

QUANDO É PRECISO CORTAR NA CARNE

Abilio Diniz, presidente do conselho de administração da BRF, falou a **VOCÊ S/A** sobre os desafios de liderar em tempos de baixo crescimento econômico

POR VANESSA VIEIRA

Um dos empresários mais admirados do Brasil, Abilio Diniz, de 77 anos, conduz a maior reestruturação em curso no país — a da BRF, dona das marcas Sadia e Perdigão. Desde abril do ano passado, 2.000 pessoas foram demitidas nesse processo, sendo 40 diretores e dez vice-presidentes. Uma unidade de carne bovina foi vendida; e outra, de lácteos, posta à venda. O objetivo é tornar a empresa mais eficiente, livrando-a de negócios considerados pouco rentáveis, e dobrar a margem de lucro da companhia. Não é a primeira vez que o empresário tem de tomar decisões difíceis. Em 1991, com o Grupo Pão de Açúcar à beira da falência, Abilio comandou uma reestruturação em que 22.000 pessoas foram cortadas e metade das lojas da rede foi fechada. No longo prazo, entretanto, o Pão de Açúcar se transformaria no maior grupo varejista do país, com mais de 100.000 empregados. Nesta entrevista à **VOCÊ S/A**, Abilio, que profissionalmente se divide entre a presidência do conselho de administração da BRF e um curso de liderança na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, falou sobre como os líderes devem se portar quando é preciso cortar custos e fazer mais com menos.

Há uma regra geral sobre como conduzir os cortes de pessoal, com que muitos gestores terão de lidar neste semestre?

Nunca recomendo que se cortem pessoas. Eu não corto pessoas. O correto é cortar funções, a caixinha. Se aquela caixinha não existe mais, não tem por que haver pessoas ali. Não existe isso de "estamos vendendo menos, vamos cortar mais pessoas". Você tem de reestruturar a empresa. A empresa deve ter as caixas certas nos lugares certos, e pessoas dentro delas. Não pode existir essa fala de "quem nós vamos escolher para cortar?". Não, você tem de cortar cargos, funções — e não pessoas.

Como lidar com a resistência das pessoas às mudanças?

As pessoas não têm tanta resistência a mudar, desde que estejam conven-

DEZ MARCOS DE UMA HISTÓRIA DE SETE DÉCADAS

Confira alguns dos momentos mais marcantes da trajetória profissional do empresário Abílio Diniz



cidas de que as coisas vão mudar para melhor. Existem muitas técnicas de gestão de mudanças, mas o que acho fundamental nessa hora é mostrar claramente quais são as mudanças e como as coisas mudarão para melhor. As pessoas têm receio de ter de mudar para pior e de que essa mudança vá causar demissões, problemas, dificuldades. Se você faz algo transparente e bem explicado, as pessoas não têm tanta resistência.

Quais meios você usa para se comunicar com os empregados?

Logo que cheguei à BRF, para atingir as mais de 100 000 pessoas que trabalham para a companhia, pedi que fosse instalada uma televisão corporativa. Uma vez por mês falo sobre o que está acontecendo. Também criamos uma célula dentro do RH, na qual

o funcionário pode dizer o que pensa e até fazer queixas. Quando isso é bem conduzido, o conselho de administração toma consciência do que está sendo falado pelas bases. Isso é importante para as pessoas se sentirem ouvidas. Mas é preciso tomar cuidado para que essa ferramenta não vire um balcão de reclamações.

O que se espera de um líder num período em que o cenário econômico não ajuda?

Eu não acho o quadro tão ruim. O crescimento baixo não é sinal claro de grandes problemas. Estamos num regime praticamente de pleno emprego. Mas em qualquer situação, adversa ou mais favorável, o líder tem de estar atento e ter sempre as características que se esperam dele: ser admirado, ser espelho para os demais, ser fonte de inspiração. Corte

de custos, redução de despesas, austeridade, isso tem de ser uma constante na vida do líder, não só quando a economia vai mais devagar. O líder tem de conduzir as pessoas por um caminho em que sejam eficientes e espartanas. Isso começa por ele, pela forma como age. Tem de ser um líder empreendedor, que não rejeite oportunidades, mas simples, espartano.

Como evitar que a busca de produtividade se converta em estresse e em excesso de horas passadas no escritório?

Produtividade não se mede pela duração da jornada de trabalho. O que costumo passar é que a vida é um conjunto de papéis e atividades. Não adianta estar bem apenas num ou noutro papel. A sabedoria é colocar todos em equilíbrio: estar bem no

O Grupo Pão de Açúcar recupera a liderança do varejo brasileiro com lucro recorde de

332 milhões de reais

em 2000 e um crescimento de

435%

em relação ao ano anterior.



Abilio convida o executivo **Claudio Galeazzi** a assumir a presidência do grupo. Sob sua gestão, as diretorias de marketing e de não alimentos são eliminadas; e as de vendas e comercial, unificadas. Como resultado, 300 pessoas, sendo 20 diretores, têm o cargo extinto.



O empresário entra em acordo com o Casino e deixa o Pão de Açúcar. Ele compra 1,2 bilhão de reais em ações da **BRF** e assume a presidência do conselho da empresa de alimentos. Junto com o executivo **Claudio Galeazzi**, Abilio reduz os níveis hierárquicos entre a fábrica e a presidência. No total, 2.000 empregados, entre eles dez vice-presidentes, são demitidos.

2001

2005

2007

2009

2013

Para fazer o grupo voltar a crescer, Abilio capta 2 bilhões de reais junto à rede varejista **Casino**, que teria o direito de assumir o controle do Pão de Açúcar em 2012.



Abilio paga, em junho, 24 milhões de reais pelo Pontofrio. Em dezembro, se associa à **Casas Bahia**. Com a operação, o Pão de Açúcar retoma a liderança do varejo brasileiro, perdida para o Carrefour em 2007.

trabalho, com a família, no lazer, harmonizando essas atividades. O líder tem de estimular isso entre seus liderados. Se a pessoa está bem consigo mesma, produz mais. Produtividade também se aumenta com investimento, com um modelo de gestão adequado e capacitação. Eu não valorizo ninguém que fique além de sua jornada de trabalho, que queira se esforçar pela companhia além do que é natural esperar.

Uma pesquisa da VOCÊ S/A detectou que 70% dos profissionais estão desmotivados. Como motivar equipes?

É preciso entender as razões da desmotivação. Companhias como o Grupo Pão de Açúcar e a BRF são como uma pirâmide, com a cabeça pequena e a base larga. O grosso das pessoas trabalha nas fábricas, em

vendas, no verdadeiro campo de atuação da empresa. Motivar quem está perto do topo da pirâmide é fácil. Motivar a base é um pouco mais complicado. O caminho é começar pelo fundamental: bons salários e condições de trabalho. Depois, é preciso dar um bom plano de carreira. Empresas com um plano de carreira transparente têm pessoas muito mais motivadas.

Por que o senhor defende o chamado capitalismo consciente?

Os empresários brasileiros precisam se conscientizar de que, se direcionam a companhia a um propósito maior, além do lucro, a empresa se torna mais eficiente. O lucro é essencial, sem isso não existe negócio. Mas as empresas vencedoras são aquelas que conseguem pensar além.

O senhor costuma dizer que a fé já o ajudou em momentos cruciais. Em que situações ela fez a diferença?

Minha fé em Deus é o que tenho de mais forte dentro de mim. Eu sou um pedinte. Mas só peço aquilo que não depende de mim. Para a gente pedir alguma coisa, tem de primeiro se perguntar: o que eu peço é justo? Eu já fiz minha parte? E o resultado é que eu só peço saúde. O restante eu vou buscar.

Seus planos profissionais incluem voltar para o varejo?

Meus planos são que tudo siga como está. Não me refiro a estar na BRF ou em outro lugar. Quero continuar olhando minha família com amor, fazendo meus esportes e seguir produzindo com o mesmo vigor e energia. Onde, não importa. ●