

SEM CORTES

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

Claudio Galeazzi

Portifólio, 2019

INTRODUÇÃO

Projeto de *turnaround*:

renegociação com bancos, reestruturação profunda na gestão e mudança da organização

Processo de recuperação de empresas em dificuldades, tentativa de “virar o jogo”

<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-turnaround>

A empresa lutava por sobrevivência. As medidas adotadas incluíam o afastamento da família controladora do dia a dia dos negócios

Um dos acionistas planejava gravar as conversas sorrateiramente, sem comunicar aos demais

O processo de transformação requer precisão cirúrgica no diagnóstico, determinação férrea na execução e resistência de aço para enfrentar a oposição que o projeto suscita

Reestruturação: profundas mudanças, adequar à nova realidade, processo menos imediatista, exige celeridade e determinação

O fim é gerar valor para a empresa

“O fracasso é órfão”

John Kennedy

A FORMAÇÃO DE UM ESPECIALISTA

Geralmente há pouco tempo e muita coisa a ser feita em todas as áreas.
Um amplo leque de problemas é o dia a dia, não se pode esperar por estabilidade.
Não me prendo a estruturas muito rígidas
Inquietação muito forte
Permanência nas empresas raramente supera 2 ou 3 anos
A leitura me abria horizontes a cada momento
Não confundia arrojo com voluntarismo
O estudo me parecia uma atividade sem dinamismo
Depois de acertar a empresa, perde a graça
Não recomendo a ninguém abrir mão de uma sólida formação acadêmica, claro
Uma base acadêmica pouparia metade do meu tempo
Ir em busca de respostas às dúvidas
Esforçar-me mais, trabalhar com mais afinco
Desenvolvi um estilo de gestão decisivo para o sucesso
A maioria dos integrantes de minhas equipes tem muito mais competência do que eu
Cercar-se de colaboradores melhores
O importante não é ter respostas corretas para tudo, e sim fazer as perguntas certas

“os bons líderes são muito curiosos, dedicam boa parte de seu tempo a aprender coisas novas”

Jeffrey Immelt, ex-GE

“Minha principal competência é saber escolher e liderar pessoas
Ameaçador é trabalhar com gente com baixa qualificação técnica e gerencial
Sempre que eu admito a falta de conhecimento, meus colaboradores retribuem com lealdade e apoio
Característica rara entre empresários e executivos: desprendimento
Prefiro escutar a falar
Em reuniões, exponho desafios e deixo espaço para participantes se pronunciarem
Mantenho-me calado
O silêncio é mágico
As saídas apresentadas para os problemas são invariavelmente mais sábias e efetivas
Fazendo as perguntas certas, as respostas corretas virão”
Equilíbrio emocional necessário para nossas conquistas pessoais e profissionais

Dominar uma atividade totalmente desconhecida, setor sobre o qual não sabia nada

A intuição faz parte do mundo dos negócios

A revolução digital acelerou o fluxo de informações

“A velocidade das mudanças e das descobertas ultrapassa nossa capacidade de nos mantermos atualizados”

Peter Drucker, em 1960

A instabilidade é a nova normalidade

O número de variáveis que influenciam qualquer assunto é colossal

Não é possível controlar todas as variáveis antes de tomar decisão

É necessário cercar-se de todas as informações possíveis e disponíveis

Não procurava um expert, e sim alguém com inteligência para lidar com coisas diferentes ou estranhas

Não hesite!

A paralisia não soluciona problemas, só agrava, pois adquirem dinâmica própria e se acentuam

Se não houver sinais de melhora, tome medidas draconianas sem vacilar

Persistir é cometer pecado capital

O envolvimento emocional com a empresa não permite enxergar e admitir o óbvio: estou quebrado

Mito ao qual empresários se apegam: empréstimo resolve o problema

É preciso fazer planejamento rigoroso e dar prioridade àquilo que manterá o negócio vivo

A situação se deteriora de forma gradativa

Excesso de vaidade profissional

Todo empresário tem um ego muito grande

Egocentrismo não resolve coisa nenhuma

É possível equilibrar vida familiar e profissional. Tem que ser possível, embora difícil

O tempo é inelástico

BP MINERAÇÃO E CESBRA

Direcionei todas as energias para equacionar o endividamento

Limitações pela falta de credibilidade

Agir com celeridade em situações de crise

O diálogo surpreende e pode transformar

Meu tempo é mensurado pela intensidade do que faço e pelos objetivos que vou alcançando

Quando o negócio começar a fazer água, é melhor fechar as portas e assumir logo o prejuízo para estancar a sangria

CECRISA

As dificuldades têm algo de didático, e delas podemos sair mais calejados, fortes e preparados

Como acontece com boa parte das empresas familiares, a origem dos problemas residia no crescimento acelerado e em erros de gestão repetidos ao longo de décadas

O endividamento cresceu sem parar e levou a companhia à concordata

A resistência dos empresários em admitir problemas que estão à vista de todos

Para a solução de uma crise: a negação

Diante dos primeiros sinais de dificuldades, empresários buscam causas fora da empresa

Problemas se acentuaram sem que fossem enfrentados

Se os fatores externos são causa, por que outras companhias do mesmo setor não se enrolaram no mesmo nível

Não utiliza relatórios gerenciais para acompanhar a evolução do negócio

Balancos são retratos do momento

Nenhuma empresa que apresenta 3 meses de resultados ruins pode se acomodar

Não se deve demorar a agir

A inação é mais danosa do que uma decisão equivocada

Mito: O problema é exclusivamente financeiro

Finança ruim é sintoma, e não causa

Mito: se aumentar a produção ou as vendas, abasteco o caixa, pago dívidas, recupero a saúde da empresa

Se o custo é maior do que o preço de venda, quanto mais for produzido e vendido, maior será o prejuízo

O crescimento, neste cenário, só piora a situação

Mito: fuga

Demora a traçar plano para renegociação da dívida ou ajuste do quadro de pessoal

Minha empresa é diferente

Erros de gestão e demora em tomar decisões difíceis e incômodas

Superintendente não estatutário, com uma procuração

As decisões que poderiam implicar questionamento judicial: ciente dos sócios

Diagnóstico e execução do plano de ação

No íntimo, pensam “vamos mudar tudo, desde que não mudemos nada”

Empresários veem a presença de um forasteiro como uma contestação de seu poder

Pedido de socorro fere sua vaidade e seu orgulho

Fatores que garantiram o sucesso no passado não são salvo-conduto para o futuro

Regra de ouro: assim que chegar à companhia, é necessário identificar os insubstituíveis, aqueles profissionais que possuem conhecimento dos números e a memória da empresa, mas não os dividem com ninguém. Serão os primeiros demitidos

É possível descobrir que soluções estão dentro de casa

Não se rompe de forma leviana os canais de comunicação informais existentes em qualquer empresa

O líder de um processo de transformação não pode compactuar com o ambiente de acomodação

Confusão entre as finanças da família e da empresa

Mostrar que a proposta de mudança vale para todos

Não faz sentido pedir a colaboração dos funcionários para recuperar um negócio se os líderes mantêm hábitos incompatíveis com um quadro em que o caixa secou

Dar um jeito na gestão, estabelecendo métodos, apertando controles, organizando números, relatórios, balanços, ter um retrato preciso da situação, localizar os principais vilões em termos de custos

Principal capacidade: escolher as pessoas certas no melhor momento para a função ideal

Precisa ouvir consumidores

Market oriented

O que o cliente deseja comprar e quanto está disposto a pagar?

90% dos problemas têm origem dentro da própria empresa

Receita por funcionário, um indicador da produtividade de uma organização

O quadro de pessoal encolheu, é a parte mais dolorosa, mas, sem ela, a totalidade dos empregos estaria comprometida

VILA ROMANA

Agregar pessoas certas em torno de objetivos desafiadores e criar condições para trabalharem com autonomia e motivação

Uma das primeiras mensagens que transmito: “Vocês vão trazer as soluções, trabalhar mais do que eu para colocá-las em prática e gerar os resultados. E quem vai levar a fama sou eu”.

“Certa vez um empresário contratou um técnico para descobrir por que um equipamento da fábrica não funcionava, um problema insolúvel até então.

- Técnico (estudou o assunto e concluiu): “É SÓ APERTAR ESTE PARAFUSO!”
- Empresário: qual o preço do serviço?
- Técnico: são 10 mil dólares
- Empresário: dez mil dólares para apertar um parafuso?
- Técnico: NÃO. Para apertar o parafuso: 100. Saber qual parafuso apertar: 9.900.”

Cláudio Galeazzi

Papel do líder: apontar a nova direção para o time, estabelecer claramente os objetivos

Conhecimento do mercado não faltava

Precisávamos de capacidade de gerenciamento sem os vícios de quem passa anos e anos no mesmo lugar

Dívida = 150% do faturamento anual

Um índice saudável não ultrapassa 40%

A elaboração de um diagnóstico requer executivos obcecados na busca de informações. Só assim o diagnóstico terá consistência e, sem isso, qualquer trabalho de recuperação estará condenado ao fracasso

A DIFERENÇA ENTRE NEGÓCIO E EMPRESA

Empresários se dedicam inteiramente ao negócio e esquecem da empresa, jogam suas energias no crescimento, aumento das vendas, expansão geográfica

Controle do caixa, acompanhamento dos custos, formação e treinamento da equipe, ficam em segundo plano

É o lado oculto da lua, chato e árido, sem graça, que só chama atenção quando não vai bem

Estoque é dinheiro parado, exige mais capital de giro

Ferramentas de gestão:

- Fazer as perguntas certas
- Cobrar respostas claras, objetivas, corretas
- Mergulhar fundo para encontrar a real fonte do problema
- Não se acomodar na superfície
- Escavar um pouco mais antes de se convencer de que achou a causa verdadeira

A superficialidade na análise leva a conclusões não só parciais, mas equivocadas

Pensar fora do quadrado é um traço do DNA de um processo de transformação

“Devemos evitar 3 figuras: círculos viciosos, triângulos amorosos, mentes quadradas”

Mário Benedetti

Um problema trabalhando num sistema industrial: problema

As organizações atingem resultados com mais rapidez e qualidade quando todos abraçam a mesma causa

“Não se lidera na base da pancada”

Dwight Eisenhower

Liderança é persuasão, conciliação, paciência, trabalho longo, lento, difícil

A busca por consenso não significa falta de assertividade, determinação e clareza nas mensagens

Fabricação dividida em 52 fases passou para 18 etapas: economia, produtividade, qualidade

MOCOCA

Descartei o projeto de bate-pronto, pois os controladores não aceitavam dar o apoio necessário para implementar o *turnaround*

Nossas intervenções se baseiam em metas claras, prazos determinados e independência na atuação

O banco ameaçava cobrar na justiça

Eles sempre agem dessa maneira para intimidar o devedor

Mostrei duas pastas:

- 1ª plano de reestruturação com metas, prazos, informações utilizadas e condições para honrar nossos compromissos. Não é o ideal. É o possível.
- 2ª concordata que vamos pedir

A tática das duas pastas: só funciona se forem respeitados 2 pontos: não se pode blefar e cumprir rigorosamente os compromissos do plano de reestruturação, para não cair no descrédito

Com o tempo, os próprios bancos exigiam que muitos devedores contratassem nossa empresa para tornar suas operações mais eficientes e minimizar os riscos

Redução drástica de custos e diminuição do tamanho da empresa

Trocas de equipes e eliminação de redundância de cargos e funções

Preservação do presente em detrimento da visão de futuro

Transformar a equipe em aliada, abrindo espaço para ouvir sua vez

Gerentes e diretores circulam pelas fábricas, conversando com operários, mais ouvindo do que falando

INBRAC

O critério para decidir investimento não residia na demanda, necessidades dos clientes, perspectiva de desenvolvimento da região, premência de ampliar a produção

O gigantismo não garante a perenidade do negócio

Das 500 empresas do ranking Fortune em 1955, apenas 12% permaneciam em 2016

Ousadia e prudência em doses certas

Metas arrojadas e viáveis

Dores do crescimento acelerado

As receitas geradas mal cobriam os custos fixos

Correr atrás de novos financiamentos para honrar compromissos financeiros

O endividamento fica maior ainda

Começam os atrasos nos pagamentos a fornecedores e funcionários

Até o fluxo de caixa se tornar negativo

A fase anterior à recuperação judicial

A dívida somava mais do que as receitas anuais

O inchaço da companhia

Só a diretoria da primeira linha abrigava 23 executivos

Cada diretor tinha sua própria equipe de gerentes, numa redundância de cargos que engordava os custos e retardava decisões

Ajustar o tamanho da empresa à sua capacidade de geração de caixa

- Demissões
- Fechamento de fábricas
- Redução drástica do portfólio de produtos

Ousadia que o impeliu a conduziu o limite da falência

O empresário se opondo a mexer numa estrutura que dava sinais de esgotamento, ali estava sua própria criação, era o coração falando mais alto do que a razão

O maior legado que um empreendedor pode deixar é planejar uma sucessão bem estruturada e completa

Talento e capacidade gerencial não são transmitidos geneticamente

Vários empreendedores ou executivos de sucesso se sentem ameaçados pela presença de colaboradores ou sucessores de talento

“as pessoas que se cercam de anões corporativos sempre terão anões corporativos ao seu redor, sem estatura suficiente para manter o vigor de uma companhia, comprometendo o futuro do negócio que sonham perpetuar.”

O início do trabalho de reestruturação tem efeito semelhante ao de tirar a tampa de uma panela de pressão, revelando talentos internos até então sufocados pela centralização de poder

A companhia não tinha mais fôlego, a sangria permanecia, alimentada principalmente pelo pagamento dos juros da dívida

A capacidade de ouvir traz soluções de problemas aparentemente insolúveis

“Existe no silêncio tão profunda sabedoria que às vezes ele se transforma na mais perfeita resposta”

Autor desconhecido

A FIRMA

Problemas que derrubam muitas empresas familiares:

- Miopia que as impede de enxergar mudanças de mercado
- Ânsia pela expansão sem limites e critérios
- Fronteiras porosas entre o caixa da empresa e a conta corrente pessoal dos acionistas

Atividades ilegais, sonegação, suborno etc, podem comprometer seriamente o futuro da organização

Se não entrarem no esquema, acabam morrendo, isso não é válido

Os que recorrem às práticas ilícitas não têm competência, compensam a ineficiência

Dirigentes tomam decisões em caráter temporário para resolver problemas pontuais

Por que os vícios corporativos se propagam com tamanha rapidez e intensidade?

- Não expostos a uma preparação acadêmica ou experiência mais abrangente nas áreas administrativa e financeira
- Treinados unicamente em suas próprias empresas

- Procuram resultados cada vez maiores visando tão somente volume de produção e vendas
- Dificilmente reconhecem o fato de que a estrutura qualitativa (financeira, administração, RH, informática, comercial) deve acompanhar o crescimento quantitativo das vendas
- Avaliar resultados exclusivamente pelos volumes e em ganhar dinheiro
- Números analisados superficialmente são enganosos e mostram uma prosperidade que não existe
- Obsessão dogmática por volumes
- Entusiasmo gerado pelos resultados quantitativos nas vendas
- Ampliação de forma improvisada e intempestiva

O grupo faturou mais de 270 milhões em 1995 contra 170 no ano anterior

Os demais indicadores mostravam uma organização à beira do colapso

A empresa não gerava dinheiro suficiente para pagar todas as obrigações

A geração de caixa era negativa em mais de 2 milhões mensais

Com fornecedores, definimos novos prazos de pagamento e conseguimos reduções significativas de preço

ARTEX

Sicupira, Leman e Teles:

- Cobram de suas equipes resultados rápidos, recorrentes, consistentes
- Delegam, não interferem no dia a dia, mas cobram resultados

Números não mentem, basta não os analisar com atenção e pregam uma peça

A primeira ação ao iniciar um projeto é o diagnóstico

Um processo que leva no máximo 90 dias

Mergulhar nos meandros da organização com o objetivo de colher o sentimento geral entre funcionários, conhecer em profundidade as instalações, entender a cultura e levantar números nevrálgicos que compõem o painel da situação

Os números podem falsear a realidade, mostrando um quadro mais amigável do que é na verdade

A coleta de informações exige atenção redobrada para corrigir os possíveis desvios existentes nos relatórios

Faturamento: qual a contribuição de cada mercado/produto? Surpresa: item mais vendido gera lucro pífio ou até prejuízo

O inimigo externo é sempre útil em clima de incerteza, isenta a gestão de responsabilidades e da necessidade de mudanças

Por que outras empresas do setor são lucrativas, se enfrentam as mesmas condições de mercado

Todos os processos passaram pelo pente-fino e encontramos várias fontes de ineficiência e baixa produtividade

Quando o barco está afundando, não se convoca uma reunião, dá-se ordem

Sem um tomador de decisões, nenhuma decisão será tomada

Sistemas informatizados: não customizar mais do que 5% do pacote original

Produtividade medida pelas vendas por empregado

Disposição de falar pouco e ouvir muito

LOJAS AMERICANAS

É preciso logo na chegada demarcar terreno

Os rendimentos provenientes dos investimentos davam mais dinheiro que a operação comercial: uma distorção

“Alterar o rumo de uma organização é difícil. As pessoas das quais você depende para executar a mudança podem não entender por que precisam fazer as coisas de forma diferente, tendem a se voltar contra você”

“A maior causa de porte entre empresas é a incapacidade de se adaptar a mudanças”

Livro: ADAPTE-SE OU MORRA, *Fast company*

Reuniões de acompanhamento de resultados, cada diretor apresenta área diferente e comenta o desempenho

O sucesso das vendas começa nas compras

Vamos bater o sino a cada vez que cumprirmos as metas de resultados e não de faturamento

A maioria dos fracassos empresariais se origina da má compreensão do que a empresa realmente é

Logo depois de ser implementada, qualquer mudança gera um período de turbulência, às vezes o caos. O antigo sistema não funciona mais, e o novo ainda não se encontra inteiramente ajustado. Dois mundos convivem e não se entendem. Ainda não somos o que queremos ser e não deixamos de ser o que éramos: *gap* híbrido

Mudar é difícil, subordinados apresentam resistência, as novas maneiras de fazer as coisas trazem riscos, e é exatamente aí que a maioria das empresas fracassa

A cultura da empresa deve ser preservada até o momento em que passa a prejudicar o negócio

A acomodação não vai prevalecer sobre a busca pela eficiência

Não se abstenha de tomar providências que reforcem sua mensagem

É necessário apostar na conscientização, ganhar as mentes e os corações do time

Não se deve deixara espaço vazio numa empresa

É comum acumularem gordura com o passar do tempo

Iniciam projetos, adicionam pessoas e recursos e, quando o projeto acaba, pessoas e recursos permanecem

Encerrar a produção de relatórios sem avisar os destinatários, ninguém se queixou

Líderes devem ser capazes de cortar de 10% a 30% dos custos gerais e administrativos

O negócio carecia de foco: um pato anda, voa e nada, tudo de forma desengonçada

A busca incessante por resultados é o que move uma organização
Ninguém pode alegar ignorância sobre metas nítidas, simples, claras, ambiciosas
Metas específicas, mensuráveis, factíveis, relevantes, monitoráveis
Garantem que todos saibam qual rumo tomar e como atingir o destino

“Quando se navega sem destino, nenhum vento é favorável”

Sêneca

Relacionamento essencialmente profissional
Envolvimento profundo de suas equipes com as empresas em que trabalham
Despachar assuntos pendentes
As decisões eram imediatas
Forçar os outros participantes a se manifestarem e não esperar uma decisão dos acionistas
Meritocracia humanizada? A diferença está na forma de cobrar e tratar as pessoas
Fácil nunca é

GRUPO ESTADO

Aceitaram se recolher ao conselho de administração e entregar as funções executivas a profissionais
Essa relação com o poder não me atraía
Eu não era talhado para aquela posição
Sólida formação acadêmica e experiência profissional em diferentes setores
Um bom ouvinte sabe escolher com cuidado o momento de falar

“Em tempo de crise, é ainda mais importante demonstrar que você nem sempre saberá tudo, e estará pronto para entender as mudanças constantes e aprender com elas.”

Jim Collins

Pessoas críticas, com grande capacidade de argumentação e postura de questionamento

Guarda pretoriana: GT de representantes de cada braço da companhia e consultores. Esse fórum discutia e desenvolvia ideias e sugestões de redução de custos e melhoria nos processos

Identificamos 1.245 funções redundantes

Bancos não gostam de empresas em dificuldades financeiras, e menos ainda quebradas

A relação entre endividamento e geração de caixa caiu o suficiente para garantir o pagamento de parcelas

Rigor com os custos

Parcimônia dos gastos

Perguntas antes de comprar:

- Precisa?
- Dessa marca?
- Não pode ser uma mais barata?
- É o melhor preço a pagar?
- Utilizamos isso de forma correta para que nos dê o melhor retorno possível?

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

Não abriria mão de minha autonomia, mas em momento nenhum contestaria sua autoridade e seu direito como dono

A geração de caixa mais do que dobrou, saltando de 1,4% para 3,5% do faturamento

Falha comum: muita atenção à linha de frente e pouca disponibilidade para a retaguarda, como área financeira, contabilidade, parte fiscal, questões societárias

É preciso focar também na empresa, e não só na operação do dia a dia

Implantação de um comitê de caixa, ferramenta de monitoramento de despesas

Semanalmente, passam um pente-fino em todos os pagamentos programados e notas fiscais

Mesmo que a liquidação do débito tivesse sido aprovada, poderia ser questionado

Nesse minucioso trabalho, aparecem os ralos por onde o dinheiro escoava

Mix de produtos em cada ponto adequar-se aos desejos dos consumidores locais

A maioria havia chegado ao cargo em função do tempo de casa, lealdade, dedicação
Nem sempre apresentavam qualificação apropriada para a função
Bons números analisados com lupa expunham a face oculta
Havia muito a fazer para chacoalhar a estrutura
Apesar do caráter de urgência, nos primeiros 45 dias não tomei nenhuma decisão relevante
Se alguém buscava minha opinião, eu perguntava: o importante é o que você acha

Convoquei dois vice-presidentes para, no prazo de um mês, desenhar e propor uma nova organização administrativa para o grupo
Simplicidade, agilidade, foco nos resultados, integração
Deveria passar por um enxugamento obrigatório
Nas próximas semanas, vocês vão passar os dias trancados numa sala trabalhando nisso
Fiquem tranquilos que todos os dias colo uma pizza por baixo da porta para vocês
Recebi a proposta de reestruturação
Depois de alguns dias, um perguntou se eu havia lido
Respondi: acho que não está bom. Podem melhorar
Mais alguns dias, a segunda versão foi colocada na minha mesa
Não me manifestei até me questionarem
Respondi: melhorou, mas ainda não está no ponto ideal, façam mais uma revisão
Na terceira vez, voltei a mostrar insatisfação
Disseram que estavam no limite, veja alguém para revisar
Então, deixa aqui que agora, sim, eu vou olhar
Sempre dá para melhorar

Roteiro para demissões:

Destacar os principais atributos, competências e conquistas, o que a pessoa sabe fazer bem, não minto nem exagero
Explico com clareza e objetividade o motivo do afastamento

Mal generalizado nas empresas: feudos
Cada área pouco interagia com as demais
Não havia projetos compartilhados

O cálculo do bônus levaria em conta, além da performance pessoal, o EBITDA, o aumento de vendas e a valorização das ações

Grande maioria dos empreendedores miravam prioritariamente o crescimento, não a gestão

“Os melhores líderes que analisamos eram conservadores do ponto de vista financeiro, pegos pelas crises, tinham reservas financeiras para resistir”

Jim Collins

Certezas absolutas não existem

“A capacidade de tomar boas decisões é atrelada a uma habilidade básica de antever o que acontece depois”.

Charles Duhigy

“Para aprender a tomar decisões melhores, é preciso se sentir à vontade com as dúvidas.”

Charles Duhigy

Nenhum ser humano é simpático por natureza, principalmente um financeiro

A relação entre dívida líquida e Ebitda caiu de 0,72 vezes para 0,47 vezes

VULCABRAS AZALEIA

É melhor cortar o rabo do cachorro de uma só vez, a dor é uma só

Reorganizar a empresa, eliminar ineficiências, enxugar custos

BRF

Diagnóstico da situação, avaliando todo o corpo de executivos, identificando custos passíveis de cortes e estratégias que deveriam ser reavaliadas

(em três meses entregamos o relatório)

Senso de urgência deveria imperar dali em diante

Toda vez que eu entro em uma empresa aviso: vocês vão trabalhar como nunca trabalharam antes

Implantando um modelo de gestão com uma liderança que dá liberdade, define claras metas, delega e cobra resultados, a coisa anda de forma acelerada

A liberdade sempre deve vir acompanhada da responsabilidade

Liderança implica ouvir argumentos e manter o diálogo mesmo diante de discordâncias, mas não deve permitir afrontas em nenhuma circunstância

A empresa mergulhou numa reflexão sobre sua vocação:

- Em que somos realmente bons?
- O que nos diferencia da concorrência?

Preciso de um plano detalhado com cada passo da implementação

Quando me despedi, todos os indicadores registravam um salto positivo e consistente

O apoio do conselho de administração é sempre fundamental em reestruturações

BTG PACTUAL

Tudo aquilo que nos ameaça também nos fortalece

EPÍLOGO

Vá onde ninguém nunca foi, ou onde ninguém mais irá

Raramente minha permanência nas empresas vai além de dois a três anos, o que proporciona vivência ampla, rica e diversificada

Buscar melhoria na gestão empresarial é importante para empresários, trabalhadores, sociedade e país

90% dos grupos empresariais brasileiros se encontram em um patamar abaixo do potencial de desempenho

Enorme espaço a conquistar: produtividade, eficiência, aprimorando gestão, processos mais ágeis e menos burocráticos, reduzindo custos e mantendo-os sob controle

Se eliminarem parte das deficiências, todos ganharão

Estabelecer metas, dar condições para que sejam alcançadas e cobrar resultados

Estar sempre disponível para dar orientações ou suporte nas decisões

Ouvir muito e falar apenas o necessário

O esforço é grande, mas estou junto de vocês, remando o mesmo barco

O convívio intenso com a família é uma dádiva que não podemos ignorar