

CAPÍTULO 9

ERROS, FIM E FALÊNCIA

INTRODUÇÃO

O maior medo de qualquer pessoa antes de começar o negócio e também durante o empreendimento é o de falir. Tomam-se todos os cuidados para evitar isso, numa busca constante para diminuir os riscos. Entretanto, há momentos em que é preciso arriscar para crescer e mudar de patamar. Muitas vezes, esta é uma situação de extremos: ou a empresa decola ou quebra. Pode acontecer o pior, de fato, mas isso não deve ser motivo para desistir de empreender. Em alguns países, principalmente nos Estados Unidos, falir não é nenhuma vergonha. Pelo contrário, faz parte do aprendizado. Pode ter certeza de que, na próxima tentativa, o empreendedor vai muito mais preparado para a briga.

Neste capítulo, existem histórias de gente que passou por grandes dificuldades, e até chegou perto da falência. Seja por erros, por circunstâncias do mercado ou pela combinação desses ingredientes. O maior mérito desses personagens é que eles conseguiram virar o jogo, uma prova de que às vezes compensa persistir e se recusar a acreditar que existe bola perdida. Como benefício dessas experiências intensas e outras descritas por pessoas cujas entrevistas foram tratadas em outros capítulos, segue, ao final deste capítulo, uma série de medidas que podem ser tomadas antes, durante e depois dos piores momentos à frente do negócio.

HISTÓRIAS DE EMPREENDEDORES

UM É POUCO, DOIS É BOM, TRÊS É DEMAIS

Como escapar de duas quase falências e virar o jogo

Quando os empreendedores cariocas Eduardo Ourivio e Mario Chady inauguraram, com mais quatro sócios, o Estação Ipanema, em fevereiro de 1997, um complexo de seis operações (sorveteria, café, bar e restaurantes) na zona sul do Rio de Janeiro que pegou carona no sucesso do Guilhermina Café, inaugurado em 1992, a idéia se mostrou um grande negócio em vendas. Durante os primeiros seis meses, foi uma grande fonte de receita. Chegava a faturar 300.000 reais por mês, atraía a classe média de Ipanema e virou *point* do público jovem. Apesar de tudo isso, tinha um grande problema: não dava lucro. Os sócios logo sentiram na pele que estavam em uma operação ousada, com seis negócios funcionando dentro de apenas um – um problemão para se administrar. Mais ainda se for levado em conta que eles chegaram a tomar 1 milhão de reais de empréstimo na pessoa física, com parentes e amigos (10% em dólar, em 1994, quando o câmbio estava em 1 para 1). Eram mais de 100 funcionários. Não havia controles adequados e os processos internos eram confusos. “Quando começamos a querer gerenciar o negócio, descobrimos que tínhamos problema de caixa”, diz Mario.

Olhando para trás, os sócios enxergam outro problema: a falta de maturidade empresarial. Ela se expressava até no medo de aumentar o preço dos produtos e na falta de planejamento adequado. “Tínhamos uma percepção errada do tamanho da classe média de Ipanema”, diz Mario. “E tínhamos medo de aumentar o preço. A gente aumentava e voltava atrás. A visão do negócio era uma coisa muito bacana, mas fomos imaturos para o tamanho dele. Não tivemos experiência para planejar melhor e acreditamos muito no nosso taco. Tomamos dinheiro caro, crescemos rápido demais, sem preocupação com a estrutura, os processos ou o planejamento. Em termos de conceito, a coisa andou. Mas, em termos de estruturação empresarial e maturidade, empacou.”

Em 1997, 65% do faturamento do Estação Ipanema provinha do restaurante a quilo que lá funcionava. Nessas operações, a proteína (carne) é responsável por cerca de 50% do preço do produto. Em seis meses, o preço da proteína junto ao fornecedor praticamente dobrou. O valor não foi repassado para o preço ao consumidor. Em pouco tempo, os sócios se deram conta de que o negócio estava fa-

zendo água. Principalmente quando não conseguiam mais pagar a amortização do principal (o total do empréstimo contraído) da dívida, assim como os juros. Em seguida, quem começou a deixar de receber foram os fornecedores. Mas os problemas não paravam por aí. Toda a operação do grupo, formado por cinco restaurantes, mais o complexo Estação Ipanema, estava comprometida.

Amizade na caixinha

“Quando começamos a operar, víamos o Estação Ipanema como nosso mais ambicioso projeto até então”, diz Mario. “Porém, os números não foram aqueles planejados.” Nesse momento, quando o complexo de restaurantes estava no olho do furacão, a avó de Mario morreu. Ele foi ao velório, em Belém do Pará, e ficou seis dias longe do problema. Foi fundamental para que pudesse enxergar a situação longe da trincheira. Quando voltou, em julho de 1997, apenas sete meses depois da inauguração, convidou os quatro principais sócios – ainda havia outros seis minoritários – e convenceu a todos que era preciso se dividirem, do contrário afundariam juntos. Ao abrir a reunião, seguiram um ritual curioso e, segundo eles, fundamental para o sucesso da partilha. “Combinamos de pegar a amizade de todos os envolvidos e colocar em uma gaveta”, diz Mario. “Depois de cinco horas de reunião, passamos a limpo todos os passivos e ativos e dividimos tudo. Abrimos de volta a caixa da amizade e fomos tomar cerveja.” Os sócios repartiram a operação em dois grandes grupos. Apesar da carga negativa do momento, de desfazer uma sociedade que já durava cinco anos, a amizade não foi abalada.

A partilha deu certo. Em seis meses, os negócios ganharam fôlego novo. Um grupo ficou com os três restaurantes Guilhermina, que continuavam operando. Mario, Eduardo e mais dois sócios capitalistas ficaram com o Estação Ipanema e com o restaurante por quilo Estação, no shopping Rio Sul. Com o Banquete & Arte, uma empresa de serviços de buffet para festas, ficaram eles dois e outros dois sócios. No lugar de gerenciar um escritório central – que foi fechado –, onde se administravam seis restaurantes, Mario e Eduardo puderam se preocupar só com dois negócios. Eles deixaram o Banquete & Arte sob o comando dos sócios e colocaram a barriga no balcão para reerguer o Estação Ipanema e o Rio Sul. Demitiram algumas pessoas, acabaram com a hierarquia e ganharam foco, produtividade e agilidade. Também puderam olhar com mais cuidado para um negócio que os fez escolher o Estação Ipanema durante a partilha: o Spoleto. Tão pequeno que representava apenas 3,5% do faturamento de todo o grupo, ou 35.000 reais por mês, e tinha apenas sete funcionários. “Começamos a estudar mais profundamente o funcionamento do Spoleto e modificamos todas as operações do Estação Ipanema para dar a volta por cima”, diz Mario.

Em 1998, o Estação começou a sediar pequenos shows, com cantores iniciantes, freqüentado por pessoas importantes da cena musical da época, como Cássia Eller e Nando Reis. Teve até boate de música eletrônica funcionando lá dentro. Na entrada, funcionavam o Café Estação e a sorveteria. No segundo andar, o Spoleto, um restaurante japonês e o bar do Pepê, com sanduíches e sucos. A pista de dança funcionava na garagem do prédio e no restaurante a quilo. “O segundo andar era o céu, com várias opções de comida, no térreo funcionava a terra, com uma pista de dança de música brasileira e pop, e, no subsolo, o inferno, com uma pista de dança *tecno*”, diz Eduardo. Para se ter uma idéia, o banheiro dos funcionários tinha um chuveiro, que acabava sendo usado pelos 1.500 freqüentadores do Estação, que se refrescavam para continuar dançando. O negócio funcionou bem durante seis meses. Um pouco antes disto, o restaurante a quilo Estação do Rio Sul foi vendido para comprar a parte dos sócios capitalistas e o Banquete & Arte seguia gerando caixa.

Nessa época, o caixa do grupo já estava reequilibrado, com o bom desempenho do Estação Night. O projeto da boate, que era para durar seis meses, foi estendido em mais dois, de tão certo que estava dando. Porém, no sétimo mês, Ricardo Amaral, o famoso empresário da noite carioca, abriu uma boate chamada Trash, nos mesmos moldes que a Estação Night. Na primeira sexta-feira da inauguração, o público do Estação Night caiu de 1.500 para 800 pessoas. Na seguinte, para 600 pessoas e, na outra, 400. Era um público que não sustentava a operação. Eram necessárias 350 pessoas para se atingir o ponto de equilíbrio da boate. “Se antes não estava tão bom, a partir da abertura da Trash, ficou pior ainda. Nós havíamos perdido o foco da operação durante o dia e concentrado os esforços todos na noite”, diz Eduardo. Nas segundas-feiras, o dinheiro da boate dos fins de semana ia direto para a mão dos fornecedores. Com o esvaziamento do Estação Night, secou o caixa. O dinheiro que entrava já não era suficiente para amortizar os juros da dívida pessoal, que estava sendo gerenciada com a retirada das operações do Ipanema e ainda girava em torno de 1 milhão de reais, com taxas de juros de 5% ao mês.

Caixa na corda bamba

O caixa do Estação era muito instável. Ora fechava no azul, ora fechava no vermelho. O problema era a dívida pessoal dos sócios, que comprometia toda a lucratividade, quando havia. “Com o tamanho da dívida que tínhamos e as taxas de juros abusivas, depender de um negócio só para pagá-la era o mesmo que estar quebrado”, diz Mario. Para reverter o problema e segurar o caixa, Eduardo foi para o balcão de grelhados tentar vender o máximo de produtos de baixo custo e maior valor agregado para os clientes, a fim de diminuir o custo da operação.

Mario ficou na retaguarda, preso ao caixa estrangulado, mas ainda sob controle, escolhendo como e quando pagar. “Os fornecedores vinham cobrar e a gente tinha que olhar no olho deles e dizer: ‘Nós vamos reerguer isso daqui’”, diz Mario, que tem uma visão interessante sobre todo esse processo:

“Era preciso passar confiança e, muito importante, atender a todos na hora. Afinal, os fornecedores são as pessoas que vão continuar entregando a mercadoria que você precisa vender, mas não tem dinheiro para pagar. A situação chegou ao cúmulo de o nosso fornecedor de hortigranjeiros dizer: ‘Vocês vão quebrar.’ Não foi fácil escutar isso do cara para quem a gente devia! Nosso desafio era manter o caixa mais em ordem possível, para dar tempo de sairmos daquele sufoco. Teve um domingo que eu perguntei à minha esposa como eu ia abrir a semana. Ela falou: ‘Você vai abrir a semana dando o melhor de si e acreditando em você. O resto se resolve a partir disso.’ Nesse momento, percebi que o que vale na verdade são as pessoas que estão ao seu redor, a família, os amigos. Vínhamos de projetos bem-sucedidos e, de repente, tudo virou. Nossa auto-estima foi lá embaixo. Nesse momento, também foi importante uma sociedade forte. Os dois sócios entraram juntos nessa e tinham de sair juntos. A culpa nunca é de um só. Tanto um quanto o outro erraram. Disso, eu tiro uma máxima que é a seguinte: Dê-me um negócio médio e um bom sócio, mas não um bom negócio e um sócio médio. É fatal: se acontecer briga de sócio em um momento de crise, a empresa fecha as portas.”

Os negócios foram sendo tocados assim, aos trancos e barrancos, afetando as finanças pessoais de cada um. Eduardo se separou, vendeu o carro e ficou dois anos a pé. Mario também vendeu o carro e ficou dois anos com uma moto. O aluguel de ambos estava sempre atrasado e o cheque especial era utilizado a pleno vapor. Cerca de 90% das dívidas dos dois eram de crédito pessoal, amigos e familiares, em uma época em que os juros estavam especialmente altos – mesmo para os empréstimos pessoais. Se todos os cobradores solicitassem o dinheiro de volta, o patrimônio de Eduardo e Mario não conseguiria pagar nem 5% da dívida. Para sorte deles, apenas poucos cobraram de volta o empréstimo. “Dissemos que tudo daria certo, mas no momento não havia grana”, diz Mario. É claro que houve algum desgaste, mas o que evitava que ele fosse ainda maior era que todos viam Mario e Eduardo empenhados em dar a volta por cima.

Pavarotti na feira

Até que determinado dia, no final de 1998, Mario recebeu em sua mesa um folheto sobre uma feira de franquias da Associação Brasileira de Franquias que se realizaria no Hotel Intercontinental, o mesmo onde Eduardo havia trabalhado

quando voltou da Suíça. Quase imediatamente, ele mostrou para Eduardo, dizendo que era hora de lançar o projeto de franquia do Spoleto, apostando naquele pequeno negócio que funcionava no Estação. Eduardo teve um ataque, dizendo que não dava para focar em mais nada. “Eu consegui explicar para ele que o navio estava afundando. Mostrei uma parede ao lado e falei para ele imaginar que, atrás daquela parede, tinha água e que o navio estava indo a pique de novo. A única solução era lançar um bote salva-vidas”, diz Mario. “Então, fiquei com a responsabilidade de lançar o Spoleto, enquanto Eduardo ficava tentando evitar que o Estação perdesse de vez o controle.”

A primeira providência foi criar um folheto para distribuir na feira de franquias. Sem recursos, a solução foi apostar nos conhecidos. O irmão de um amigo, que inclusive havia emprestado dinheiro a ambos, um estudante de 19 anos, passou a madrugada inteira desenhando o material. O marido de outra amiga, estagiário de uma produtora de vídeo, fez o vídeo. As modelos foram as vendedoras da “loja ao lado” – receberam comida como cachê. O vídeo foi editado num apartamento quarto e sala de um amigo do estagiário da produtora. A mulher desse amigo estava amamentando uma criança que não parava de gritar. Era o berro de um nenê de um lado e o canto de Luciano Pavarotti (usado na trilha do vídeo) de outro. Mais caseiro, impossível. O vídeo, com uma ópera cantada por Pavarotti, ficava rodando no estande da feira para chamar a atenção. No total, a participação no evento custou módicos 2.300 reais aos sócios.

Durante o evento, houve um episódio curioso. Em função da crise monetária da Rússia (conhecida como efeito vodka), o mundo estava passando por um momento de insegurança macroeconômico, com reflexos na microeconomia. Por conta disso, em uma mesa de almoço em que Mario se encontrava, uma jornalista perguntou ao presidente da ABF do Rio de Janeiro: “Quem é que colocaria dinheiro numa franquia com esse cenário?” “Eu fiquei com tanto receio de que a resposta afetasse a minha energia de esperança que levantei para nem ouvir”, diz Mario. A repórter se enganou. O Spoleto fechou dois negócios. O cheque da primeira taxa de franquia foi direto para o pagamento dos juros e empréstimos pessoais, que, a essa altura, já estavam mais do que atrasados. Com mais fôlego nas finanças, inauguraram, no início de fevereiro, a primeira franquia. Em julho, foi a vez da segunda. E assim por diante. Em cinco anos, foram abertas 90 lojas. Vendaram a participação nos outros negócios e direcionaram o foco para o Spoleto. Com um número cada vez maior de franquias e lojas próprias (hoje mais de 10), Eduardo e Mario pagaram toda a dívida pessoal. Nos últimos anos, passaram a re-investir todo o dinheiro em estrutura e na gestão de pessoas. Assim, com muita determinação para não jogar a toalha, Mario e Eduardo transformaram um negócio praticamente quebrado numa empresa que fatura 100 milhões de reais por ano.

RISCO CALCULADO

É preciso ter coragem para arriscar até o patrimônio pessoal pelo negócio

Alexandre Luís Chicani, paulistano de 38 anos, pai de três filhas, descendente de árabes (apesar de o cabelo vermelho e os olhos claros levarem a se pensar tudo, menos isso), é um vendedor nato. Não perde uma chance de entregar um kit DentalCorp, contendo um manual com todas as 12 mil opções de dentistas credenciados, uma pasta e uma escova de dentes. Quem visita a bonita casa onde fica a sede da empresa, na rua Estados Unidos, ponto nobre de São Paulo, é gentilmente convidado a fazer um “Dental tour” e conhecer as instalações e as pessoas que lá trabalham. Estrategicamente, todos passam por painéis que mostram onde estão os 22 escritórios regionais da DentalCorp espalhados por todo o país. Nada mais natural, vindo de um vendedor nato.

Chicani é dentista por formação e empreendedor por vocação. Acredita que o ambiente escolar foi fundamental para despertar sua veia empreendedora e o DNA para vender. Primeiro, no colégio paulistano de classe alta Santo Américo, onde convivia com filhos de empresários e se interessava em saber detalhes dos negócios dos pais dos colegas. Depois, graças ao intercâmbio feito nos Estados Unidos em 1982, aos 16 anos, na cidade de Reading, Pensilvânia. Lá, percebeu que existia uma oportunidade de tratar a odontologia como um negócio. Era comum na cidade haver clínicas com dentistas auxiliados por mais de cinco pessoas e uma estrutura por trás. Não era um simples consultório.

Graças ao apurado faro para oportunidades, Chicani percebeu que o mundo da odontologia podia ir além de um consultório. “A maioria dos consultórios lá fora é formada por clínicas, com profissionais contratados como *dental managers*”, diz Chicani. Em 1986, ele voltou a passar uma temporada nos Estados Unidos em uma casa de família na Califórnia. Nas férias do terceiro ano de faculdade, ficou impressionado ao voltar lá e ver que a mãe dessa família gerenciava várias clínicas de odontologia e faturava cerca de 1 milhão de dólares por ano, vivendo em um condomínio luxuoso, com automóvel BMW zero quilômetro na garagem. Esse retrato despertou em Chicani a vontade de fazer um negócio a partir de uma atividade vista apenas como uma profissão liberal no Brasil.

Antes de tomar o rumo que queria, porém, Chicani fez uma escalada lenta, mas focada. Montou um consultório – sonho de dez entre dez dentistas – com

cinco colegas (fazia tratamento até em troca de pizzas). Depois, trabalhou na prefeitura de uma cidade pequena – Itapevi – próxima a São Paulo. Em paralelo ao emprego na prefeitura, começou a conciliar o caminho empresarial com as atividades odontológicas. Convenceu um amigo da família a alugar um consultório que permanecia ocioso durante quatro dias da semana. Não satisfeito, também convenceu o proprietário a deixá-lo dividir o espaço em dois consultórios. Ficou apertado, mas era um problema menor frente ao fato de que Chicani já começava a tocar o consultório como se fosse uma clínica, tratando a odontologia como um negócio. Contratou um endodontista (especialista em tratamentos de canal) e um odontopediatra e teve a primeira grande chance de negócio por meio de um convênio oferecido a ele por um amigo do sogro, para que atendesse a sua empresa – CGN Construtora.

Mais dinheiro na empresa e menos no bolso

Chicani aceitou o desafio e teve de encontrar um lugar maior e mais perto da empresa-cliente para poder aumentar o contrato. Investiu todo o capital acumulado na clínica e no emprego em um espaço com três consultórios e sala de espera, no Brooklin, zona sul de São Paulo. “Foi fundamental eu ter esperado pela hora certa de investir em vez de ter trocado de carro ou de casa.” A estratégia deu certo. Não demorou muito para a hidrelétrica Itaipu se mostrar interessada naquele tipo de serviço, por meio de um engenheiro da empresa, ex-colega de faculdade do pai de Chicani, que fazia consultas periódicas com ele. A empresa já se chamava DentalCorp e contava com um bom material de comunicação. Havia folhetos explicando o serviço na sala de espera e 20 dentistas credenciados. Foi o suficiente para chamar a atenção desse engenheiro, que precisava montar um convênio em São Paulo. Chicani pediu autorização para falar com um diretor da empresa em Foz do Iguaçu, no Paraná, onde fica a sede. Foi até lá, vendeu bem sua idéia e atraiu o diretor até São Paulo. No entanto, para fechar negócio, o diretor da Itaipu disse que precisava de um pronto-socorro. Chicani não deixou por menos:

– Não tenho capital para montar essa estrutura, mas posso disponibilizar um bipe. Também posso atender pessoalmente ou colocar alguém para casos de emergência – respondeu.

Conseguiu convencer o diretor, mas ainda precisaria cumprir algumas etapas antes de fazer o contrato sair do papel – entre elas estruturar um atendimento 24 horas. Fez uma pesquisa de mercado e descobriu que o preço de terceirizar tal operação tomaria todo o faturamento do plano. Para enfrentar esse problema, que em condições normais seria intransponível, Chicani saiu-se com uma pérola de criatividade. Pegou todo o material de comunicação da empresa e colocou os

seguintes dizeres: “TeleDente 24 horas”. E colocou também o bipe na cintura. Ou no calção, como chegou a fazer certa vez na praia. Nascia assim uma solução simples e eficaz.

Deu certo – o contrato foi fechado. De 1991 a 1995, a clínica teve um crescimento gradual ancorado nas consultas do próprio Brooklin, bairro de classe média. Mas Chicani não tinha o ritmo de crescimento que queria e, por outro lado, estava com custo fixo alto de aluguel e funcionários. A empresa não decolava porque não tinha capital. Então, apostou numa jogada ousada. Investiu para ganhar a conta dos 3 mil funcionários da Inpacel (Indústria de Papel e Celulose), de Arapoti, no norte do Paraná. Tomou o risco, desmontou um dos consultórios e comprou um trailer para atender o pessoal nas fazendas de beneficiamento de madeira. Com o espaço que sobrou, resolveu outro problema: montou uma estrutura administrativa para gerenciar os convênios.

Quando o trailer estava pronto, Chicani foi convidado pela Itaipu a participar de um congresso de RH. Não teve dúvidas em levar o consultório móvel e depois aproveitar a viagem para apresentá-lo para a Inpacel em Arapoti. Só que antes mesmo de chegar na empresa-alvo, o trailer fez o maior sucesso no congresso de RH. Um diretor de uma empresa ficou entusiasmado e falou sobre a possibilidade de fazer exames periódicos em várias unidades usando o trailer. Em pouco tempo, Chicani se associou a outra empresa que prestava assistência médica, para abrir um escritório no Rio de Janeiro. De novo no risco. Não ia ter salário, apenas uma participação no total de consultas. Chicani desmontou mais um dos dois consultórios que sobraram no Brooklin, em São Paulo, e montou o escritório regional no Rio de Janeiro, na Avenida Presidente Vargas, no centro da cidade. Durante um ano, dormiu religiosamente toda quarta-feira no ônibus leito a caminho do Rio. Trabalhava lá na quinta-feira e pegava o ônibus de novo no final do dia para atender durante a sexta-feira no consultório em São Paulo. A via-crúcis valeu a pena. De lá, foi abrindo outros espaços e fechando mais convênios. Grandes convênios.

Enquanto isso, economizava o que podia dentro de casa, para investir na empresa. Como se não bastassem os passos ousados na DentalCorp, Chicani ainda deu uma cartada para trocar de apartamento. Queria que as filhas – a mais velha estava com sete anos – ficassem mais perto da escola onde estudavam. Encontrou um, mas dependia da venda do apartamento em que viviam para fechar negócio. Apesar disso, acertou a compra do novo antes de receber o dinheiro do antigo. Na hora de fechar contrato, o comprador ameaçou desistir. Por sorte, e sempre no limite do risco, o negócio saiu. Mesmo assim, ainda assumiu dívidas. Ficou sem dinheiro na empresa e sem dinheiro em casa – uma temeridade na gestão de um negócio em franco crescimento, necessitando de caixa. Para economizar,

chegou a passar seis meses sem cortinas no quarto e evitava até lavar o carro. Ia de ônibus para o Rio de Janeiro para não gastar em passagem de avião. “Minha família sugeria vender o trailer e fechar o consultório no Rio. Para eles era absurdo ter um monte de despesas na empresa à custa de sacrifício pessoal.” Não vender foi uma decisão cara, mas acertada. Hoje, o faturamento do Rio de Janeiro representa mais de 20% do negócio. Tomar essa série de riscos conseguiu fazer a DentalCorp dar passos ousados em momentos importantes.

Como sobreviver ao fluxo de caixa estrangulado

Em abril de 1996, menos de seis meses depois da abertura da filial do Rio de Janeiro, Chicani fechou um convênio para a DentalCorp atender 2 mil pessoas do Grupo Martinelli. Para selar o negócio, precisou incorporar uma empresa que já fazia o atendimento. Pouco tempo depois, assinou outro contrato com o Grupo Votorantim – mais 4 mil pessoas e dois consultórios novos. Eram todos clientes estreatantes em convênios. Como era de se esperar, o fluxo de caixa de Chicani estourou no final de ano, por uma razão simples: para cada atendimento feito, ele precisava pagar o dentista conveniado antes de receber. O investimento só renderia bem mais tarde, com o valor de cada plano pago pelas empresas a prazo.

Era uma demanda enorme de atendimento e pouco caixa para bancar. Para uma empresa já estruturada, com vários convênios, isso seria facilmente absorvível. Para quem tinha apenas um convênio grande, era um problema e tanto. “Eu assumi o risco do desequilíbrio de caixa com a entrada do Grupo Martinelli”, diz Chicani. “Mas eu não podia perder esse negócio: eram 17 empresas.” Além de assumir esse monte de “vidas”, como se diz no jargão de seguros de saúde, Chicani ainda tinha conseguido o contrato da Votorantim – depois de uma longa negociação, vencida com o preço lá embaixo. “Eu sabia que estava arriscando, mas não tinha idéia exata do tamanho do risco. Só não podia deixar escapar um cliente como o Grupo Votorantim.”

Chicani apostava todas suas fichas, mas não deixava passar sequer uma oportunidade. Se não sabia o tamanho do risco ao assumir as operações da Martinelli e da Votorantim no início de 1996, a temeridade ficou bem clara no final daquele ano. O caixa da empresa ficou sem oxigênio. Teve que pedir dinheiro emprestado para bancos. Vendeu o seu carro e o da mulher. “Quase quebrei nesse período. Não tinha mais de onde tirar grana. O banco já não me emprestava mais.” A família de Chicani falou inúmeras vezes que ele deveria vender o trailer e fechar a operação do Rio de Janeiro. “Eu insistia com todas as forças que aquilo era importante. A tendência natural das pessoas diante da dificuldade é fechar e parar de perder dinheiro”, diz Chicani, que, como bom empreendedor, enxergava outra

saída. “Eu pensava em alternativas de solução. Em desistir jamais. Minha família não tinha a visão de negócios que eu tenho. Eles não sentiam quão próximo eu estava de ser bem-sucedido naquela aposta.”

A alternativa com a qual Chicani se virou foi a mais simples possível: cortar gastos ostensivamente e adiar qualquer novo investimento. “Como estava colocando muito dinheiro naquela operação, eu não tinha coragem de pegar um avião para ir de São Paulo para o Rio de Janeiro. Aquilo era uma fonte de drenagem de recursos.” Quando alguém ia de carro, pegava carona para economizar mais alguns reais. Se não havia ônibus leito, ia de comum. Dentro da empresa, a política era de não-tolerância com os gastos. Quando a operação do Rio de Janeiro precisou de um fax, levaram o usado de São Paulo. O quadro de funcionários ficou estável, enquanto os cerca de 20 colaboradores tiveram que se desdobrar para dar conta da operação fora de São Paulo. O ano de 1997 foi difícil, mas a DentalCorp sobreviveu.

A hora da colheita

Em 1998, Chicani fechou um grande contrato que compensou todas as dores de cabeça. Por conta disso, teve condições de reagir à consolidação do mercado que estava começando a acontecer, principalmente em São Paulo. Uma das maiores do setor havia sido comprada por um fundo. “Pensei que se não fizesse alguma coisa rápido eu seria engolido em um piscar de olhos”, diz Chicani. A estratégia foi procurar outros mercados. O primeiro em que investiu foi Brasília, onde montou um escritório regional. Ao mesmo tempo, investiu de novo na estrutura e mudou o escritório de São Paulo para um prédio onde ocupava metade de um andar, com uma “cara mais empresarial”, nas suas palavras. “Aumentei meu custo, mas mudei de patamar. Quando isso acontece, as oportunidades de negócio também crescem no mesmo nível.” O espaço ficou pequeno em apenas 18 meses e outra mudança foi necessária. Em 1999, a empresa começou a operar na rua Estados Unidos, em uma casa ao lado de onde funciona a sede atual, na mesma rua.

“Não me arrependo de todas as apostas que fiz. Gostaria apenas que tivesse sido um pouco menos traumático”, diz Chicani, pensando também no sacrifício que impôs à família. “Fico pensando: das quatro coisas – mudança de endereço no início, Grupo Votorantim, Martinelli e trailer e escritório no Rio –, de qual eu poderia abrir mão? Eventualmente do trailer. Mas pelo uso que esse trailer teve em inúmeras ações de premiação, ele se pagou mil vezes.” Hoje, as apostas se mostraram válidas. De 1998 a 2003 a DentalCorp cresceu nada menos do que sete vezes em faturamento. E já olha para fora do Brasil, para montar uma operação no Chile.

Ele está usando o aprendizado dos lances ousados no início da carreira para fazer o melhor negócio possível. Embora tenha mais folga no caixa do que tinha quando pegou os contratos no Rio de Janeiro, Chicani optou por ter um sócio capitalista para entrar no Chile. A idéia é não sangrar o caixa e ao mesmo tempo aproveitar a rede de relacionamentos de alguém que já conheça o país. Algum tempo atrás, Chicani deu apoio para um empreendedor chileno selecionado para receber apoio da Endeavor. “Agora, vou usar o escritório dele para investir o mínimo possível nessa expansão.” Essa perseguição pelo corte de custos também ficou como lição dos momentos difíceis da DentalCorp em 1998.

Um exemplo foi o que aconteceu recentemente, quando Chicani estava em Marabá (Pará) com a família. De lá, ele iria para Belém, de avião, visitar um dos escritórios da empresa. Isso até descobrir que a gerente da operação estava indo de carro. Acabou indo com ela e aproveitou a viagem para falar de negócios. “Inúmeras vezes fiz São Paulo-Rio de Janeiro de carro com meu pessoal mais próximo. Mais do que economizar é importante o exemplo que você dá com uma atitude dessas, além de promover a aproximação com a equipe”, diz Chicani, que fechou o ano de 2004 com um faturamento de 11 milhões de reais na DentalCorp, além de 22 escritórios regionais, 160 mil vidas seguradas e 150 funcionários. “Não dá para aliviar nunca.” Depois de ter sido obrigado a cortar despesas como nunca para não falir, Chicani sabe como ninguém o valor de cada centavo no negócio. Não por acaso, foi escolhido em meados de 2005 para tornar-se um estudo de caso da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos.

DE VOLTA À SUPERFÍCIE

O que fazer quando o oxigênio chega (quase) ao fim

Em 2001, depois de ter conseguido a primeira rodada de capital de risco, a Automatos, empresa de tecnologia do Rio de Janeiro, estava prestes a quebrar. A empresa havia investido bastante na estrutura de desenvolvimento de negócios e na construção de produtos, mas as variações do mercado e um otimismo exacerbado deixaram o caixa em problemas. “Nosso plano de negócios original previa uma nova rodada de captação um ano após a primeira. Porém, controlamos o caixa para termos um ano extra garantido. Isso nos deu uma falsa sensação de segurança”, diz Marcelo Salim, um dos três sócios. “Pensávamos que, em pouco tempo, os clientes internacionais fariam compras de milhões. Essa combinação de dinheiro no caixa com vendas em aquecimento nos inebriou. Até que chegamos à conclusão de que o telefone não ia tocar. Como de fato não tocaria. A esperança é a última que morre..., mas morre! E só então partimos para buscar a nova rodada de investimento, bastante tardiamente”, diz. “Você pode achar que é o melhor piloto do mundo, fazendo uma curva a 300 quilômetros por hora. E aí, na próxima volta, você quer fazer 1 quilômetro por hora mais rápido. É quando você termina por encontrar um muro no seu caminho. O fato é que você precisa procurar o capitão de risco dois anos antes de precisar de dinheiro. É preciso planejar.”

Além disso, nos tempos de vacas gordas, cometeram um dos pecados capitais: a soberba. A Solvo, um spin-off da Automatos, como uma empresa acostumada a financiar seu próprio crescimento, tinha lá suas limitações oriundas do fluxo do caixa e estava sempre vendendo o almoço para comprar o jantar. “Esta limitação de caixa é saudável, pois demanda soluções criativas e, sobretudo, atenção total aos custos. Um motor trabalha bem com a quantidade adequada de combustível. Combustível demais faz o motor embolar e termina por afogar.” No caso da Automatos, de repente apareceu uma “tia rica”, nas palavras de Salim, e depositou alguns milhões de dólares na conta. Nesses casos, a tendência é acontecer um relaxamento, uma acomodação letárgica muito perigosa.

“Você quer montar um time de marketing que vai tornar sua marca conhecida mundialmente, entre outros superlativos. Esse time acaba por definir a compra da impressora que imprime várias páginas coloridas por minuto, embora só precise de algumas poucas e em preto-e-branco. Quando menos se percebe, todos, inclusive você próprio, desenvolveram uma doença chamada *staffite* (do

inglês *staff*, que, em português, quer dizer equipe de trabalho). Você contrata um gerente financeiro e ele diz que precisa de dois estagiários mais um *controller* para trabalhar com ele. Você até desconfia, mas, como não tem pressão imediata de dinheiro, acaba liberando a contratação. Quando vê, tem até dez pessoas trabalhando nessa área. O processo todo é enganoso e você fica feliz ao chegar ao trabalho e ver aquele monte de gente trabalhando. Essas coisas são muito ruins. E por uma simples razão: o lucro é o oxigênio de uma companhia, que conquista diariamente o direito de estar viva. Se você pára de olhar isso, está parando de olhar para o que vai deixá-lo vivo. É preciso ficar de olho bem aberto, porque a *staffite* é uma doença mental. Nós aprendemos da pior maneira. O correto é estar sempre com a mão na massa, verificar pessoalmente as planilhas para saber detalhes dos números e para saber quem está recebendo quanto e pelo quê.”

Fazer marcação cerrada nos custos foi um aprendizado natural de quem esteve muito próximo da quebra. A segunda rodada de investimentos veio mais de um ano depois do momento que os sócios da Automatos haviam programado. Na prática, quer dizer que eles sobreviveram vários meses fazendo exercícios financeiros de todo o tipo. “Esticamos o caixa de forma inimaginável. Percebemos que sempre dá pra cortar custos, não importa o quão enxuto você ache que esteja.” Vale a pena conhecer os detalhes da luta pela sobrevivência, nas palavras de Salim:

- 1. Renegociação de contratos.** “A primeira coisa a ser feita é renegociar os contratos. Boa parte dos contratos é desnecessária em tempos de crise e você pode rompê-los sem grandes problemas. É óbvio que muitos contratos prevêem cobrança de multa, mas você negocia para não pagar. É quando entra em cena a capacidade de negociação. Você se torna um excelente negociador quando está quebrado. É muito mais fácil fazer isso quando atrás de você só tem a verdade. A gente dizia algo como: ‘No final das contas, há duas opções pra você, credor. Uma é negociar comigo, ser solidário ao trabalho sério que está sendo feito aqui e ter a certeza de que contarei com você como um tremendo parceiro de negócios e agirei de acordo no futuro. Devo, não nego, pagarei quando puder. A outra opção é a seguinte: você me processar e vamos todos para os rigores e os prazos da lei, porque a verdade maior é que dinheiro para pagar ainda não existe.’ Não é necessário quebrar para aprender a negociar. É importante manter uma política constante de negociar bem contratos e, sobretudo, checar se realmente eles são necessários. Pode até parecer estranho falar em contrato desnecessário, mas, numa situação de perigo, muitos se tornam descartáveis. Em uma analogia com as despesas pessoais, quando o

dinheiro começa a rarear, as primeiras coisas a serem cortadas são supérfluos como televisão a cabo, garrafas de vinhos bons ou academia de ginástica. Em situações mais agudas, vende-se o carro e troca-se o colégio dos filhos. Na empresa, podem ser considerados luxos os contratos de consultoria, projetos de longo prazo e desenvolvimento de produtos futuros. Mas cuidado com o que cortar. O que de fato é relevante em momentos de crise, além de reduzir as contas a pagar e a receber, é aumentar as vendas. Corte no departamento de vendas em momentos de crise é um tiro no próprio pé.”

2. **Corte de pessoas.** “É preciso olhar para dentro da empresa e ver em que nível está sua *staffite*. Será que todas aquelas pessoas são realmente necessárias? Existe até um problema anterior: você está no negócio para gerar emprego ou para dar lucro? Nesse momento, você pode até se sentir um pouco cruel e perceber que precisa demitir muitas pessoas. Por outro lado, você está mantendo o emprego de tantas outras. Se a empresa quebra, todo mundo quebra com ela. Então, durante a crise, cerca de oito meses antes de a segunda rodada de investimento chegar, fomos obrigados a demitir 30% do pessoal (cerca de 30 pessoas), cara a cara. Chamei cada um para conversar reservadamente e demitir. Uma situação horrível para mim e para eles. Lembro-me de ter ficado muito desgastado. Ofereci o pacote mais decente possível. O importante é tratar cada um como você mesmo gostaria de ser tratado em uma situação inversa. Respeito é fundamental. Demitir quem merece não é tarefa tão complicada, o pior de tudo é demitir alguém que não merece ser demitido. Mas você precisa fazer – e rápido. É uma situação grave, que merece uma ação na mesma proporção. Dividimos em blocos, porque havia gente no Rio, em São Paulo e nos Estados Unidos. Fizemos tudo em duas semanas. Imediatamente após as demissões, reunimos o pessoal e dissemos: ‘Acabou. O que tinha que acontecer aconteceu. Esse é o time que vai levantar a empresa. Juntos, temos condições de crescer e ficar maiores do que jamais fomos.’”
3. **Alguns precisam ser saídos, enquanto outros saem.** “Há pessoas cuja ausência agrega valor! São pessoas que ficam mais preocupadas em cochichar profecias trágicas e maledicências pelos corredores do que propriamente em trabalhar e ajudar no processo de reestruturação da empresa. São pessoas que têm que ‘ser saídas’. Há outras pessoas que simplesmente jogam o próprio jogo, preocupam-se exclusivamente com elas mesmas e procuram um lugar seguro para onde correr e de onde assistir em segurança ao ‘naufrágio’ que se anuncia. Com um pouco de atenção, você observa nitidamente esses últimos, pois eles começam a

chegar mais tarde, sair mais cedo, andar mais arrumados do que o habitual, e estão sempre agendando médicos e outros compromissos outrora raramente existentes. Não há muito a se fazer aqui, a não ser conversar, compreender e estabelecer um plano de contingência para os impactos das futuras perdas. Lembro-me de brincar com cada um: ‘Hoje é João Soares ou David Letterman?’, o que causava feições de espanto e dúvida. Então, eu completava: ‘A entrevista que você vai fazer hoje é em português ou inglês?’ O sorriso sem jeito e olhar soturno entregavam tudo.”

4. **Humor em alta, apesar da situação.** “Por pior que fosse a situação, tentávamos manter o humor em alta. Não estou falando de rir no momento de demitir pessoas ou outro absurdo do gênero. Mas é fundamental o bom humor no dia-a-dia, principalmente com as pessoas que estão trabalhando juntas. É muito difícil, mas ajuda a evitar aquela tensão, de um olhando pro outro como se fosse chorar. É preciso rir da própria catástrofe. Nós fomos bons nisso. Principalmente quando ligava um gerente de banco cobrando algum pagamento. O pessoal dizia: ‘Salim, mais um pra você aí na linha!’ Alguns com sutileza, outros mais afoitos, invariavelmente eles me perguntavam se estávamos enfrentando algum problema financeiro. Eu replicava: ‘Nós, não. E o seu banco está? Porque é você que liga todo dia pra me pedir dinheiro!’ Só encarando com humor...”
5. **Caixa esticado.** “Usamos aquela estratégia bem brasileira de abrir várias contas para poder ter vários buracos. O problema é que os bancos se falam e acabaram descobrindo que nosso crédito não era dos melhores. Uns quatro ou cinco bancos depois, não adiantava mais abrir contas, pois o crédito nos era sempre negado. Então, quem passou a nos financiar foram os fornecedores. Eles mandavam a nota fiscal e perguntavam se não íamos pagar. A gente assegurava que sim, mas a questão era quando. Eu ligava para os fornecedores, quando precisava alterar uma data de pagamento, por exemplo, e dizia: ‘Tenho uma notícia boa e outra ruim. A boa é que Jesus te ama! A ruim é que ele ainda não me ajudou a arranjar aquele dinheiro para te pagar no prazo combinado.’ Eles riam sem jeito e a gente ria de verdade. E fomos aprendendo a protelar, compartilhando algumas de nossas previsões de recebimento, e assim por diante. O principal é mostrar respeito pelo fornecedor e manter a relação. Não se esconder. As pessoas respeitam quando você tem problemas e os encara, mas odeiam se você foge de suas responsabilidades. O que fazíamos era avisar com alguma antecedência que não honrariamos o prazo, o porquê disso e a nova data-tentativa para o pagamento. Às vezes, pagávamos uma pequena parte, apenas para mostrar compromisso.”

6. **Atraso no salário.** “Às vésperas de sair a segunda rodada de investimento, atrasamos o salário. Foi a primeira vez em nossa história que isso aconteceu. Pagar o salário em dia era uma condição de honra, um símbolo, desde nosso início. Foi triste e sentimos como uma rachadura em um cristal precioso. Em vez de pagar no final do mês, como sempre fazíamos, inicialmente usamos a CLT a nosso favor, pois a lei permite o pagamento do salário até o quinto dia útil do mês subsequente. No final do processo – não houve outro jeito –, pagamos um pedaço do salário e atrasamos o outro pedaço. Era até divertido ouvir e contemporizar funcionários reclamando do atraso de alguns dias no salário, enquanto eu mesmo não recebia rigorosamente nada havia meses. Mas eles não sabiam disso e nem deveriam saber. Para amenizar a situação, colocamos o foco no positivo, dizendo que a rodada de capital estava prestes a acontecer e dias muito melhores já estavam no horizonte. De fato, isso aconteceu. Pagamos todas as dívidas, honramos todos os acordos com os funcionários e fornecedores e pagamos a rescisão de quem havia sido demitido. Foi um sentimento indescritível de vitória.”
7. **Negociação no sindicato.** “Em momentos normais, quando alguém é demitido, a rescisão é feita no sindicato e tudo fica OK. Quando a empresa está perto de quebrar, o sindicato acaba sendo ignorado. Não por má intenção, mas por necessidade. Você diz que vai pagar para o funcionário desse jeito ou vai para a briga na Justiça. Por pior que seja a situação, existe uma maneira de passar por ela. Não estou dizendo que seja bonito ou elegante fazer isso. Mas o que importa nesse momento é sobreviver e garantir outros empregos que estão em jogo. Tenha em mente que o caminho será muito duro, mas passível de ser percorrido. Saiba que, para fugir das adversidades, a rota mais curta é seguir em frente. Continua e decididamente em frente. Não entre em pânico e nem fique esperando tudo melhorar. Faça melhorar.”
8. **Advogados com mágicas legais.** “Nesse processo, você descobre coisas impressionantes, como advogados com alternativas para enfrentar praticamente todos os problemas que você tem. Um exemplo é a demissão de 30 pessoas. É muita grana pagar todas as indenizações. Você logo pensa que precisa pagar tudo. Então, o advogado diz que não precisa. Porque a própria Justiça reconhece que a maior prioridade da empresa é se manter viva naquele momento, visto que existem outros empregados em risco. O sindicato também reconhece isso. Todos viram cúmplices. Até os fornecedores. Com exceção dos tributos, que você não tem o direito de reter (dá cadeia), todo o dinheiro que está na empresa tem que

ser usado para mantê-la viva. O advogado ajuda você a entender e usar essas questões legais.”

9. **Mão no bolso pessoal.** “A primeira medida tomada na cruzada pelo corte de custos foi a decisão pelo não-pagamento de salários e reembolsos de despesas aos sócios. Antes que qualquer outro setor da companhia sentisse, os sócios sentiram no próprio bolso as dores da dificuldade de caixa. Somente os funcionários dos quais não tínhamos como esconder é que sabiam disso. Não queríamos afetar o estado de espírito do grupo. Usávamos o cartão de crédito pessoal para financiar despesas, pois assim ganhávamos um mês a mais de prazo. Só que sócio não podia pedir reembolso de despesa, então a bola-de-neve crescia. Foi engraçado quando o investimento saiu. Apareceram comprovantes de todo os lados, referentes a despesas acumuladas ao longo de vários meses!”
10. **Todos no mesmo barco.** “Quando descobriam nossa situação, alguns funcionários diziam para a gente: ‘Corta meu salário também.’ Isso era muito forte! É um negócio que arrepia. É o sinal extremo de respeito e admiração por você e pelo que você está tentando alcançar. Alguns funcionários mostraram tamanha lealdade e força de caráter que foram convidados a virar sócios da companhia. Hoje, são 10 sócios no total. É muita gente. Temos problemas por causa disso, não vou negar. Mas é mais um problema a ser administrado entre tantos outros. E era imperativo que déssemos uma contrapartida digna ao comportamento exemplar deles. Além de nada receber, nós (os sócios originais) pegamos empréstimo na pessoa física em bancos. Foi uma experiência ‘entusiasmante’ dever aquela quantidade dinheiro e mais os juros. Principalmente para quem estava sem receber salário fazia dez meses! É tranquilo dizer isso hoje, mas o outro lado que precisa ser mencionado é que foi uma atitude de muito risco para com nossas próprias famílias.”
11. **A hora do edredom.** ”Hoje, é até divertido contar tudo isso. Na época, era bem diferente. Lembro que eu botava o edredom na cara e não queria que amanhecesse. Olhava para o relógio, via que eram 3h da manhã e pensava que daí a três horas ia começar tudo de novo. Quando chegava sexta-feira, dava graças a Deus porque os telefonemas iam diminuir no fim de semana. Não que eles acabassem, apenas era um alívio que diminuíssem. Quando chegava domingo à noite, a musiquinha do *Fantástico* era a morte...”
12. **O que vale é o cheque.** “Muita coisa mudou depois de todo esse processo. Não necessariamente para pior. Todos ficaram mais maduros. É o mesmo que dizer que, quando você cresce, perde aquela ingenuidade

infantil, tão bonita. Mas não quer dizer que você tenha ficado pior. Mudaram as relações com os funcionários e alguns valores. O que a gente acreditava que era importante para os funcionários não era tão importante assim. No final do dia, a maior parte das pessoas olha é para o dinheiro na conta. Nos momentos de crise, poucos têm uma visão mais nobre, alinhada ao melhor para todos, e partem para o ‘Salve-se quem puder’. Nós acreditávamos que, criando um ambiente legal, as idéias floresceriam e tudo ficaria muito bem. É claro que as pessoas valorizam um bom ambiente de trabalho e isso ajuda a mantê-las na empresa, mas, na hora do vamos ver, o peso maior fica no dinheiro. Hoje, sem ressentimentos ou amarguras, entendemos melhor como funciona a cabeça das pessoas.”

13. Cicatrizes de guerra. “A Solvo e a Automatos sempre cresceram. Esse período foi a primeira vez que nós regredimos. Lidar com a regressão é um aprendizado. Lidar com a crise é uma escola. Adquirimos conhecimento e autoconhecimento que nenhum MBA de Harvard ou peregrinação pelo Caminho de Santiago de Compostela nos propiciariam. No Brasil, é feio ir mal. Em países mais desenvolvidos, é símbolo de guerra, de aprendizado. Quanto mais situações difíceis superadas, melhor é o currículo. Aqui, as pessoas mudam de assunto quando falam sobre isso. No processo de empreendedorismo, você precisa estar preparado para se dar mal e transformar esse avesso em uma nova vitória. No nosso caso, a gente conseguiu virar o jogo. Mas poderia não ter sido assim. É importante ter em mente que você nunca perde um jogo. Às vezes, é o tempo que acaba antes de você conseguir ganhar.”

E por qual motivo, apesar de todos os fatos descritos acima, Salim e os sócios resolveram ir até as últimas conseqüências no lugar de jogar a toalha? “Essa é uma pergunta que a gente se fazia, mas não dava muita atenção na época para não perder o foco”, diz Salim. “Teve um pouco de ingenuidade, imaturidade, ousadia. Por outro lado, tinha um compromisso. Poderíamos dizer ‘chega’. Tínhamos liquidez, poderíamos ir para outro lugar no mercado, enfim, nos virar. Mas havia uma relação maior entre nós. Um núcleo básico de crenças e valores que nos fazia ficar juntos. Muitas vezes, uma empresa vai caminhando inexoravelmente para a quebra e seus funcionários terminam com uma mão na frente e outra atrás, os fornecedores ficam a ver navios, enquanto os sócios mantêm suas contas correntes protegidas e polpudas. Nós simplesmente não admitíamos essa possibilidade conosco. Além dos sócios, havia mais 80 pessoas! A preocupação com essa gente foi um enorme motivo para nos fazer seguir adiante.”

A insistência deu certo. A Automatos International, holding da Solvo e da Automatos, conseguiu uma rodada de investimentos em novembro de 2002. A Intel Capital e o Banco Pactual juntaram-se à GP Investimentos, que já tinha participação na empresa e reinvestiu na segunda rodada. Na época, logo depois da quebradeira provocada pela implosão da bolha da Internet, foi um dos únicos investimentos registrados no mercado. Muitos quebraram, mas eles continuaram firmes em sua caminhada. “Alguns me dizem que tivemos sorte. De fato, sou uma pessoa de sorte. E sorte é mesmo para se usar, senão atrofia. Mas quem estava lá comigo sabe que dar a volta por cima não teve nada a ver com sorte. Teve a ver, isto sim, com muito trabalho, muita luta, obstinação, força de caráter, companheirismo e, sobretudo, com muita criatividade e habilidade para nos desviar da chuva torrencial de problemas que insistia em cair.” Hoje, são 90 funcionários nas duas empresas, ambas com estrutura muito mais enxuta. Em 2004, faturaram cerca de 10 milhões de reais, 40% mais do que em 2003. Nada mal para quem passou tantos meses embaixo d’água.

A despeito das vitórias e do bom resultado, Marcelo Salim deixou as operações da Solvo e da Automatos ao final de 2004, embora continue sócio da holding controladora das duas companhias. Em outubro daquele ano, ele avisou ao Conselho de Administração que tinha tomado a decisão. Ficou alguns meses preparando o seu sucessor, um dos novos sócios, Marcos Vinicius Bernardes Peigo, e partiu para realizar um sonho antigo: trabalhar com esportes e entretenimento. Desde o início de 2005, está à frente da Rava Sports Marketing & Entertainment, para desenvolver iniciativas no mundo dos negócios do esporte e do entretenimento. Como fez ao deixar o emprego em uma multinacional, mais uma vez largou o certo pela oportunidade de construir um novo negócio.

UM MÊS PARA DESCONSTRUIR O QUE FOI CONSTRUÍDO EM SEIS MESES

O que fazer quando o mercado pega o empreendedor no contrapé

Quando o assunto capital de risco começou a ficar quente no Brasil, no início de 2000, a Pollux, empresa do carioca José Rizzo Hahn Filho, estava instalada numa incubadora do Senai, chamada MIDIVille, em Joinville, Santa Catarina. Apesar de ainda não ter sede própria, o negócio interessou ao Banco Factor, que investiu 1 milhão de dólares em troca de 20% da empresa, que faz sistemas de visão artificial para controlar o processo de produção industrial. O dinheiro serviu para profissionalizar o negócio com a vinda de novos executivos e para expandir a operação em outros segmentos (automotivo, alimentos, bebidas) e até para fora do Brasil, no México, onde a empresa já tinha uma filial funcionando. Um ano e meio depois, com os resultados atingidos, a Pollux partiu para uma segunda rodada. Desta vez, foi a GP Investimentos que se interessou em entrar no negócio. Em março de 2002, depois de seis meses de negociação, o contrato foi assinado. “Foi um processo mais complexo do que havia sido na primeira rodada”, diz Rizzo. “Como a negociação foi mais longa, o plano acabou saindo com algum atraso.” O que era para ser lançado no começo do ano acabou acontecendo somente três meses depois.

A primeira providência foi contratar um grupo de executivos. Em seguida, foram estabelecidas alianças tecnológicas, além de um plano de desenvolvimento da filial mexicana. Isso fez com que a Pollux virasse o ano de 2003 com custos fixos muito altos. Janeiro e fevereiro foram meses fracos de venda, como sempre são – ainda mais pelo fato de que eram os primeiros meses do governo Lula, em que o mercado em geral havia freado os investimentos, à espera de uma melhora no cenário do que viria. Mas, em março, como deveria acontecer, o mercado não voltou ao normal. Assim, Rizzo percebeu que era preciso agir. “O que levei seis meses para construir fui obrigado a destruir em um mês”, diz. “Montamos nosso plano no segundo ano do governo Fernando Henrique Cardoso. Até leva-

mos em conta o cenário político, mas não havia muito o que fazer. Quando colocamos o plano em ação, não pensamos em esperar as eleições.”

O plano da Pollux foi obrigado a mudar. E reduzir custos não estava na ordem do dia até aquele momento. Nunca haviam feito isso. Até então, tinham demitido apenas algumas pessoas, por conta de mau desempenho. Foi um legítimo corte na própria carne: alguns gestores fizeram a própria demissão, decidindo, entre eles, quem sairia e quem ficaria. “Isso é comum de acontecer em algumas fases da empresa e você precisa aprender como demitir pessoas”, diz Rizzo. “Não é fácil. Você nem dorme à noite, pensando no que precisa fazer e em como fazer.” Tudo aconteceu durante uma manhã. Uma pessoa de cada vez. Foram montadas quatro salas, com quatro pessoas destacadas para dar a má notícia. “O gerente de RH orientou que não dava para conversar muito, que era necessário ser sucinto e depois informar que a empresa estava à disposição para ajudar na recolocação por meio de informações da rede de contatos e de recomendações.” Como é comum nessas situações, Rizzo e os demais encarregados das demissões explicavam que essa medida era a única maneira de não colocar em risco o emprego das demais pessoas ou mesmo os negócios da própria empresa. “Infelizmente, alguns teriam que ser sacrificados.”

O desafio maior ficou com as pessoas que continuaram na equipe. Principalmente porque a empresa não poderia suportar nem o pagamento da folha dessas pessoas. Rizzo foi obrigado a tomar outra medida extrema: reduzir o salário da equipe. “Como tínhamos perspectiva de que em três ou quatro meses a situação melhoraria, reuni a equipe e expliquei que havia duas opções: cortar mais gente ou reduzir o salário por três meses.” Durante esse tempo, as pessoas na Pollux receberam 30% a menos no holerite. Tudo dentro da lei, com redução de jornada proporcional. Para piorar, o dissídio da categoria das empresas de processamento de dados veio em outubro, justamente em meio à crise, com a proposta de 17% de aumento. Rizzo conseguiu negociar com o sindicato e postergou o pagamento para abril, em duas parcelas. Apesar desses problemas, quem ficou na empresa encarou o desafio e se empenhou ainda mais do que costumava antes da crise, por vontade própria e para ajudar a reerguer o negócio.

A transparência nos processos da Pollux ajudou a gerenciar a crise. Os funcionários aproveitavam para fazer todo tipo de pergunta difícil (sobre demissão e desempenho da empresa, por exemplo) na reunião mensal com o presidente, chamada de 60 minutos, implantada desde 2001. E só ficaram mais brandas em março de 2004, quando a empresa voltou para o azul. A velocidade de reação também ajudou no processo de recuperação. Ao contrário do que havia acontecido com a divisão de Internet, que demorou a ser fechada, a decisão de cortar as pessoas e diminuir os salários foi muito rápida. Mas o aprendizado não parou por

aí. Na obsessão de reduzir os custos fixos instalada depois da crise, a Pollux começou a investir em profissionais temporários, para trabalhos e projetos de um ou dois meses de duração. “É uma possibilidade interessante, porque não entra no custo fixo e, ao mesmo tempo, rende até três vezes mais do que um funcionário contratado.”

Com a crise, Rizzo aprendeu também que é possível fazer mais com menos, apostando na criatividade. O resultado foram os prêmios conquistados em 2004 de inovação tecnológica, motivados em parte por um programa de destaques do mês. Funciona assim: os funcionários são divididos em grupos de cinco pessoas para conversar mensalmente com os gestores. Eles contam o que fizeram no mês e falam sobre dificuldades. A partir dessas conversas, três pessoas de um total de 50 são destacadas. “A gente não espera que ninguém venha aqui com idéias revolucionárias para mudar a empresa. O destaque é para quem trabalha de maneira mais eficiente. Tanto que pessoas que apertam parafuso já foram escolhidas”, diz. A cada mês, três funcionários são selecionados. Eles recebem um bônus em dinheiro e um jantar com um dos diretores da empresa em local a escolher. Um dado interessante é que, desde 1996, quando a empresa foi fundada, nem uma só pessoa saiu de lá por vontade própria. Sinal mais do que evidente de que Rizzo soube contornar a crise. Os investidores continuam apostando na empresa, que ganhou fôlego e deixou a crise para trás, graças à retomada da produção industrial brasileira na segunda metade de 2004. A Pollux fechou o ano com um faturamento de 5,2 milhões de reais, 85% a mais do que em 2003.

“MEU MAIOR ERRO FOI TER VENDIDO A PHYTOERVAS”

Quando a empresa sai das mãos do empreendedor, o controle também se vai

Em 1995, um ano depois de ter lançado o evento Phytoervas Fashion, uma feliz idéia que começou a projetar estilistas brasileiros e ajudou a consolidar a marca de sua empresa, a paulistana Cristiana Arcangeli, então proprietária da Phytoervas, virou alvo de um sem-número de propostas para vender o negócio. Aos olhos dos investidores, o negócio de Cristiana, fabricante de uma linha de 140 produtos naturais, era redondo para se comprar. A marca era forte, havia 18 mil pontos-de-venda em todo o país, 600 funcionários e o melhor: apenas uma única dona. Entretanto, Cristiana dizia sistematicamente não a todas as propostas enquanto tentava viabilizar seu sonho de exportar os produtos. Para se ter uma idéia de quão cobiçada era a Phytoervas, Cristiana chegou a receber 20 propostas diferentes para vendê-la.

Obcecada pelo desejo de exportar, fez algumas viagens para a Europa, em busca de mercado, mas esbarrava no preço alto do produto, com câmbio desfavorável para exportação, e na falta de credibilidade dos exportadores nacionais. Depois de insistir e não obter resultado, Cristiana – que se autodenomina “uma pessoa que não é de ficar batendo na mesma tecla” – viu com outros olhos uma proposta de compra da multinacional americana Bristol-Myers Squibb, em 1998. A empresa já estava há três anos cortejando Cristiana e sinalizava que a marca seria exportada para o mundo todo. Com a possibilidade de ver seu sonho de exportar seus produtos em vias de se realizar, ela vendeu a marca e a linha de produtos, mudou a razão social da empresa para PH Arcangeli e continuou com a divisão dos produtos importados e com a rede de perfumarias Phytá.

Porém, seis meses depois da venda, o sonho de ver sua marca sendo vendida fora do Brasil ruiu. A multinacional havia decidido focar em medicamentos, seu *core business*, e, por conta disso, venderia toda a divisão de produtos de consumo. Depois de tomada a decisão, nada foi feito de novo na empresa pelo próximo ano e meio. Como tinha contrato de produção e de consultoria por exigência da Bristol-Myers Squibb, por dois anos, Cristiana continuou fornecendo produtos.

“Quase morria do coração cada vez que eu ia ao escritório onde funcionava a Phytoervas”, diz. A marca ficou em suspenso durante três anos, até que a Clairol, submarca da Bristol-Myers Squibb que detinha a Phytoervas, foi vendida para a Procter & Gamble, nos Estados Unidos, um negócio de quase 5 bilhões de dólares.

Depois da negociação, seguiu-se uma discussão sobre o que seria feito da Phytoervas. Os especialistas chegaram a acreditar que aconteceria uma grande guinada. A discussão demorou um ano e, durante esse tempo, a Phytoervas continuou parada. Até que a Procter & Gamble resolveu colocar a Phytoervas à venda de novo, porque a empresa não queria fazer o investimento para desenvolver uma marca regional. Ela viu isso como uma oportunidade de retomar a empresa e fez uma proposta de compra. “Era um momento em que algumas empresas vendidas para grupos estrangeiros estavam sendo recompradas por brasileiros”, diz Cristiana. “O assunto virou notícia e fui encarada como a empresária brasileira que estava dando a volta por cima em uma indústria americana. Eu não queria essa cobrança. Não era esse o espírito.” Ela acabou desistindo e, logo depois, a Phytoervas foi vendida para uma outra empresa nacional, a Nacha Cosméticos.

Após a venda da Phytoervas, Cristiana investiu seu tempo na distribuição de marcas internacionais como Bulgari e Chanel e nas lojas Phytá Cosméticos, que hoje empregam, juntas, 300 pessoas. São cinco lojas em São Paulo, uma em Belo Horizonte e outra em Ribeirão Preto. A empresária também tem um programa diário na Rádio Eldorado, onde fala sobre moda, saúde, beleza e qualidade de vida e colunas em revistas como *RSVP*, *Vogue* e *Boa Forma*, em um site e em um programa televisivo. Enquanto fala sobre sua trajetória em uma espaçosa sala na região do Itaim Bibi, decorada com um vestido Paco Rabanne e troféus da primeira edição do Phytoervas Fashion, com vista para a Avenida Juscelino Kubitschek, zona sul de São Paulo, Cristiana não consegue esconder a decepção de ter visto o sonho de a Phytoervas se transformar em uma marca global evaporar.

Venderia de novo se pudesse voltar atrás? “Não, porque quem comprou não fez como se comprometeu”, diz Cristiana, que, na época da venda, tentou se precaver com um contrato em que a Bristol-Myers Squibb garantia exportar o produto. “Eu não teria como brigar por isso. Eles decidiram assim, o que adiantaria eu ficar esperneando aqui no Brasil? Além disso, metade das pessoas que participaram da compra já não estava lá no ano seguinte. É para frente que se anda.” Mesmo com essa frase de efeito e muita presença de espírito, Cristiana considera a venda da Phytoervas o maior erro da sua carreira. “Ganhei um bom dinheiro, mas fiquei muito triste e não deveria ter vendido naquela época.” Compraria de novo se tivesse chance? “Essa oportunidade sempre existe. É um bom desafio. Teria que começar tudo de novo. Sempre há um lado positivo e um negativo nas escolhas.” Cristiana garante que vai voltar para o mercado. É esperar para ver.

ENXUGAR PARA CRESCER

Como bater no fundo do poço e voltar a operar no azul

Em grande parte dos casos em que se fala de empresa de tecnologia e capital de risco, existe uma história de frustração ou reposicionamento do negócio. Não foi diferente com a Perfil Tecnologia, de Wanderley Campos, que, depois da bolha, associou-se com a Datasul para virar CRM Solutions. Na época da euforia ponto-com, a empresa inchou o quadro profissional graças à exuberância do mercado de ações. No entanto, em 2001, depois da tsunami que varreu empresas do mapa, a JDTC, empresa de investimentos que havia comprado 51% da Perfil Tecnologia, começou a cobrar resultados. O dinheiro tinha acabado e a empresa continuava no vermelho. Wanderley teve de apelar para a solução drástica de demitir pessoas. Aplicou o Orçamento Base Zero e avaliou que poderiam demitir 20 pessoas (eram 80 funcionários), mantendo uma base suficiente para garantir as funções essenciais, entre outras medidas focadas em recursos humanos.

Para não desfalcicar a empresa de uma vez e deixar sem cobertura algumas posições importantes, ele fez a demissão em etapas. Foi um processo que atingiu o moral da equipe e deixou o clima da empresa ruim. As coisas começaram a mudar em outubro de 2002, a partir da associação com a Datasul para oferecer produtos de CRM. Mesmo assim, houve um período de adaptação para a CRM Solutions. Nesse momento, a empresa foi enxugada mais ainda. Chegou ao piso de 30 funcionários, em meados de 2004. Depois de bater no fundo do poço, voltou a crescer com o incremento das vendas. Uma das primeiras medidas tomadas com a criação da CRM Solutions e que ajudaram a gerar motivação e empenho em quem ficou foi um programa de *stock options*. Foram oferecidas opções de compra de ações para aqueles em quem Wanderley e a sócia Lúcia confiavam mais, tomando-se como base o tempo de casa e as responsabilidades assumidas por tais colaboradores. Convencido de que precisava ter gente boa e motivada para gerar bons resultados, Wanderley passou a se envolver em todo o processo de recrutamento, fazendo sempre a última entrevista de qualquer candidato a entrar na empresa. Também focou na padronização de processos e investiu no desenvolvimento de um produto melhor e certificado. Foi um movimento que se mostrou eficaz. Ao final de 2004, pela primeira vez, a CRM Solutions operou no azul. Colaborou o fato de poder explorar a extensa carteira (dois mil clientes) da parceira Datasul. “Em um dos meses, vendemos nove sistemas. Eu nunca ti-

nha vendido mais do que dois”, diz. “O desafio agora é crescer de maneira mais seletiva. A oferta de clientes é muito grande, mas o desafio é vender para os segmentos mais rentáveis e não comprometer a qualidade”, diz Wanderley.

Além do acesso aos clientes, outro benefício da associação com a Datasul foi a estruturação de uma boa governança corporativa. Logo ao juntar forças com a Datasul, a CRM Solutions criou o Conselho de Administração, do qual participa Lúcia, mas não Wanderley. A estruturação do Conselho permitiu que os sócios definissem melhor o papel de cada um. Wanderley deixou a área operacional com Lúcia e passou a focar na área comercial e nas relações com os parceiros de negócios. “Foi uma decisão muito difícil sair da operação e atuar como executivo. Eu achei complicado na época, pois qualquer problema ou situação de investimento passava por mim.” Em abril de 2004, Wanderley passou a se preocupar com o planejamento do ano seguinte. Reformulou a oferta criando pacotes que podem ser comercializados separadamente, especializou os canais dispostos a vender CRM e reestruturou o modelo de comercialização, visando à aceleração do ciclo da venda.

Com os papéis bem definidos, a CRM Solutions está pronta para crescer 25% em 2005 e está organizando a expansão para fora do Brasil (Argentina, Chile, México), onde estará atuando a partir de 2006, mas o maior desafio é enfrentar a Microsoft. A maior empresa de softwares do mundo lançou um software de CRM e já briga por espaço no mercado. A CRM Solutions já ganhou e perdeu concorrências para a Microsoft. É um embate de Davi contra Goliás. Pesa para a CRM Solutions o fato de já estar bem posicionada no peculiar mercado brasileiro, invariavelmente mais dinâmico e criativo do que os demais mercados. “A única empresa brasileira que conseguiu se manter nesse segmento, como um autêntico ISV (*Independent Software Vendor*, vendedor de software independente, em inglês), foi a CRM Solutions”, diz Wanderley, que está empolgado para a briga. Ele vai contar com a ajuda de 40 colaboradores internos, mais a força de vendas da Datasul, além de ter uma empresa com boa governança corporativa, sem dívidas e com uma excelente carteira de clientes para explorar.

DIAGNÓSTICO, PLANEJAMENTO E AÇÃO

Essa é a ordem para superar as crises, desde que consiga reunir o máximo de informações

A Companhia Brasileira de Distribuição, também conhecida como grupo Pão de Açúcar (dona das marcas Pão de Açúcar, Extra, CompreBem e Sendas), é uma empresa de inegável sucesso. Quem enxerga apenas a fotografia da empresa hoje, com um faturamento anual de 15,3 bilhões de reais, 65 mil funcionários e aproximadamente 600 lojas em 13 estados do país, dificilmente acredita que a companhia passou raspando pela falência. O que a salvou foi a intervenção precisa e na hora certa de um dos filhos do fundador Valentim dos Santos Diniz, o atual presidente do Conselho de Administração da empresa Abilio Diniz. Ele começou ajudando o pai no início do negócio, em 1948, e depois passou a ter posição de comando, no final dos anos 70. Nessa época, os cinco irmãos estavam chegando à idade de trabalhar e criaram um problema para o primogênito. “Comecei a ver minha autoridade questionada e contestada. Fiquei sem poder atuar com liberdade”, diz Abilio, que não pensou muito para aceitar o convite feito pelo economista já falecido Mario Henrique Simonsen, no sentido de integrar o Conselho Monetário Nacional. “Fui estimulado pela experiência vivida em Portugal (ver Capítulo 6). Vi que era preciso ter uma participação mais ativa na política e na economia do país. O cargo nem era tão importante, mas dada a oportunidade, me atirei com força para Brasília.” Abilio virou as costas – “não totalmente”, nas suas palavras – para a companhia e ficou dez anos no Conselho Monetário Nacional. Passou por crises políticas, foi retirado do Conselho e depois voltou com a eleição de Tancredo Neves.

Durante todo esse período, a empresa foi conduzida pela família, mas não com a mesma eficiência que havia marcado a gestão de Abilio. Tanto que em 1989 recebeu um chamado de seu pai, que disse: “Segura porque o negócio está afundando.” Antes de começar o programa de reestruturação, Abilio foi seqüestrado e permaneceu seis dias no cativo, em dezembro de 1989. Na volta, já recuperado do trauma, começou um amplo programa de reestruturação. Em seguida, outro revés: o plano foi abalado pelo cenário macroeco-

nômico. Fernando Collor de Mello foi eleito e confiscou a poupança de quem tinha mais de 50.000 cruzeiros, a moeda da época. “Foi o moribundo em que alguém esbarrou e caiu. A empresa não resistiu ao choque com a conjuntura diversa e quase desaparecemos”, diz Abilio, que começou o jogo em grande desvantagem. Em 1990, o Pão de Açúcar perdeu o primeiro lugar entre os supermercados brasileiros para o Carrefour e deu um prejuízo de 32 milhões de dólares. Nesse cenário, Abilio começou todo o trabalho de recuperação, descrito a seguir.

É preciso saber em que pé está a situação – O primeiro grande desafio da recuperação foi encontrar as informações sobre a empresa. “A companhia era muito grande, tinha cerca de 500 lojas. Tive muita dificuldade de segurar a empresa na mão.”

Segura o caixa – Enquanto penava para descobrir a real situação do Pão de Açúcar, Abilio focou em segurar o caixa. “Isso é o principal, senão você morre. Não adianta planejar nada para a frente. É preciso segurar as despesas, respirar um pouco e, então, focar nos próximos passos”, diz. “Eu tive medo de não conseguir virar a situação no início. A situação persistiu enquanto eu não consegui equacionar o caixa. O paralelo é o seguinte: tudo muda quando o cliente é colocado na UTI e os tubos são ligados. A partir daí, você acha que ele vai ser salvo. Foi o que aconteceu quando segurei o caixa e passei a olhar para a frente. Fiquei sem medo. Depois disso, tem que acreditar que é possível recuperar o negócio.”

Corte nos gastos – Abilio conseguiu segurar os custos com cortes pesados por toda a empresa. O número de lojas passou de 500 para aproximadamente 220. “Tínhamos um computador tão poderoso que, além de nós, só a Nasa tinha um semelhante. Trocamos esse equipamento por uma rede de micros. Fomos cortando as lojas mais distantes e simplificando as lojas que estavam perto. Formamos uma base nova e passamos a subir a ladeira.”

Corte no pessoal – Também foi preciso diminuir drasticamente o número de funcionários da empresa. De 42 mil, chegou a 18 mil pessoas. “Toda a cúpula foi de um tranco só”, diz Abilio. “Tirei toda a diretoria executiva e fiquei com o segundo nível. Além de mudar, é preciso mostrar que está mudando. Depois, continuei usando o processo de cortar níveis. Fui cortando caixinhas do organograma. Coloquei várias funções para uma pessoa só tocar.”

Muita determinação – “Estava determinado que conseguiria fazer a virada. Todas as apostas indicavam o contrário. Era preciso recuperar a confiança na empresa. Nesse sentido, o corte dos níveis funcionais foi importante porque foi possível fazer uma seleção entre aqueles que acreditavam e aqueles que achavam que não ia dar certo. Tínhamos o seguinte lema: ‘Poucos e bons.’”

Diagnóstico, planejamento e ação – Abilio fala sempre que pode que a ordem das coisas deve sempre ser essa. No entanto, em 1990, ele não tinha as informações disponíveis. “Se eu tivesse, teria conseguido trabalhar antes e a história seria um pouco diferente. O tempo de cada passo não é tão importante, o fundamental é sempre seguir essa ordem sem pular etapas. Não existe o impossível, desde que você tenha o máximo de informações. Planeje pela manhã, à tarde e à noite. Se for isso que você quer, então parta para a ação.”

No processo de reestruturação, Abilio atuou praticamente sozinho no primeiro momento. Teve de contrariar as regras de administração e passou a ter um grande número de subordinados quando cortou todo o primeiro escalão. Centralizou todas as operações, eliminou intermediários e passou a atuar como um grande comandante da empresa, uma atitude fundamental para o momento em que era preciso ter clara a figura de um líder. Outra premissa para o sucesso da empreitada foi um lema que Abilio passou a repetir: “Corte, concentre e simplifique.” Na prática, isso fez com que os resquícios burocráticos da empresa fossem eliminados, junto com sistemas ultrapassados. A partir dessas práticas, o Pão de Açúcar retomou o crescimento e chegou onde está hoje, no topo das redes de supermercados brasileiras. Um exemplo claro de que, por pior que esteja a situação, sempre existe uma maneira de retomar o crescimento. Basta acreditar que é possível, ter competência e insistir.

LIÇÕES DO CAPÍTULO 9
ERROS, FIM E FALÊNCIA

O maior erro é aquele com o qual você não aprende nada

Ao contrário dos Estados Unidos, onde a falência é considerada como parte do jogo e ninguém tem problema em falar que quebrou, no Brasil existe uma certa vergonha em reconhecer os insucessos. Assim como na guerra um ferimento pode ser motivo de orgulho e condecoração, nos negócios, o fim indesejável de um empreendimento deveria ser encarado pelos empreendedores como mais uma etapa em sua curva de aprendizagem. Além disso, passar por um processo de falência ou pelo fechamento de uma empresa proporciona uma bagagem importante para o empreendedor enfrentar desafios e se precaver melhor em suas novas investidas. É claro que se trata de uma passagem traumática, mas todos sabemos que aprendemos mais com nossos erros do que com nossos acertos. Certa vez, um jogador de beisebol americano chamado Vernon Law disse: “A experiência é um professor duro porque passa o teste antes de dar a lição.” Não poderia ser mais preciso para ilustrar este ponto.

“É um defeito considerar o fracasso como um erro permanente. Qualquer empreendedor passa por crises, problemas de caixa e endividamento. Esse é o grande aprendizado. Você toma decisões erradas o tempo todo. No final, o que conta é o saldo das decisões certas. O que deve ser evitado são as decisões erradas definitivas.” – Pedro Moreira Salles

“A vergonha maior é não continuar por um determinado insucesso.” – Paulo Cezar Aragão

Como evitar a falência

Ninguém em sã consciência gostaria de ver o seu negócio ruir. Como todo empreendimento é feito de um mosaico de decisões e práticas relacionadas a recursos humanos, caixa, gestão e outros fatores, é claro que não existe uma re-

comendação única para evitar uma falência. Os capítulos anteriores tratam de boas e más práticas em negócios de diferentes tipos e portes e constituem um excelente ponto de partida para as suas reflexões sobre quão bem ou mal você tem liderado o seu negócio. Agora, se você já estiver com a corda no pescoço, leia abaixo algumas recomendações específicas para lidar com esta situação, dadas por quem quebrou ou passou pertinho da falência e escapou.

Não demore para tomar as decisões – Se você está demorando meses para chegar ao ponto de equilíbrio, sem nenhuma razão planejada para isso, não acredite que aparecerá um contrato de uma hora para outra que irá mudar a situação. O máximo que você vai ter é uma receita pontual que só vai adiar as difíceis soluções que você precisa tomar em relação ao seu negócio urgentemente. Não se iluda com a sorte; você não poderá contar com ela todos os meses e anos que terá pela frente. Analise os seus problemas e verifique se a empresa é viável no seu mercado com seus produtos e clientes em situações normais. Além disso, é sempre melhor prevenir do que remediar, por isso tome hoje todas as decisões de cortes de custos possíveis. “Se as coisas não aconteceram dentro do que você estava planejando, cedo ou tarde você vai precisar tomar as medidas amargas. Se tiver resultado negativo todo mês é um mau sinal. Indica que, como está, a empresa não vale nada”, diz João Tavares. Lembre-se de que existe sempre um período inicial de investimentos, mas depois a própria geração de caixa da empresa (receitas menos despesas) deve sustentar a maior parte dos investimentos adicionais.

Aplique o O.B.Z. (Orçamento Base Zero) – Embora seja uma medida que não deva ser tomada apenas diante de uma crise (veja exemplo no Capítulo 3), o Orçamento Base Zero é um instrumento importante para você identificar tudo o que é realmente vital e o que é desnecessário para que a empresa funcione. Vá um passo além e segure investimentos e outros gastos que podem ser evitados no curto prazo. Você vai cortar tudo o que for possível, sem deixar o coração da empresa parar de bater, permitindo uma sobrevivência mais longa para o seu negócio. É uma medida extrema, mas aplicada quando a empresa está enfrentando uma situação adversa que é temporária e que, por isso, vale a pena sacrificar o

seu desenvolvimento, às vezes até encolhendo-a de tamanho, para que ela possa emergir quando o temporal passar. Entretanto, cuidado para que essa forma de pensar não se torne um meio de vida: ninguém constrói um negócio sadio apenas tentando sobreviver. Seu negócio tem de valer a pena um sacrifício temporário, mas não eterno.

Divida o negócio para ter foco – Examine racionalmente o seu negócio e veja se você pode passar adiante um pedaço inteiro da operação ou mesmo se você pode eliminar uma área inteira. No momento agudo da crise, todo o foco deve ser direcionado para manter em operação, da forma mais saudável possível, o negócio principal da sua empresa. Corte sem dó. É melhor ficar sem um pedaço da operação do que ficar sem a empresa toda. Também analise criteriosamente os projetos em andamento, mesmo aqueles relacionados ao coração da empresa. Lembre-se de que não faz sentido manter pessoas se dedicando a atividades ou projetos considerando que não existirão recursos para finalizá-los. Preserve a energia de todos para os momentos difíceis que terão pela frente. Foco, foco, foco.

Diminua os custos e venda o que for possível – Identifique os custos fixos e indiretos e elimine o que puder. Tente transformar alguns dos custos fixos em variáveis, negocie com seus fornecedores. Considere a possibilidade de vender a sede da empresa, carros e todos os equipamentos que não são absolutamente necessários. O apego a ativos adquiridos com muito custo no passado nestas horas não ajuda em nada. Gerar caixa é fundamental para evitar o aumento do endividamento e restabelecer o capital de giro.

Atenda com cuidado cada fornecedor – A última coisa que você precisa no momento de desespero é romper as pontes com os fornecedores e ficar sem produtos, matéria-prima ou insumos para vender e produzir. Não fuja dos telefonemas deles, seja muito transparente e explique, quantas vezes for necessário, como você pretende sair dessa. Como eles conhecem você há algum tempo – e estão interessados na continuidade do seu negócio –, é bem provável que fiquem ao seu lado oferecendo uma folga para que você volte a respirar. Ainda mais se você for transparente o bastante para dividir as aflições e trazê-los para

o seu lado. Aqui também vale a máxima da antecipação: não deixe seus fornecedores saberem do seu problema quando começar a atrasar os pagamentos. Negocie prazos maiores antes. Sua reputação será seu único recurso disponível.

Renegocie contratos – A pior coisa para um credor é ver a empresa para quem ele emprestou dinheiro falir e ficar sem receber. Por esse motivo, a possibilidade que aceitem renegociar um contrato com você é muito alta. Pegue o telefone e não tenha medo de ligar. O máximo que vai acontecer é você ouvir um sonoro “não”. Se for essa a reação do credor, não vai mudar nada na sua situação. O que poderá acontecer facilmente é o oposto. Preocupado com o dinheiro que poderá deixar de receber, o credor vai ouvi-lo com atenção e muito provavelmente aceitará renegociar com você. Para tanto, tenha uma oferta de renegociação na ponta da língua quando der o telefonema. E prepare-se para aceitar um negócio pior do que você propôs, mas que apresente pelo menos algum avanço.

Corte de pessoas – Talvez seja essa a mais dolorosa de todas as medidas a serem tomadas, mas pode ser a que mais terá impacto no negócio. A folha de pagamentos é, quase sempre, a principal fonte de despesa. Quanto menos inchada for sua estrutura, menos problemas você vai ter. Agora, se tiver de demitir um grande número de pessoas, defina claramente quais serão os critérios, encontre muita coragem e vá à luta. E faça tudo de uma só vez, para evitar crises de ansiedade entre os colaboradores e realinhar todos que ficaram para a recuperação do negócio. As pessoas que estão sendo demitidas precisam saber exatamente o motivo pelo qual estão saindo, e devem ser tratadas com muito respeito em todo o processo, para não diminuir ainda mais o moral do grupo que ficará. A maioria dos empreendedores acaba apenas efetuando cortes horizontais, ou seja, diminuindo o número de pessoas em cada nível hierárquico. A verdade é que em momentos assim estas mudanças podem não ser suficientes, exigindo que o empreendedor corte níveis gerenciais inteiros ou mesmo efetue cortes verticais, eliminando uma área inteira. “Empresa é uma seleção e você precisa ter os melhores jogadores”, diz Pedro Moreira Salles. Lembre-se disso na hora de escolher quem vai sair de campo. Principalmente porque aqueles que ficarem vão ter de trabalhar dobrado e não será fácil de ganhar o jogo no final desta fase difícil.

Mantenha o bom humor – Apesar do mau momento, tente manter o bom humor. Não se trata de desmerecer ou subestimar a situação, mas sim de buscar melhorar o clima da empresa o mais rápido possível. Nestes momentos, todos buscam no líder um ponto de apoio, por isso é fundamental dar um bom exemplo e transmitir confiança de que o pior ficou para trás. E manter clara a obstinação de recuperar o negócio sempre.

Apele para empréstimos – Se você trabalha com um número variado de bancos, maiores são as linhas de empréstimos que você vai poder tomar para ganhar fôlego para o seu caixa. Lembre-se, porém, que os juros são altos e depois a fatura pode sair muito cara. No momento de desespero, ninguém lembra disso. E talvez seja essa sua única opção. Faça-o com cautela e na medida da necessidade pretendida, e não da forma oferecida na negociação pela instituição financeira. Tenha em mente que o endividamento exagerado pode tirá-lo de operação, e que o equilíbrio adequado deverá ser restabelecido o quanto antes.

Gerencie o pagamento dos salários – A lei diz que os salários precisam ser pagos até o dia 5 de cada mês. Em tempos de bonança, pague antes disso. É uma espécie de contingência da qual você vai poder lançar mão em tempos de desespero. Acredite: ter até 10 dias ou mais para empurrar o pagamento dos salários faz diferença, tanto mais quando o barco está afundando.

Chame os advogados – Os advogados sempre conhecem medidas legais que podem ajudá-lo a ganhar oxigênio quando você mais precisa. Eles poderão orientá-lo, por exemplo, a não pagar determinados impostos durante um período, dentro da lei, desde que todo o dinheiro em circulação na empresa à beira da falência seja usado para salvar o negócio. A nova lei das falências apresenta benefícios para empresas que entram em um processo de recuperação judicial. Uma orientação adequada pode ajudá-lo também a enfrentar o pior, da melhor maneira possível. É muito comum o exemplo de empreendedores mal assessorados à frente de sociedades limitadas que quebram por pagar dívidas e obrigações acima do valor de suas responsabilidades limitadas estipuladas em seu contrato social.

Corte o próprio salário, ou parte dele – Além de ser um ótimo exemplo de motivação para a equipe, não faz o menor sentido você continuar abastecendo seu bolso como se nada estivesse acontecendo e circular em um carro novo importado a caminho da casa de praia quando sua empresa está à beira da morte. Se você estiver exigindo uma dedicação fora de limites dos seus colaboradores, invadindo os seus fins de semana, talvez faça sentido deixar de lado suas viagens de lazer. Que tipo de credibilidade alguém pode ter nessa situação? Corte o luxo, o supérfluo e a gordura para tentar salvar seu negócio. Lembre-se de que o exemplo tem de vir de você, e agora mais do que nunca, você estará sendo observado por todos.

Seja transparente – Quanto mais você discutir sua situação com as pessoas que estão ao seu lado para tentar salvar a operação, melhor vai ser para todo mundo. Todos vão entender que a situação é grave e vão tentar ajudar. Não se trata de despertar pena ou comoção. Pelo contrário, é para envolver gente na recuperação. Jogue pela janela qualquer ponta de orgulho. Sua família e as pessoas do seu convívio social tanto como os seus funcionários e os credores irão entender esta fase. A vontade e a força para a retomada virão de todos os lados.

Tente olhar de fora do furacão – Quando a situação estiver ruim mesmo, é normal querer apagar um incêndio de cada vez e ir sobrevivendo assim. O que esse dia-a-dia estressante impede é a capacidade de colocar a cabeça para fora da água e ver o que pode ser feito para melhorar a situação de uma forma mais estrutural. É algo muito difícil de ser feito nos piores momentos, mas tente ficar um ou dois dias longe do dia-a-dia. Eleja uma pessoa de confiança para atacar os problemas mais emergenciais e abra espaço na agenda para examinar a situação com mais profundidade. Você vai enxergar coisas que não conseguiria de outra forma.

Não desista – Quem passou pertinho da falência disse que em vários momentos se sentiu tentado a jogar a toalha e abandonar o barco. Mas não fez isso em consideração a todos os envolvidos e principalmente para não abandonar o sonho sem lutar. Pode ser que a última saída seja fechar o negócio antes de a si-

tuação tomar proporções assustadoras. Mas só faça isso quando realmente não houver alternativa. O gosto da virada e da vitória de sobreviver não tem preço.

“Não tenho frustração de nada que eu fiz. Tenho, sim, do que não consegui fazer. Aquilo que eu tentar e não conseguir vai me dar uma frustração momentânea. Em seguida, vou arrumar outra coisa para fazer.” – Carlos Alberto Sicupira

“Quando a coisa não dá certo, descubra por que não deu certo, aprenda com o erro e comece de novo. Prossiga e tenha esperança, porque, na maioria das vezes, você vai dar certo.” – Jorge Paulo Lemann

Plano de contingência para evitar crises financeiras

A seguir, veja um roteiro sugerido por Marcelo Salim para evitar situações de risco para o negócio. Antes de entrar em estado de alerta máximo, é fundamental fazer uma reflexão para avaliar se já não é hora de jogar a toalha. Se a crença for total de que a crise é passageira e a empresa poderá se recuperar em seguida, então talvez compense tomar medidas tão extremas.

Estado normal de prontidão	<ul style="list-style-type: none">Negociar primeiro o pagamento do projeto no inícioReduzir o ciclo de emissão e recebimento de notas fiscais (aumentar a entrada de receitas)Manter boas relações com o maior número possível de bancosBuscar negócios que gerem receita repetitiva de longo prazoControlar despesas com rédea firme
Estado normal, vigilância redobrada	<ul style="list-style-type: none">Intensificar recebimentosDiminuir despesasPré-negociar empréstimos com bancos (não fechar)Buscar mais negócios que gerem receita de curto prazoEstabelecer ranking de contratos com terceiros por prioridades

Alerta de segurança mínimo	<p>Dar descontos para obter redução no ciclo de pagamento de notas fiscais</p> <p>Racionar despesas</p> <p>Conseguir empréstimos em bancos a partir de taxas pré-negociadas</p> <p>Fazer <i>factoring</i> de notas fiscais emitidas e ainda a vencer</p> <p>Renegociação e cancelamento de contratos com terceiros</p> <p>Negociar e atrasar pagamentos a terceiros</p>
Alerta de segurança reforçado	<p>Adiar pagamento de tributos</p> <p>Adiar pagamento de sócios</p> <p>Demitir funcionários por priorização de tarefas</p> <p>Limitar despesas ao puramente essencial</p> <p>Negociar com bancos empréstimos com o aval dos sócios</p>
Alerta de segurança máximo	<p>Adiar pagamento de salário a todos os funcionários</p> <p>Contratar empréstimos na pessoa física dos sócios</p> <p>Demissão seguida de negociação diretamente na Justiça de direitos trabalhistas</p>

