 11 anos de trabalho ao lado de Abilio), refugaram. Fala-se em oito. À Época NEGÓCIOS, um dos consultores que acompanharam de perto o processo de seleção mencionou quatro: dois antes mesmo da entrevista, e dois depois dela. "O problema nunca foi o salário ou a responsabilidade do cargo", diz um executivo do setor de varejo que acompanhou o processo. "Mas a incerteza de se trabalhar com alguém com um temperamento tão forte quanto o de Abilio Diniz."

"O controlador presente fisicamente na empresa é encrenca", diz um ex-executivo que, por cinco anos, presidiu uma das mais conhecidas empresas familiares no Brasil. "O dia-a-dia é um inferno, que produz conflitos até nas menores questões." Esse executivo chega ao ponto de se imolar, ao afirmar que fundadores de empresas tendem a escolher para sucedê-los, inconscientemente, pessoas erradas, para não dar certo mesmo. Pode ser apenas uma coincidência, mas a pergunta se justifica: por que dois presidentes chancelados por Abilio não permaneceram?

"Ele é um sujeito que não admite perder nem no par ou ímpar", dizia Cruz, o antecessor de Casseb. Seu caso, aliás, é exemplar. Cruz chegou a ser chamado de braço direito de Abilio quando ainda era diretor. Após assumir a presidência, ficou pouco mais de dois anos no cargo - e no grupo. Alegou motivos pessoais para sair. Comedido e discreto, evita dar detalhes sobre sua experiência no alto comando da rede e refere-se ao Pão de Açúcar como "a minha vida passada". Após a partida de Cruz, Abilio Diniz levou cinco meses para anunciar o nome do novo presidente. As conversas de Época NEGÓCIOS com ex-executivos do grupo revelaram antigos comportamentos e idiosincrasias do patrão do Pão de Açúcar. Nas reuniões executivas, às segundas-feiras, ele não usava diplomacia. "Isto está uma droga" era uma frase muito ouvida. Frequentemente, visitava lojas sem avisar. Se gostava do que via, elogiava. Do contrário, queria saber tudo tintim por tintim. Abilio costumava esquecer da força de sua posição e dava pitos nas pessoas que as deixavam em choque. Saía do sério quando não se atingiam as metas de vendas no final de semana. Também azedava quando o São Paulo perdia.

Um ponto extremamente importante: ele não se conformava, e não se conforma, com executivos que não se cuidam. Saúde é uma obsessão pessoal de Abilio que ganhou status de

religião no interior de sua empresa. Ele acorda antes das 5 da manhã e faz três sessões de exercícios ao longo do dia. O tema é central em sua autobiografia, *Caminhos e Escolhas*, publicada em 2004. Os executivos que trabalharam com ele se queixam de uma pressão sufocante para aderir ao suadouro, sob pena de ser alijado da turma. Há os que reconhecem nisso uma mudança benéfica em seu estilo de vida, mas muitos vêem o esporte na empresa como uma pesada obrigação adicional para ganhar status e subir na carreira. Casseb, que costumava ser descrito como um feliz sedentário, acabou na academia do Pão de Açúcar às 6 horas da manhã.

Em dezembro, antes da escolha de Galeazzi, o conselho de administração discutiu o possível retorno de Abilio ao comando, mas ele diz que declinou. "Não quero mais a direção do negócio", afirma. Desde a posse de Cruz como presidente, em março de 2003, Abilio profissionalizou a gestão e, oficialmente, afastou-se do dia-a-dia. Mas, na prática, ele está na sala da diretoria e projeta uma sombra imensa sobre a administração profissional. O planejamento e o orçamento anual passam pelo crivo do conselho que ele comanda, assim como a estratégia do grupo. É dele também a responsabilidade pessoal de tratar com o grupo Casino. Para todos os efeitos, continua sendo a figura central da companhia. O que ele não faz, ou ao menos garante que não faz, é envolver-se na gestão diária do negócio. "As decisões estratégicas do grupo foram bem tomadas", afirma, analisando o período Casseb. "O problema foi o resultado, o cumprimento do que foi planejado." O problema, então, seria aquilo que o controlador não faz?

Na entrevista em que apresentou Galeazzi aos analistas, houve um momento de estranheza. Abilio garantiu que daria "carta branca" ao novo presidente, mas, logo em seguida, qualificou essa afirmação. "Nos últimos cinco anos, eu vi muitas coisas erradas e não interferi", disse ele. "Agora não vai ser mais assim." Sugeriu simultaneamente duas coisas: que ele nada tinha a ver com tudo que se passou desde 2003, o que não é verdade, e que, de agora em diante, a bola está com ele de novo. Dias depois, em entrevista a *Época NEGÓCIOS*, amenizou: nas grandes questões, e só nelas, ele terá de ser "convencido". Se a diretoria não conseguir persuadi-lo na primeira e na segunda tentativas, levará a questão ao conselho, para decisão coletiva. "Cansei de ouvir que o Abilio não deixa", afirma. Ao analisar os primeiros contatos com Galeazzi no trabalho, ele revela um pouco mais sobre sua disposição íntima em sair

de cena. "Estou sentindo no Claudio uma coisa que eu não sentia: ele está me procurando muito, está querendo ouvir", afirma. "Aí eu tenho possibilidade de agir com mais tranquilidade." Embora afirme o contrário, o empresário parece ter dificuldade em imaginar um Pão de Açúcar que não precise mais dele.

POR DENTRO DO PÃO DE AÇÚCAR

Valor de mercado R\$ 7,858 bilhões

Faturamento R\$ 17 bilhões

Funcionários 62.842

Lojas 546, em 14 Estados

Área de vendas 1 milhão de metros quadrados

Bandeiras Supermercados Pão de Açúcar, CompreBem e Sendas, Hipermercados compactos, Extra Perto, Hipermercados Extra, Magazines Extra-Eleto, Lojas de conveniência Extra-Fácil e "Atacarejo" Assai

Robert Mittelstaed, da Wharton Executive Education, tem a frase definitiva sobre esse assunto: "Se um fundador permanece na companhia, ele pode ter transferido o título de CEO, mas o lugar ainda é dele." Um dos casos célebres de trombada entre dono e executivo aconteceu com Anthony "Lee" Iacocca, uma das lendas do mundo corporativo americano. Ele ingressou na Ford nos anos 50 e fez carreira na área de marketing. Em 1964, ajudou a criar e a lançar o primeiro carro esportivo com preço baixo, o Mustang. Ele marcou a virada da Ford, então atolada em baixos resultados, e catapultou a carreira de Iacocca. No mesmo ano, ele assumiu a presidência da Ford e ganhou projeção e prestígio, jogando sombra sobre a família dos fundadores. Em 1978, o magnata Henry Ford III demitiu Iacocca bruscamente, sob a alegação de que "não ia com a cara" dele. "Enquanto estive no cargo, me sentia no topo do mundo. Mas fui arremessado do topo do Everest." Mesmo quando o fundador sai, ainda pode voltar. Sobretudo se a empresa está em apuros. Foi o que sucedeu na americana Dell. Dois anos e meio depois de nomear Kevin Rollins como CEO, o empresário Michael Dell demitiu-o e retornou ao cargo, em fevereiro passado. Nesse período, a Dell perdera para a HP a liderança no mercado de PCs.

"Não há nenhuma dúvida sobre quem manda nas empresas. É sempre o controlador", afirma René Werner, especialista em gestão de mudanças. Segundo o consultor paulista, o problema do controlador é ficar em segundo plano e ver o substituto brilhar. Ele precisa

aprender a dividir os holofotes. Quanto mais competente o executivo, quanto mais notório o empresário, mais complicada a relação entre eles. De novo, o Pão de Açúcar parece um caso de manual. "Você está o tempo todo pondo em cheque a razão de existência do fundador", diz o ex-presidente de uma empresa familiar brasileira. "O custo emocional de trabalhar nessas condições é infinito." Para evitar esse pesadelo, os executivos tratam de negociar cuidadosamente a divisão de tarefas. Foi o caso de Carlos Alberto Júlio. Às vésperas de assumir como presidente da construtora Tecnisa, que abriu seu capital no ano passado, o executivo paulistano seguiu à risca uma recomendação feita por especialistas: firmou um contrato de cinco anos que envolve metas de faturamento, lucratividade e valorização de ações. Ele combinou com o empresário Meyer Negri que este vai se dedicar a tarefas estratégicas, como desenvolvimento de novos projetos, fusões e aquisições. Só o futuro dirá se esse arranjo funciona.

Para especialistas em sucessão familiar, a transferência de poder no Pão de Açúcar tem um complicador adicional - a personalidade de Abilio Diniz. Além de Pelé, ele é a única pessoa na vida pública brasileira que fala de si mesmo na terceira pessoa. Veste-se com esmero, sempre de preto e azul, com roupas ostensivamente modernas. Permanentemente bronzeado, tem orgulho evidente de sua aparência e de seu desempenho físico, incomuns em homem de 70 anos. Mesmo o seqüestro de sete dias que sofreu em 1989, e que poderia tê-lo alquebrado, parece ter reforçado uma auto-imagem de força e resistência interior. É reconhecidamente um homem vaidoso. E muito bem-sucedido. É o oitavo homem mais rico do Brasil, segundo a revista Forbes, com uma fortuna avaliada em US\$ 1,9 bilhão. Em 2004, ele era o quarto, no mesmo ranking. Seu pai deu início a um negócio relativamente modesto de venda de alimentos que o filho transformou no maior grupo brasileiro de varejo.

NO BRASIL VELHO

O Pão de Açúcar e Abilio estão entre os poucos símbolos remanescentes do velho Brasil corporativo, onde imperava o mercado fechado, com débil competição e decisiva influência do Estado no destino dos negócios familiares. Fundadores e controladores da Metal Leve, Cofap, Perdigão e Estrela, por exemplo, não resistiram à primeira onda de globalização. Convertida em rede de supermercados, a

doceira fundada em 1948 pelo emigrante português Valentim Diniz prosperou nos anos 60 e 70 com injeções de dinheiro barato. Foi então possível consolidar redes como Eletroradiobraz e Peg-Pag, para crescer rapidamente. A expansão dos negócios foi acompanhada pela projeção de Abilio no cenário da política e da economia. Era ouvido pela imprensa sobre assuntos nacionais com frequência similar à de ministros de Estado. Membro do Conselho Monetário Nacional por anos a fio, tornou-se um dos empresários mais influentes do país. Mas esse ambiente pré-globalização também era propício à leniência e à miopia estratégica - em parte devido à falta de paradigmas competitivos mundiais de concorrência em cada setor. Um dos maiores erros cometidos à época pelos Diniz foi a diversificação no setor de lojas de departamentos, com a marca Sandiz, quando o formato que ganhava força mundo afora era o de hipermercados. Com isso, a empresa abriu o flanco para a chegada ao Brasil da rede francesa Carrefour, em 1975, seu primeiro rival multinacional de peso.

Vergado por uma estrutura "gorda e preguiçosa" - nas palavras do próprio Abilio -, desnorteado por uma barulhenta e devastadora disputa entre herdeiros que abalou o clã Diniz nos anos 80 e pela crise de liquidez quase terminal no Plano Collor, o grupo Pão de Açúcar chegou a ser oferecido no mercado internacional por US\$ 400 milhões. Não alcançou sequer um lance de US\$ 200 milhões, de acordo com o próprio Abilio. Foi ele, com a ajuda de executivos profissionais, quem tirou o grupo do abismo, depois de solver a questão financeira familiar e assumir o controle da rede, em 1993. Dois anos depois, abriu o capital na bolsa. Em seguida, foi em busca de um sócio internacional, o francês Casino. Desde as preliminares das negociações, Abilio deixou claro que, no futuro, poderia ceder o controle do capital - mas não a gestão do negócio. "Só cedo a gestão se não for capaz de tocar bem a companhia ou por falta de capacidade física", relatou, a respeito da conversa que manteve com Jean-Charles Naouri, CEO do Casino. Com isso, tornou implícito que, ao fim e ao cabo, para o bem ou para o mal, a ele cabe a responsabilidade pelo desempenho do grupo no Brasil. Seu mandato como gestor acionista se prolongará até 2012. Se impossibilitado de prosseguir antes disso, designou para sucedê-lo no papel um membro da família, sua filha Ana Maria, que ganhou influência na fase de recuperação da companhia.

O que espera Galeazzi no Pão de Açúcar não é apenas a convivência delicada com esse ícone. O novo presidente tem pela frente a tarefa de

melhorar rapidamente os resultados de uma empresa que patina e parece ter perdido o senso de direção. O principal indicador de lucratividade do grupo, a margem Ebitda, está em declínio desde 2005. Era 8,7% naquele ano e chegou a 7% em 2006. Até setembro do ano passado, continuava em 7%. É para esse percentual que os analistas se voltam obsessivamente, porque ele captura com precisão o equilíbrio dinâmico entre vendas e despesas do grupo. Na tentativa de atrair mais consumidores e fazer frente ao crescimento do Wal-Mart e do Carrefour, as lojas do grupo Pão de Açúcar, em suas várias bandeiras, adotaram uma política de preços baixos que atingiu em cheio a margem de lucros -

sem obter uma retomada acentuada das vendas.

Os números falam por si. Na comparação de vendas entre o mesmo número de lojas no terceiro trimestre do ano passado, em relação a igual período em 2006, o Wal-Mart teve crescimento de 13%, o Carrefour de 5% e o Pão de Açúcar, de apenas 3%. É um mau resultado. "O desempenho está ruim nos últimos anos", diz o analista Ricardo Fernandez, da Itaú Corretora. "Eles não conseguem crescer acima da inflação e ainda entregam resultados fracos. Estão destruindo valor." Não é uma opinião isolada. Rafael Cintra, da Link Corretora, diz que o Pão de Açúcar tem "um desempenho operacional fraco, por causa da concorrência do setor". E vai direto ao ponto: "No início de 2007, eles tinham uma previsão de crescimento de vendas de 5% em relação a 2006. As vendas, na verdade, caíram, e eles, recentemente, revisaram a previsão para 4%. Mas acho que nem isso vão conseguir entregar".

A OBRA DO MÃOS DE TESOURA

Em 17 anos de reestruturações, o consultor tem mais de 20 mil demissões no currículo

Galezzi é uma das marcas mais conceituadas do mundo corporativo brasileiro. Sinônimo de corte de custos, reestruturação de empresas em dificuldades, resultados rápidos e demissões. Calcula-se que Claudio Galezzi tenha ceifado mais de 20 mil empregos nos 17 anos de história da Galeazzi & Associados, consultoria que fundou em 1990. Com uma equipe de 40 consultores, a Galeazzi já atendeu 61 clientes. Confira os melhores momentos de suas famosas viradas.

1991 CECRISA Foi o início da projeção de Galeazzi. Com uma dívida de US\$ 58,9 milhões, a empresa de revestimentos cerâmicos entrou em concordata. Com ajuda do consultor, trabalhou cinco anos até sair dela. No caminho, profissionalizou a diretoria, fechou duas fábricas, demitiu 2,8 mil funcionários (58% do total) e retirou 90% dos produtos de linha.

1993 VILA ROMANA A empresa vivia uma crise de identidade, atuando simultaneamente na área industrial e no varejo, e administrando franquias da marca. Sob Galeazzi, demitiu funcionários e encontrou o foco. Em dois anos, o faturamento cresceu 234%, para R\$ 100 milhões.

1998 LOJAS AMERICANAS Galeazzi transformou um prejuízo de R\$ 37 milhões em 1997 em um lucro de R\$ 175,3 milhões. Para isso, vendeu 23 pontos-de-venda e deixou de concorrer com supermercados. Oito mil funcionários (25% do total) foram demitidos. De 3,3 mil fornecedores, restaram 1,6 mil.

2003 GRUPO ESTADO A empresa sofria os efeitos do investimento malsucedido na BCP. Com Galeazzi, a diretoria foi profissionalizada, metade dos funcionários foi demitida e seções inteiras foram extintas. Em pouco mais de um ano, a empresa conseguiu refinar sua dívida.

2004 ELEGÊ A Galeazzi assumiu a gestão do grupo para reestruturar as operações. Sem demissões, cortou custos e aumentou as vendas no vácuo da crise da Parmalat. No fim de 2005, a receita já havia dobrado para pouco mais de R\$ 1 bilhão.

2007 SENDAS Galeazzi comanda desde agosto o braço carioca do Pão de Açúcar. Lá, instaurou nova política de preços e refez o mix de produtos. Resultado: o prejuízo de R\$ 42,2 milhões no terceiro trimestre de 2006 deu lugar a um lucro de R\$ 10,6 bilhões no mesmo período de 2007.

O SERRA ELÉTRICA

O novo presidente é um duro, mas detesta ser comparado a Alberto Dunlap, o famoso reestruturador de empresas americano apelidado de "Al Serra Elétrica". Esse sujeito era tão detestado que sua queda em desgraça, no final dos anos 90, foi celebrada pelo próprio filho. "Estou feliz que ele tenha se dado mal", disse Troy Dunlap aos jornalistas. O corintiano Galeazzi faz questão de ser simpático, mesmo que isso não funcione. "Ele não tem refinamento", afirma o jornalista Sandro Vaia. Como diretor de redação de O Estado de S.Paulo, ele participou com Galeazzi em 2003 de um bem-sucedido processo de reestruturação na empresa da família Mesquita, que estava sufocada por dívidas. Vaia fez um relato sarcástico da experiência na revista Piauí, lembrando sessões "infantilóides" de "lavagem cerebral", em que as pessoas rolavam no chão e tocavam harpas imaginárias. "Ele não me pareceu grandemente preparado, recheia seu discurso com chavões, mas fez o que a empresa queria", diz Vaia.

O que a empresa quer, no caso do Pão de Açúcar, é a volta dos lucros. E o executivo diz que sabe o que fazer. "Aqui não se trata de um turn around, mas de uma simples reversão", diz ele. Em entrevista a Época NEGÓCIOS, prometeu que em apenas um trimestre os resultados melhores surtirão. Como? O essencial, diz ele, é acabar com as vendas a qualquer custo e melhorar a margem de lucro até que se atinja um novo ponto de equilíbrio. Há também o lado das despesas. Vira e mexe Galeazzi dispara a

expressão "sentar no caixa". Em termos de gestão, isso significa a formação de um grupo que vai analisar todos os pagamentos, inclusive aqueles aprovados pelo próprio presidente. Todos os contratos assinados pelo grupo serão revistos. Mas nem todos pensam ser esta a solução para os graves problemas do Pão de Açúcar. "Essa nova administração terá sucesso se o foco não for apenas cortar custos", afirma Nelson Barrizzelli, reputado consultor de varejo e professor da Universidade de São Paulo. "Eles precisam aumentar o volume de vendas."

Cuidadoso, Galeazzi evita julgar o que vinha sendo feito pelos seus novos subordinados - e por seu novo patrão -, mas algumas opiniões escapam, ao longo da conversa. Ele parece achar que falta coordenação à vasta estrutura do grupo. Também se ressentido de que a marca deveria liderar em segmentos de mercado em que foi posta para trás. Julga que as pessoas estão preocupadas demais em vender, sem foco nos resultados. Sobre o orçamento base zero - um dos pilares de sua metodologia, que estima os gastos futuros sem a base no passado, a partir do zero - diz que no Pão de Açúcar ele vem sendo aplicado de forma "light". Promete para o novo orçamento, em abril, uma visão "de cada loja". Mesmo o plano estratégico do grupo, um catatau com o qual está apenas se familiarizando, precisa ser traduzido em metas de execução. E sobre o chefe, Abilio? "Sempre digo que conselheiro bem informado não atrapalha", diz ele. "Tenho de escutar o que ele diz, e não ficar ofendido se ele disser o que pensa."

Na ainda incipiente história moderna dos negócios no Brasil, há duas gerações de empreendedores. A primeira, formada por emigrantes que por aqui aportaram em busca de uma vida melhor e, com espírito empreendedor e intuitivo, do nada construíram negócios portentosos - casos de Leon Feffer, do grupo Suzano, e Samuel Klein, da Casas Bahia. Abilio pertence à geração daqueles que, nascidos em berço de ouro, puderam completar os estudos (é formado em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas). Isso lhe permitiu, junto ao pai, transformar uma doceira em um império de varejo, e ainda resgatá-la do abismo. É, neste sentido, duplamente vencedor. Sucede que, como o tempo histórico dos negócios nem sempre coincide com a cronologia humana, com frequência ocorrem assincronias. Attilio Fontana, fundador da Sadia, trabalhou 80 de seus 89 anos. Aos 84 anos, Klein vem reduzindo seu expediente na Casas Bahia. Mas, a essa altura da vida, a grande obra já está feita.

Saudável e com físico de atleta aos 70 anos, pai de Rafaela, de 1 ano e 4 meses, o homem Abilio parece ter muito gás pela frente. Mas o estilo personalíssimo e centralizador que o empresário Abilio imprimiu ao Pão de Açúcar tende a não combinar mais com a realidade do mundo novo do mercado aberto, com seus CEOs descartáveis, cobranças trimestrais de resultados e corporações planetárias, como o Casino, sócio do Pão de Açúcar. Sim, o mercado é cruel. "O fundador se aferra ao que deu certo no passado", diz o financista carioca. "Mas seu tempo passou."