

# A decisão mais difícil

A crise vem colocando uma situação algumas vezes inevitável diante dos executivos: a demissão em massa. Mas como definir rapidamente como e onde demitir sem comprometer o futuro?


LUCAS AMORIM

**V**ocê está em seu escritório, quando chega a ordem: demitir 30% dos funcionários da empresa, uma medida extrema para reduzir custos em meio à crise. Primeiro vem o choque causado por uma das decisões mais dolorosas para quem faz negócios. Depois, surgem as dúvidas. Em meio a centenas ou milhares de funcionários, quem serão os escolhidos? Em quais departamentos? Com que critérios?

Foram questões como essas que assombraram a rotina recente do executivo gaúcho Valdecir Bersaghi, diretor-geral da subsidiária brasileira da fabricante de tubos de aço americana Tyco Dinaço. Em outubro do ano passado, as vendas dos produtos da companhia caíram praticamente pela metade — sobretudo devido aos primeiros sinais da retração da indústria automotiva. Na época, a Tyco possuía duas fábricas — em São Paulo e no Rio Grande do Sul — operando a 70% da capacidade. Com a retração do mercado, a empresa passou a ocupar apenas 40% da capacidade em cada uma delas, o que tornava a operação inviável. Bersaghi passou quase 30 dias tentando buscar uma saída menos dolorosa do que a demissão de parte do pessoal. Durante todo o mês de novembro, se reuniu inúmeras vezes com cinco diretores brasileiros e três da matriz americana para fazer simulações. Entre as saídas analisadas estavam fechar parte de cada unidade temporariamente, reduzir jornadas de

trabalho (e salários) e diminuir a produção dos itens com vendas mais baixas. Nenhuma delas se mostrou suficiente. No dia 19 de janeiro, ele foi obrigado a fechar a fábrica de São Paulo, demitir 127 funcionários — ou mais de 30% de sua folha — e concentrar toda a operação em Caxias do Sul. "Foi uma decisão muito difícil, mas se não demitíssemos colocaríamos toda a operação em risco", diz.

**DESDE O FINAL DO ANO PASSADO**, quando os primeiros sinais da crise apareceram por aqui, executivos e empresários brasileiros reincorporaram a seu vocabulário expressões como "corte de pessoal" e "demissão em massa". Em dezembro, o Brasil perdeu 654 900 vagas — a pior marca dos últimos 17 anos — e os cortes não devem parar por aí. Uma pesquisa recente feita pela consultoria Ernst & Young com 73 companhias brasileiras revela que 43% delas planeja cortes de pessoal ao longo de 2009. Embaladas por anos de prosperidade e por uma perspectiva de crescimento contínuo, muitas das empresas que hoje estão reduzindo o quadro até pouco tempo atrás estavam contratando em ritmo acelerado. A rápida reversão desse cenário pode levar a deslizes clássicos (veja quadro na pág. 74). O primeiro deles é agir por impulso, sem avaliar se há espaço para outros ajustes ou qual o impacto que um corte drástico pode acarretar. Especialistas são unânimes em defender



Bersaghi, presidente da Tyco: ele se viu obrigado a fechar uma fábrica e demitir 127 funcionários



que a demissão nunca deve ser a primeira opção. "Antes é necessário esgotar as possibilidades de outros cortes, desde a compra de matéria-prima até viagens", afirma Paolo Pigorini, sócio da consultoria Booz & Company. "Se isso não for suficiente, vale a pena buscar outras opções, como acordos com sindicatos para reduzir carga de trabalho e salário, por exemplo." O preço a pagar por uma decisão tomada às pressas pode ser alto. Em meados de janeiro, a fabricante de autopeças TRW voltou atrás em 70 das 172 demissões anunciadas dias antes em sua fábrica de Diadema, em São Paulo. A reversão da decisão teria sido provocada por protestos do sindicato. (Procurada por EXAME, a TRW não concedeu entrevista.)

Outro deslize comum é a tentação de seguir o caminho mais simples e rápido e baixar metas iguais de cortes para todas as áreas da empresa. É o que os americanos chamam de tática da "manteiga de amen-

## Para especialistas, as companhias que esvaziarem estruturas inchadas vão enfrentar melhor a crise

doim" —em que os cortes são espalhados por todos os lados, superficialmente. Algumas companhias americanas e europeias em apuros optaram por seguir essa política não apenas na matriz mas também em suas subsidiárias — deixando os gestores de cada país muitas vezes sem escolha. O paulistano Rodolpho Cardenuto, presidente da fabricante de software SAP para a América Latina, se deparou com essa situação no início de fevereiro. A matriz da empresa, na Alemanha, anunciou planos de demitir 3 000 dos 51 500 funcionários em 66 países até o fim de 2009. Embora a região que comanda tenha crescido 20% em 2008 e ainda não existam sinais de queda em 2009. Cardenuto terá de contribuir com a matriz. E as medidas preventivas que ele havia tomado, como congelamento de contratações e redução de despesas com viagens, não serão suficientes.

## Como e onde cortar

A experiência das empresas e especialistas mostram o que funciona...



### BUSCAR ALTERNATIVAS

Antes de demitir é

preciso identificar todas as possibilidades de redução de custos. Se for imprescindível mexer na folha de pagamentos, há alternativas como acordos para reduzir a jornada de trabalho e o salário - uma saída buscada pelas fabricantes de autopeças MWM e Sabó



### ANALISAR A PRODUTIVIDADE

Definir uma redução de pessoal padrão

para a companhia toda pode ser perigoso. É preciso avaliar a produtividade de cada área, sobretudo em empresas com forte crescimento nos últimos anos, que acabaram inchando alguns departamentos. Para definir quem sai e quem fica, a empresa deve considerar a avaliação de desempenho e o cumprimento de metas de cada um



### MIRAR O LONGO PRAZO

Dispensar funcionários altamente especializados ou que atuam em áreas

voltadas para o resultado no longo prazo, como inovação e relacionamento com o cliente, pode sair caro quando a economia reaquecer. A fabricante de tubos de aço Tyco, por exemplo, decidiu preservar todos os 20 vendedores em São Paulo, mesmo com o fechamento de uma de suas duas fábricas no país, por acreditar que manter uma boa relação com os clientes será fundamental para quando a economia reaquecer



### AGIR RÁPIDO E COM CLAREZA

Após tomada

a decisão de demitir, uma ação rápida evita burburinhos e insegurança entre os funcionários. É importante apresentar aos que ficaram os motivos da demissão e a perspectiva para os próximos meses, para não criar um clima de terror

"Nunca poderia imaginar que chegaria em 2009 com a necessidade de demitir funcionários", diz ele. O executivo ainda não sabe quantos dos 2 000 funcionários da América Latina serão dispensados nem em que mês os cortes devem começar. Mas diz que vai tentar preservar ao máximo a estrutura que mantém os resultados da empresa em rota ascendente.

### PARA DETERMINAR ONDE FAZER OS

cortes de maneira eficiente, os especialistas recomendam avaliar detalhadamente toda a estrutura da companhia — uma tarefa particularmente importante nas empresas que passaram por longos períodos de crescimento. Trata-se de um cálculo de produtividade relativamente simples: comparam-se a estrutura e a produção da área antes do crescimento com os dados atuais. As sobras darão as pistas sobre a necessidade dos cortes. Para Jan Kubes, professor de estratégia e política de negócios da escola suíça IMD, essa reavaliação criteriosa é o ponto benéfico da recessão. "O ajuste é um fenômeno natural e saudável para as companhias que estavam crescendo descontroladamente. Aquelas que conseguirem esvaziar sua estrutura vão enfrentar melhor a crise", diz Kubes. Na prática, isso significa levar o conceito de produtividade para todas as áreas da empresa — e não

apenas ao chão de fábrica — e verificar em que áreas estão as maiores distorções. É justamente isso que a mineradora Vale tentou fazer ao demitir 1 300 de seus 62 000 funcionários em novembro. Por meio de sua assessoria de imprensa, a empresa afirma que a maioria dos dispensados trabalhava na área administrativa, inchada após anos de crescimento vigoroso (entre eles havia quem recebesse salário de 28 000 reais por mês). O mérito (ou a falta dele) deve ser o principal critério na escolha de quem vai e de quem fica. (Muitas empresas ainda fazem escolhas sociais — tempo de casa, pais de família, necessidades econômicas. Embora se justifiquem do ponto de vista humanitário, esses critérios não são necessariamente justos com quem dá mais resultado ou tem maior potencial.) Para demitir 1 300 de seus funcionários, a Vale analisou as avaliações de desempenho de todos os funcionários das áreas atingidas pelos cortes. Os que tinham resultados mais consistentes ao longo do tempo, cumpriram ou ultrapassaram suas metas anuais e tinham características de liderança foram mantidos. Os donos das piores avaliações entraram no corte.

Manifestação nos Estados Unidos: em alguns casos brasileiros, demitir foi imposição da matriz



...e o que não funciona



#### AGIR POR IMPULSO

Cortar na folha de pagamentos é uma saída óbvia

para economizar em momentos de incerteza. Mas desgasta a imagem da companhia e pode resultar em confrontos desnecessários. A fabricante de autopeças TRW, por exemplo, teve de voltar atrás em 70 das 172 demissões anunciadas em janeiro em sua fábrica em Diadema, na Grande São Paulo, após protesto do sindicato



#### FAZER CORTE GENERALIZADO

É o que os americanos

chamam de tática da "manteiga de amendoim". A empresa espalha um corte superficial em todas as áreas, mas não identifica problemas crônicos. Sem essa avaliação, corre o risco de cortar pouco em áreas improdutivas e de prejudicar o próprio futuro ao enfraquecer áreas fundamentais



#### ESQUECER OFUTURO

Nenhum analista

consegue prever quanto tempo a crise vai durar. Mas todos são unânimes num ponto: quem não se preparar para o médio e para o longo prazo vai ficar para trás. Não valorizar os executivos com maior potencial e dispensar em excesso — sobretudo nas áreas erradas — é garantia de problemas no futuro



#### PROMETER ENÃO CUMPRIR

Em momentos de incerteza, nem sempre

o executivo sabe até que ponto a crise vai atingir a empresa. A pior abordagem, porém, é prometer calma e ter de voltar atrás. Ramalinga Raju, ex-presidente do conselho da empresa de tecnologia indiana Satyam, por exemplo, enviou em outubro e-mail aos 53 000 funcionários afastando a possibilidade de demissões. Elas vieram em fevereiro, e logo no setor de suporte aos clientes, área crítica para a companhia.



Apesar da tesourada na área administrativa, a Vale buscou outra solução para seus milhares de operários (em parte, porque a imagem da companhia poderia ser arranhada). Para formar um operador de mina ou um soldador, por exemplo, são necessários até 12 meses de treinamento intensivo, entre aulas teóricas e práticas. Para manter esses profissionais, a Vale negociou uma licença remunerada com redução de 50% nos salários. Dos 38 000 funcionários que trabalham nessas áreas, até o fechamento desta edição, 26 700 já haviam aceitado os 12 acordos fechados com sindicatos, assegurando o emprego até o dia 31 de maio. Quando essa data chegar, a Vale espera que o mercado esteja reaquecido e que os profissionais possam voltar imediatamente à ativa, sem perda de tempo. A mesma lógica de preservar quem vai fazer a diferença quando o mercado retomar o crescimento levou Bersaghi, da Tyco, a manter 37 dos 164 funcionários da operação em São Paulo. Após o fechamento da fábrica, restaram apenas dois gerentes industriais (transferidos para a operação gaúcha), os 20 empregados da área comercial e 15 do setor logístico. "Eles são fundamentais no nosso relacionamento com os clientes, e perdê-los poderia colocar em risco nossa retomada quando a economia voltar a crescer", afirma o executivo. Bersagui seguiu à risca

a recomendação dos especialistas. "Em geral o marketing, o contato com o cliente e o desenvolvimento de produtos são áreas que não podem ser mexidas", diz Jean-Claude Ramirez, sócio da consultoria Bain & Company. "Caso contrário, o futuro da companhia pode ficar comprometido."

Depois de avaliar onde cortar, é hora de comunicar a decisão. O ideal é seguir a premissa de Maquiavel e fazer tudo de uma única vez. Anúncios em pílulas geram burburinhos e insegurança entre os funcionários. E por maior que seja o corte, demissões por carta ou telegrama estão vetadas (a Tyco, por exemplo, anunciou a demissão de seus 127 funcionários por carta — enviada num sábado, dois dias antes da assinatura dos papéis). "Independentemente do número de demitidos, a empresa tem de se organizar para ter conversas individuais", diz Rodolfo Eschenbach. Líder da área de gestão de talentos da consultoria Accenture. Além disso, a empresa precisa comunicar com franqueza aos funcionários que ficaram o porquê das demissões e quais são seus planos dali para a frente. Deixar no ar um clima de incerteza pode afugentar alguns talentos. "Eles sentem medo como qualquer outro empregado e tendem a abandonar a companhia por estarem certos de conseguir boas colocações em outras empresas", afirma Kubes. do IMD.