

Quando o chefe corta a própria carne

Abrir mão do salário pode ajudar um presidente a liderar reformas dolorosas

POR GEORGE ANDERS
THE WALL STREET JOURNAL

Quando o presidente de uma empresa reduz o próprio salário, isso é um golpe publicitário ou um ato de bravura?

Steve Appleton tem uma perspectiva privilegiada dessa questão. Ele é o presidente da fabricante americana de semicondutores Micron. Em outubro de 2001, ele anunciou que estava reduzindo a zero seu salário anual de US\$ 800.000. A Micron vinha sendo bastante prejudicada pela crise no setor de chips e precisava fazer muitas demissões. Appleton considerou que, em tempos difíceis, uma boa liderança exigia que ele compartilhasse o sofrimento.

Só quando a Micron voltasse à lucratividade ele voltaria a ter seu salário normal. Appleton não especificou um cronograma, mas achava-se que a Micron enfrentava o período de crise normal do setor, de seis a nove meses. A previsão estava errada.

Nos dois anos seguintes, a Micron acumulou mais de US\$ 1 bilhão de prejuízos. Appleton e seus subordinados arquitetavam um plano de recuperação que envolvia a diversificação com uma nova linha de chips. O progresso era titubeante, pois os novos ganhos eram prejudicados pelo prejuízo contínuo nos chips de memória DRAM, a linha de produtos tradicional da Micron.

Appleton ficou mais de dois anos sem receber salário. Ele ganhou opções de compra de ações da Micron, mas elas estavam desvalorizadas e, com isso, as opções não tinham nenhum valor imediato. Então ele começou a levantar dinheiro do único modo que podia: vendeu sua casa de veraneio e vários pequenos aviões que comprara para recreação. E mandou a família

◆ cortar os gastos no cartão de crédito. Em dezembro de 2003, a Micron voltou ao azul e Appleton retomou o seu salário. Desde então, a empresa tem

dado lucro. Sua ação está na casa dos US\$ 11, depois de chegar a US\$ 7 no início de 2003. Appleton diz que a luta para recolocar a Micron e a sua própria renda de volta aos trilhos fez dele um chefe melhor. “Eu estava altamente motivado, e as pessoas sabiam disso”, lembra. “Precisávamos desenvolver um novo produto, e havia muita resistência. Deste modo, fizemos a mudança acontecer mais rapidamente.”

Diane Doubleday, especialista em remuneração de executivos da consultoria de recursos humanos Mercer, diz que um corte de salário por parte do chefe pode ajudar a empresa a se recuperar. “Os empregados são o principal público para isso”, diz ela.

Mas os líderes só devem tomar essa atitude se os membros do conselho estiverem de acordo. Appleton lembra de algumas reclamações no conselho. “Tive de assegurar a eles que não era o prelúdio da minha demissão, que eu estava otimista e que me comprometia totalmente com a empresa”, lembra.

O sacrifício pessoal não ajudou Walter Young. O ex-diretor-presidente da construtora Champion Industries, construtora de Auburn, em Michigan, decidiu cortar em 20% seu salário depois que a empresa passou por uma crise. Como um veterano especialista em recuperação de empresas, diz, isso parecia uma coisa óbvia de se fazer. Ele informou o conselho apenas depois de ter cortado o salário, em vez de pedir a aprovação. Os conselheiros não gostaram



de não ter sido consultados, lembra. No ano seguinte, ele deixou a Champion.

Cortar o próprio salário não é um remédio garantido. David Pottruck, ex-diretor-presidente da corretora Charles Schwab & Co., optou por um corte razoável em 2001 quando a firma começou a diminuir sua força de trabalho depois do colapso da bolha da Internet. A Schwab demorou mais do que muitos esperavam para recuperar-se, e Pottruck foi demitido em 2004.

Para o gesto dar certo, ele tem de ser cuidadosamente executado. Alguns executivos aprenderam isso do jeito mais difícil. Don Carty, ex-diretor-presidente da American Airlines, foi aclamado por cortar seu próprio salário no fim de 2001. Era parte de um plano de reestruturação do setor aéreo. As coisas azedaram no início de 2003, quando a American, em dificuldades financeiras, negociou com os sindicatos mais de US\$ 1 bilhão em demissões, cortes de salários e benefícios. O pacote foi por terra quando a empresa revelou que havia contribuído com US\$ 41 milhões para os planos de pensão de altos executivos, incluindo Carty. Ele foi criticado por isso e pediu demissão logo depois.

Mesmo assim, alguns ainda acreditam em cortar a própria carne. Eli Harari, diretor-presidente da SanDisk, optou mês passado por um corte de 20% até que os negócios da fabricante de memória melioressem. “É muito importante para todos os empregados ver que o alto escalão administrativo compartilha do sofrimento deles”, explica.