PEDRO BARTELLE, PRESIDENTE: *"Tivemos de mudar tudo, desde o tamanho até a cultura organizacional, de uma empresa industrial para uma gestora de marcas"*

O SALTO DA VULCABRAS

DEPOIS DE DEMITIR 30 MIL FUNCIONÁRIOS, FICAR COM APENAS TRÊS DE SUAS 29 FÁBRICAS E PERDER ESPAÇO NO MERCADO, **A DONA DAS MARCAS OLYMPIKUS E AZALEIA DÁ SINAIS DE RECUPERAÇÃO.** CONHEÇA A SUA ESTRATÉGIA

Hugo CILO

O atual clima de tranquilidade e de descontração dos funcionários do centro administrativo da Vulcabras Azaleia, em Jundiaí, no interior de São Paulo, nem de longe relembra o ambiente tenso vivido entre 2012 e 2015. Naquele período, a companhia de origem gaúcha parecia produzir mais notícias ruins do que pares de sapatos. Mergulhada em uma dívida de R$ 1,1 bilhão, a empresa, que chegou a ser a maior do setor calçadista durante décadas, teve de demitir 30 mil de seus 45 mil funcionários. Sem conseguir concorrer com os produtos importados, viu seu faturamento despencar de R$ 2,3 bilhões, em 2010, para R$ 1,2 bilhão, cinco anos depois. Das 29 fábricas, restavam apenas três. Os problemas administrativos logo contaminaram o desempenho externo. A liderança da marca Olympikus no segmento de tênis esportivos foi perdida para a americana Nike – rival que, aliás, terceirizou 100% de sua produção e, hoje, não fabrica um par de tênis sequer.

Nem o segmento feminino escapou. A grife Azaleia havia perdido espaço

 FOTOS: CLAUDIO GATTI | JULIA MORAES/AG. ISTOÉ | DIVULGAÇÃO

para as concorrentes ao se tornar pouco conhecida entre as consumidoras mais jovens. Enfim, uma tempestade perfeita. "A reestruturação foi muito dura e difícil porque estávamos em uma situação crítica, mas era a única alternativa para manter os negócios", disse à DINHEIRO o presidente Pedro Bartelle, filho do fundador Pedro Grendene Bartelle, que pendurou as chuteiras em 2015. Atualmente, o patriarca participa das decisões na posição de presidente do conselho de administração, ao lado de executivos de mercado tarimbados, como Héctor Nuñez (CEO da Ri Happy e ex-presidente do Walmart) e Roberto Faldini (ex-presidente da CVM e da Metal Leve). "Tivemos de mudar tudo, desde o tamanho da empresa até a cultura organizacional, de uma empresa industrial para uma gestora de marcas", afirma Bartelle. Esse mudança foi conduzida pela consultoria Galeazzi. O próprio dono da consultoria, Claudio Galeazzi, organizou a reestruturação pessoalmente, batendo ponto da Vulcabras durante seis meses. Procurado, Galeazzi não concedeu entrevista.

A julgar pelos resultados, a dura reestruturação, que consumiu quase três anos, fez a Vulcabras acertar o passo. Em 2017, a emissão de ações na bolsa, chamado de *follow on*, captou R$ 747,5 milhões. No mesmo ano, o faturamento cresceu 11%, para pouco mais de R$ 1,3 bilhão. A empresa não confirma, mas o fundador teria feito um aporte de R$ 450 milhões com capital próprio. A injeção de dinheiro novo zerou o endividamento e permitiu investimento em desenvolvimento de produtos e de ações de marketing. Coincidência ou não, a Olympikus tomou de volta a liderança perdida para Nike no segmento de tênis *fitness*, segundo a consultoria de pesquisas de mercado Kantar Worldpanel, que não revela os percentuais de participação de cada marca. "A virada da Olympikus é um exemplo de como uma marca forte, conhecida por praticamente todos os consumidores, pode utilizar essa força em períodos de crise", disse Eduardo Tomiya, CEO da Kantar Consulting para a América Latina.

VOLTA AO TOPO: *pelos cálculos da Kantar, a Olympikus recuperou, em 2017, a liderança no segmento fitness que estava com a Nike há sete anos. A crise econômica pode ter ajudado a marca brasileira*

FÍSICO E DIGITAL: *a marca feminina Azaleia ganhou, há duas semanas, uma loja virtual para complementar as vendas tradicionais*

A reação não se limitou à Olympikus. Há duas semanas, a Vulcabras colocou no ar a primeira loja virtual da marca Azaleia. A iniciativa é um dos pilares do plano de recuperação dos negócios no segmento de calçados femininos. A grife respondeu por 23,6% das vendas da Vulcabras Azaleia no ano passado, com 5,8 milhões de pares, queda de 16,7% na comparação com 2016. Em receita, houve retração de 17,6%, para R$ 178,9 milhões em 2017. Já as vendas de calçados esportivos acresceram 12,6%, para 14,7 milhões de pares, receita de R$ 993,4 milhões – no auge da empresa, em 2010, chegou a produzir 26 milhões de pares. Agora, dimultaneamente ao lançamento do e-commerce, a Azaleia recrutou como embaixadoras da marca a atriz Grazi Massafera, a miss Brasil 2016 Raíssa Santana e a blogueira Camila Coelho. "A Vulcabras teve a coragem de fazer uma reestruturação que muitas empresas não conseguem, em razão do forte vínculo emocional da família controladora", diz Luiz Marcatti, diretor da consultoria Mesa Corporate Governance.

A transformação interna da Vulcabras foi importante para a reação da companhia, mas não pode ser apontada como a única razão. **A recessão da economia levou parte dos brasileiros a abrir mão dos importados e migrar suas compras para calçados nacionais e mais baratos, que custam até 40% menos, segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados). Como os tênis Olympikus são, em geral, mais em conta que os importados, as vendas foram turbinadas.** Soma-se a isso o fato de que, em 2017, a importação de calçados em todo o País recuou quase 30%.

PRODUÇÃO: *a Vulcabras produziu 14,7 milhões de pares de calçados esportivos no ano passado, longe dos mais de 26 milhões de pares no auge, em 2010*

Na avaliação do presidente da Abicalçados, Heitor Klein, a Vulcabras está na contramão do setor, que ainda se encontra em uma fase difícil. "A Vulcabras é uma das que têm apresentado um crescimento interessante", diz.

Além da reestruração interna, a volta ao futebol poderá ser parte da estratégia de reação da Vulcabras. A empresa já patrocinou o Internacional de Porto Alegre, o Flamengo, o Cruzeiro, o São Paulo e times na Argentina. Embora Bartelle afirme que não está em negociação com nenhuma equipe brasileira, ele não esconde a vontade de retornar ao esporte mais popular do País. "Sem dúvida nenhuma é importante se posicionar no futebol, mas nesse período em que se fala muito em futebol, as pessoas continuam indo às academias e correr nos parques", diz Bartelle, torcedor fiel do Internacional de Porto Alegre. "Sempre fomos muito pé quentes no futebol", afirma, referindo-se ao período em que o Inter conquistou duas Libertadores com sua marca estampada na camisa. "A Olympikus não é uma marca de um esporte específico, mas é multiesportiva e tem que crescer ainda mais." S

JOGADA: *a Olympikus estuda voltar ao futebol, mas sem abrir mão do segmento fitness. No passado, a marca já patrocinou grandes times, como Flamengo e Cruzeiro*