



Depois do luto, o recomeço

Abalado pela morte de três acionistas em menos de dois anos, o grupo Caltabiano tenta superar as tragédias — e manter o crescimento em meio às dificuldades do setor automobilístico

MARCELO ONAGA

A palavra “tragédia” tornou-se parte do vocabulário da crise nestes últimos meses. Mas seu significado clássico — no qual o destino implacável joga com o homem, impondo perdas irreparáveis — só pode ser compreendido por meio de histórias como a da família Caltabiano, dona de uma das maiores redes de concessionárias de automóveis do país. Num intervalo de menos de dois anos, a família e a empresa perderam seus três líderes. Em julho de 2007, os irmãos João e Pedro Caltabiano, então os principais executivos da rede, morreram no acidente com o Airbus da TAM no Aeroporto de Congonhas, em São Paulo. João tinha 37 anos. Pedro, 40. Juntos, eles dirigiam o grupo Caltabiano desde 2000, quando su-

cederam o pai, Bruno. Em meio ao drama familiar e ao vácuo de poder que se instalou na empresa após a morte dos filhos, Bruno retomou a rotina de trabalho e voltou a dirigir a Caltabiano enquanto estruturava uma nova sucessão na liderança dos negócios. No início de janeiro, a tragédia encerrou seu segundo ato. Vencido pela depressão e por problemas cardíacos, Bruno Caltabiano morreu aos 63 anos.

Nos 17 meses em que ficou à frente da operação, Bruno trouxe para perto de si seu genro, Marcelo Castro, sócio de uma empresa de tecnologia da informação de médio porte, a TDec. Castro passou os últimos meses dividindo seus dias entre sua empresa e o aprendizado na Caltabiano. “Eu me considerava um estagiário do Bruno”, diz



O sócio McLarty e Castro, o novo presidente da Caltabiano: rede terá quatro novas lojas em 2009

GERMANO LUDERS

teve-se no negócio e chegou a ser diretor de uma das maiores revendas Ford. Mas o grupo Caltabiano só surgiria na década de 70, pelas mãos de Bruno, na época um jovem de pouco mais de 20 anos. Ele transformou uma loja no bairro do Pacaembu, na zona oeste de São Paulo, num pequeno império de revendas de carros que repassou aos dois filhos, cuidadosamente preparados para sucedê-lo. Sob o comando de João e Pedro e a supervisão de Bruno, a rede quintuplicou o faturamento em menos de sete anos. E, em sua breve volta aos negócios, após a morte dos filhos, Bruno ainda teve tempo de expandir o número de lojas de sete para 25 e de levar seu logotipo de São Paulo para outros dez estados. Onze marcas de automóveis — entre elas Toyota, GM, Mercedes, Volvo e Land Rover — são vendidas pela rede.

Para Castro, marido da única filha de Caltabiano, esta será uma comparação cruel. Assim que Bruno reassumiu os negócios, o setor passava por um estado de euforia. Havia filas — e, em alguns casos, ágio — para adquirir os modelos mais procurados. A situação agora é diferente. A falta de crédito derrubou as vendas, e as margens de lucro foram reduzidas a quase zero para que os estoques parassem de crescer. É um desafio do qual Castro sabe que não pode fugir. “Não quero parecer pretensioso, mas até agora eu vendia redes de informática, um produto que ninguém quer comprar. Perto disso, vender carros é bem mais fácil”, afirma Castro.

Formado em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas e em computação pela Universidade Northwestern de Chicago, Marcelo Castro procura compensar a pouca experiência em revendas de automóveis com seu conhecimento nas áreas de finanças e informática. Nos meses em que dividiu o comando da empresa com o sogro, Castro desenvolveu e implantou um sistema centralizado de gerenciamento de todas as lojas, o que diminuiu até 30% dos custos — além de gerar ganhos nas negociações com fornecedo-

res, redução de prazos e melhor aproveitamento do espaço das concessionárias. Castro, o novo presidente, também mudou a forma de remuneração dos vendedores. Saiu a velha fórmula de pagamento de comissão a cada veículo vendido e entrou um sistema de metas, no qual só ganha bônus quem vende mais do que a quantidade mínima de unidades estabelecidas. “O Marcelo é um executivo bem preparado, tem boas ideias, ótima capacidade gerencial e é muito ágil”, diz o americano Mark McLarty, principal acionista da Caltabiano, com 51% das ações do grupo. Aos 37 anos, McLarty comanda uma rede de 240 concessionárias de veículos na China e é o principal representante do grupo fundado por seu pai, Thomas

McLarty, ex-assessor do ex-presidente americano Bill Clinton. McLarty, que, apesar da participação majoritária, deixava a gestão com seus sócios brasileiros, chegou ao Brasil dois dias depois da repentina morte de Bruno Caltabiano. “É claro que a liderança do Bruno vai fazer falta. Mas a profissionalização da gestão já estava nos planos e só foi antecipada”, diz ele.

Profissionalização, no varejo de automóveis, é artigo raro. A maior parte dos executivos de con-

cessionárias foi formada no interior das lojas, comprando e vendendo carros, e são raríssimos os casos de empresários da área com especialização em administração e finanças. Nesse sentido, a chegada de Castro ao comando da Caltabiano marca uma mudança no modelo de gestão no setor. Em plena crise, Castro planeja abrir mais quatro lojas neste ano, incluindo duas revendas Toyota em São Paulo e a primeira concessionária da marca britânica Mini Cooper, do grupo BMW, que produz os simpáticos — e caríssimos — carrinhos que viraram objeto de desejo de jovens descolados na Europa e nos Estados Unidos. “Vamos continuar crescendo. Temos caixa para isso e queremos comprar mais lojas”, diz Castro. “O Bruno vai fazer muita falta, mas precisamos seguir em frente.” ■

Um grupo em expansão

O Caltabiano prevê inaugurar mais quatro lojas em 2009

Faturamento 1,5 bilhão de reais

Unidades vendidas 20 000

Número de concessionárias 26

Total de marcas representadas 11

Castro, de 44 anos. Com a morte repentina do sogro, sua ascensão à presidência foi antecipada. Castro assumiu a administração de um negócio que envolve mais de duas dezenas de revendas e faturamento anual de 1,5 bilhão de reais num momento de profunda incerteza para o setor.

AINDA QUE A CRISE FINANCEIRA NÃO existisse e que as vendas de carros continuassem a crescer dois dígitos ao ano, sua tarefa seria complexa. Bruno Caltabiano foi o mais bem-sucedido representante de uma dinastia de vendedores de carros iniciada por seu avô Rosário, em 1923. Foi ele, por exemplo, o responsável por vender um Cadillac ao então presidente Washington Luís. O pai de Bruno, Francisco, man-