

O presidente da empresa brasileira com maior número de donos critica a carga fiscal e o excesso de leis, mas afirma que muitos empresários atribuem ao governo uma culpa que é sua

Eugênio Esber

Em um país onde as grandes redes de varejo são comandadas pelos próprios donos, José Galló é uma notável exceção. Diferentemente de Abílio Diniz, Adelino Colombo e Luiza Helena Trajano, entre outros empresários do setor, Galló construiu sua trajetória na Lojas Renner como um executivo contratado – sujeito a cobranças de acionistas e, em última instância, à demissão. Entretanto, desde que assumiu a presidência da Renner, em 1991, Galló jamais correu esse risco. Ao contrário: a empresa trocou três vezes de dono – e só ele permaneceu. Uma blindagem construída com o que há de mais sólido no universo corporativo: resultados. Há pouco mais de sete anos, a empresa tinha 21 lojas, todas elas nos limites do mercado gaúcho. Hoje, é a terceira maior rede de varejo especializada em roupas no país, com quase 70 filiais e vendas de mais de R\$ 1 bilhão por ano. “Queremos chegar a 120 lojas”, anuncia Galló. Um passo importante nesse sentido foi dado em maio, quando a Renner pulverizou totalmente seu capital na bolsa de valores. Ao final da operação, a empresa passou a ter 900 acionistas, nenhum deles com mais de 5% de participação, e um executivo – sim, ele próprio. Nesta entrevista a AMANHÃ, Galló avalia o cenário que se desenha para o varejo brasileiro às vésperas das eleições e revela como é prestar contas a uma multidão de acionistas.

O varejo brasileiro está mais eficiente com o avanço dos competidores estrangeiros e com o embate entre redes de abrangência nacional e regional?

O varejo brasileiro, como um todo, sempre precisou ser eficiente devido ao ambiente turbulento do país. Nosso país convivia com uma taxa de inflação de 40% ao mês, antes do Plano Real, o que fez com que o varejo se tornasse bastante eficiente para sobreviver. Isso eu senti quando comecei a comparar números brasileiros e americanos. Um exemplo: a Lojas Renner gira seu estoque sete vezes ao ano. Já a JC Penney, antiga acionista controladora da Renner, gira três vezes ao ano. Hoje em dia, existem duas grandes companhias citadas mundialmente como *benchmarks*, que são a Zara e a H&M. A Zara faz seu estoque girar 5,2 vezes ao ano e a H&M, 4,9 vezes.

No Brasil, quem é *benchmark*?

Os nossos principais competidores são C&A e Riachuelo. Não conseguimos obter números da C&A porque é uma empresa fechada. Mas sabemos que o giro da Riachuelo é de aproximadamente 5,4 vezes, por aí. Agora, há setores mais competitivos, como o de supermercados, por exemplo – no qual há competidores como o Pão de Açúcar, o Wal-Mart e o Carrefour. No ramo de loja de departamentos, muitas empresas relutam em vir para cá porque o Brasil ainda não consegue dar tranquilidade em termos de estabilidade econômica e jurídica. Não há segurança de contratos, por exemplo.

“Não existem problemas financeiros. Você tem problemas de estratégia, de gestão, e aí, sim, você passa a ter dificuldades financeiras. A empresa só vai mal quando vende algo que o cliente não quer comprar”

Você se refere à postura adotada pelos juízes brasileiros?

O problema não são os juízes, e sim as leis. Existem mais de 400 mil leis em vigor. É um número absolutamente maluco. Eu me coloco no lugar de um juiz tentando aplicar a lei. Deve haver um momento em que se torna natural *interpretar* a lei, simplesmente porque não se consegue aplicá-la em todos os meandros e situações. A Constituição americana tem menos de dez artigos. Já a nossa Constituição é um leque imenso. Prevê remuneração, taxa de juros... É um absurdo. Não contentes com essas 400 mil leis, nós ainda colocamos mais uma quantidade estúpida de outros assuntos na Constituição.

Quer dizer que a única estabilidade, no Brasil, é a econômica?

Exatamente. Temos consistência na democracia, por exemplo, mas até nisso começamos a enfrentar uma fragilidade. São escândalos, corrupção... É uma baixaria. Estamos com esse problema do mensalão há exatamente um ano. E a sensação que tenho é de que a sociedade está completamente anestesiada. A nossa reação é zero. Onde estão os caras-pintadas, por exemplo, que não foram para as ruas? Qual é a mensagem que estamos passando para os nossos jovens, que estão formando sua personalidade, seus valores e sua ética? Que a corrupção é normal, é natural...

Esse estado de apatia vai se refletir nas eleições?

Eu acho que a eleição será um grande teste. Haverá renovação das lideranças? As pessoas estão aí, vendo danças de pizza, proteções, julgamentos. Vamos ver.

Como você avalia este momento da economia brasileira?

Em termos macroeconômicos, estamos na situação mais estável dos últimos 30 anos. Temos a inflação sob controle, as taxas de juros estão em declínio, o superávit externo é positivo. Agora, tem uma coisa que me preocupa muito: o tamanho do Estado. Os cidadãos, empresários, entidades civis não têm capacidade de criar infra-estrutura, de construir escolas e prover saúde e segurança. Eu, como cidadão, trabalho e dou uma parte deste trabalho para alguém cuidar desses assuntos. Só que este "ente" criado para nos servir está nos escravizando. Nos tornamos escravos do Estado. Em 1995, os nossos impostos correspondiam a 26% do PIB, e tínhamos deficiência de saúde, educação e segurança. Agora, em 2005, os impostos estão em 39% do PIB, e nós continuamos com deficiências em saúde, educação e segurança. Onde estão parando esses recursos? O Estado está se apoderando disso e não está devolvendo para a sociedade.

Como é que se resolve essa situação?

Isso é uma bomba que ainda vai explodir. É uma questão de tempo. Hoje, o déficit da previdência já é de R\$ 42 bilhões ao ano. De quanto será daqui a alguns anos? A situação vai ficar ainda mais complicada porque a sociedade não aceita mais aumento de impostos. Chegamos ao limite. Temos 50 impostos absolutamente "inadministráveis", e quem acaba pagando por eles é o consumidor, o cidadão brasileiro. Chega!

“Entre 1964 e 1980, diversas barreiras foram levantadas ao surgimento de novas lideranças no Brasil. Por isso, o que temos, hoje, são os velhos modelos de líderes, que se baseiam em políticas populistas e clientelistas, incapazes de dar um rumo ao país”

O imposto é alto porque se sonega muito, ou se sonega muito porque o imposto é alto?

As duas coisas. Por um lado, o Estado brasileiro é enorme e deve ser reduzido. Por outro, a pessoa que não paga os seus impostos não tem o direito de exigir saúde, educação e segurança. A coisa tem de ser resolvida pelos dois lados. Todos devem pagar, mas todos devem pagar menos, o razoável, o justo. E o Estado não pode sugar esses recursos sem devolvê-los para a sociedade. Visitei recentemente a África do Sul, que tinha os mesmos problemas do Brasil – inflação inclusive – e se estabilizou há 11 anos também. O governo optou por reduzir as alíquotas de impostos e hoje continua tendo superávit. A população acha que o governo tem dinheiro demais em caixa e está pedindo que faça mais infra-estrutura porque tem recursos para isso. Compare o que aconteceu na África do Sul, dez anos atrás, e a nossa estabilidade brasileira. Porque somos diferentes? A solução passa por termos políticos e líderes sérios e capazes. Não adianta o político ser sério, mas não ser capaz.

Na política brasileira, quem você considera sério e capaz?

Não é fácil. O país ainda paga uma conta pesada pelo período entre 1964 e 1980, quando surgiram enormes barreiras ao surgimento de lideranças. O que temos, hoje, são os velhos estilos de liderança. Não há inovação. Os líderes tendem a adotar políticas populistas, clientelistas, e não políticas verdadeiras, capazes de levar a nação a uma direção. Você já ouviu o presidente da República questionando algo como “o que nós vamos ser daqui a 20 anos, qual vai ser a nossa taxa de crescimento”? Não temos estrategistas e, infelizmente, cada líder forma a sua equipe à sua imagem e semelhança.

Recentemente, a Renner se tornou a primeira empresa brasileira a pulverizar totalmente seu capital no mercado de ações. Qual está sendo o resultado?

A Renner sempre seguiu esse caminho, desde o início. A empresa começou como um negócio familiar, mas em determinado momento a própria família decidiu se desfazer do controle. Mais tarde, a Renner se tornou subsidiária de um grupo internacional (*a norte-americana JC Penney*). Permaneceu assim durante algum tempo, até que esse grupo resolveu concentrar seus esforços nos Estados Unidos e, com isso, vender todas as suas operações na América Latina. Nesse momento, surgiram duas alternativas: ou a Renner seria vendida para um concorrente (*da JC Penney*) ou entraria no mercado de capitais. A opção foi sair pela via do mercado de capitais, pulverizando o capital. Isso significava entrar no Novo Mercado, diluindo totalmente o capital da Renner. Foi uma experiência inédita no Brasil. Fomos inovadores nos próprios estatutos da companhia, a fim de evitar que ela sofresse um ataque hostil. O curioso é que a Renner foi a última operação a ser vendida (*pela JC Penney*) na América Latina. Sempre tivemos excelentes resultados, e eles gostavam muito do Brasil.

Qual a diferença entre vender a empresa para um investidor ou vendê-la para muitos?

Ao vender “para um”, basta falar com o comprador. Vender para muitos é mais difícil. Significa contratar bancos de investimentos, advogados da companhia, do mercado, de bancos etc. Significa preparar documentos, relatórios, buscar investidores... No nosso caso, em 16 dias fizemos 79 apresentações pelo mundo. Começamos por São Paulo, fomos ao Rio e daí para Londres, Amsterdã, Nova York, Boston, Los Angeles e outras cidades. Quando nós estávamos com a operação pronta, no fim do ano passado, justamente ali estouraram os escândalos do mensalão no Brasil. O resultado foi que os estrangeiros acreditaram mais na Renner do que os brasileiros. Tanto é que 90% das ações ficaram com fundos internacionais e apenas 10% com o Brasil. Temos cerca de 900 investidores, hoje, e ninguém detém mais do que 5% da companhia.

A experiência pode ser considerada arrojada ou seguiu os padrões desse tipo de operação?

É comum no mercado americano, que é mais fragmentado, participativo e democrático. Mas é incomum na América Latina. O nosso desafio, hoje, é fazer com que as pessoas participem das nossas assembléias. No Brasil, há muita burocracia para se viabilizar isso. Os investidores estrangeiros, por exemplo, têm de fazer procurações, e as procurações precisam ser traduzidas no consulado brasileiro, ter firma reconhecida etc. Mas nós estamos preparando o caminho. Outras empresas de capital pulverizado, como General Motors e HP, já estão bem estabelecidas e operam com facilidade. Quando uma delas convoca uma assembléia, alguém aperta um botão e saem todas as procurações. Nós ainda estamos criando processos de participação em países emergentes. Em breve, outras empresas virão atrás, como a Submarino, a Embraer, a Perdigão etc.

“Quem não contrai dívidas deixa de crescer mais rápido. Se o custo do dinheiro é menor do que o rendimento da empresa, é preciso se endividar, sim. Alavancagem financeira é isto: usar bem o recurso”

E como é prestar contas para tanta gente?

Dá muito trabalho, sem dúvida. Só para visitar nossos investidores são necessárias entre quatro e cinco viagens ao exterior em uma única semana. Também recebemos muitas visitas – em São Paulo, por exemplo, toda semana chegam investidores. Agora, existe uma forma de não precisar dar muita explicação: é dar bons resultados. Até hoje, não passamos por nenhuma experiência de mau resultado, e aí fica mais fácil. A Renner é uma empresa bem vista, transparente, tem um conselho independente. Normalmente, para entrar no mercado de capitais, recomenda-se que 20% do conselho seja formado por membros independentes, sem ligações diretas com a empresa. No nosso conselho, 80% dos integrantes são independentes. Eu sou o único com ligação com a Renner.

Você acha que o mercado de capitais brasileiro ainda tem potencial para deslançar?

Acho que sim. Veja, o estabelecimento do Novo Mercado (*braço da Bovespa que reúne as empresas com as melhores práticas de governança corporativa*). É uma evolução importante. Também estamos acabando com esse negócio de que só companhia grande entra no mercado de capitais. Temos pequenos e médios entrando. Estamos vendo pessoas físicas voltando ao mercado. Já tivemos uma crise nos anos 70, em que o mercado não se comportou bem, não havia regras claras, e isso criou traumas grandes que estamos superando somente agora.

Você diria que abrir o capital é um caminho inevitável para as empresas familiares?

O desafio da empresa familiar não é necessariamente o de abrir o capital. Uma empresa familiar pode se desenvolver sem abrir capital. O grande desafio de uma empresa familiar é o de garantir sua própria sobrevivência. O grande desafio do líder é manter os fatores que levaram a empresa ao crescimento – aquilo que eu chamo de “DNA da empresa”.

E quanto ao empresário que quer crescer sem recorrer a bancos ou a investidores?

Empréstimos bancários são bons. O problema é que se faz uma grande confusão quanto ao papel do empréstimo. Uma vez, durante uma palestra para cerca de mil empresários, fiz uma pergunta: quantos deles já haviam tido problemas financeiros? Cerca de 80% deles levantaram a mão. Quantos haviam tido problemas estratégicos? Aí 10% levantaram a mão. Então eu disse: “Está tudo errado”. Pois não existem problemas financeiros. Você tem problemas de estratégia, de gestão e aí, sim, você passa a ter dificuldades financeiras. A empresa só começa a ir mal quando ela não satisfaz o consumidor, quando ela vende algo que o cliente não quer comprar. Lógico que as taxas de juros são altas, mas isso não explica tudo. Tem gente que está indo muito bem com essas mesmas taxas. O que acontece é que sempre é mais fácil terceirizar a culpa, repassá-la para o governo.

“O varejo brasileiro sempre precisou ser eficiente para sobreviver às turbulências do país. Hoje, por exemplo, a Renner gira seu estoque sete vezes ao ano, enquanto os benchmarks do setor giram entre quatro e cinco vezes”

Ou seja: quem não tem dívidas não está crescendo.

Sem dúvida. Quem não tem dívidas está deixando de crescer mais rápido. Se o custo do dinheiro é menor que o rendimento proporcionado pela empresa, é preciso se endividar, sim. Alavancagem financeira é simplesmente isso: usar bem os recursos que estão à disposição.

Como está a alavancagem da Renner, atualmente?

Estamos, hoje, com um caixa positivo. A Renner tem uma rentabilidade maior do que aquilo que ela ganha no mercado financeiro. O lucro operacional é maior do que o custo do dinheiro. Nossos investidores, inclusive, pedem uma alavancagem maior. Para eles, o ideal seria ter entre 20% e 30% dos nossos recursos alavancados por empréstimos.

Diz-se que o maior lucro do varejo vem dos juros do crediário. O varejo está virando banco?

No Brasil, muitas vezes a rentabilidade financeira e a comercial estão próximas uma da outra. Para manter o preço final competitivo, a loja sacrifica a margem comercial e compensa isso com a rentabilidade do financiamento. Isso quando você tem taxas de juros maiores. Por outro lado, quando caem os juros, o varejo aumenta os ganhos comerciais. As coisas estão muito lincadas. Nos EUA, é completamente diferente. Varejo é varejo, e banco é banco. Mas é preciso lembrar que o índice de brasileiros com conta bancária é muito baixo no Brasil, fica na faixa dos 32%. Surge aí a oportunidade para se fazer empréstimos pessoais, venda de seguros... E o varejo ocupa esse nicho.

O que você aprendeu sobre mulheres na Lojas Renner?

Bem, 80% das nossas compras são feitas por mulheres. Quando o homem vai às compras sozinho, normalmente a mulher volta no dia seguinte para trocar 50% do que ele comprou. Percebo que as mulheres são consumidoras mais fiéis que os homens e gastam um pouco

mais, são mais emocionais. Elas vão em busca de uma oferta e compram duas ou três, sempre com a justificativa de que encontraram um preço muito bom.