

Três tapas na Ambev da proteína

A BRF ignorou que mudanças profundas são hostis a processos conduzidos sob pressão, especialmente quando os indicadores não parecem justificá-las



ANDRÉ
CAUDURO
D'ANGELO

Professor,
consultor e
titular do *blog* Sr.
Consumidor no
Portal AMANHÃ

Enquanto a JBS ocupava o noticiário político-policia do país, outra gigante brasileira do ramo alimentício oferecia involuntárias lições de *management* ao meter-se numa encenra digna de estudo de caso: a BRF (foto), multinacional catarinense resultante da fusão entre Sadia e Perdigão. Controlada por um fundo de investimentos desde 2013, a companhia vinha passando por uma transformação interna que pretendia torná-la uma espécie de Ambev da proteína animal, aderindo a tudo o que consagrou a fabricante de bebidas no país e no exterior, como corte de cargos, orçamento base zero e estoque mínimo. A adoção do estilo Ambev por uma empresa, contudo, dificilmente representa apenas uma reviravolta estratégica ou operacional; constitui uma radical mudança organizacional que influencia, inclusive, a cultura e o comportamento corporativos – elementos que, embora tidos como secundários pela maior parte dos gestores, podem impactar decisivamente a performance de um negócio, especialmente após fusões e aquisições. Foi o que aconteceu, aparentemente.

Grandes organizações têm dificuldade em mudar, pois a mudança, de maneira geral, nunca é pacífica para o ser humano. Empreendê-la significa assumir que o que se pensava ou fazia até há pouco, por um motivo qualquer, não serve mais. E que as certezas consolidadas ao longo de uma trajetória precisam ser revistas, gerando uma tensão com a qual nossa cognição não lida bem – a ponto de contaminar a emoção, primeira frente de reação

daqueles convocados a mudar. Daí que os manuais de estudos organizacionais apresentem como primeiro mandamento a criação da necessidade de mudança para dar início ao processo, estratégia capaz de torná-la, se não de fácil digestão, ao menos inescapável, a depender do tamanho da ameaça (ou da oportunidade) projetada. Não era o caso da BRF, uma líder de mercado superavitária recém-saída de um processo de fusão que envolvia duas empresas rivais e de culturas organizacionais bastante diferentes – e que, de repente, via seu novo controlador defini-la como “torta,” visto que “empurrada pela produção,” e não “puxada pelo consumidor,” como supostamente deveria, conforme declarações públicas à época.

Sem delongas, começaram as demissões, visando a achatar o organograma e a conferir agilidade às decisões, mais adiante complementadas pela substituição de profissionais com experiência no setor alimentício por outros, versados na gestão de fundos de investimento. A premissa implícita dessa última medida era a de que empresas, seja lá a que ramo pertençam, são gerenciáveis com uma planilha de Excel e com um princípio darwinista na ponta da língua: adapte-se ou saia. Funcionara não só na fabricante de cerveja, como também na de ketchup (Heinz), quando não em uma rede de fast-food (Burger King) – por que não funcionaria com frangos e suínos?

A realidade, contudo, mostrou-se um pouco mais complexa. Com o tempo, executivos experimentados da BRF transferiram-se para a concorrência, ajudando-a a ganhar participação de

mercado, enquanto o *share* de Sadia e Perdigão, somado, caía seis pontos percentuais. Lançamentos de produtos fracassaram, a operação enfrentou problemas banais, como falta de razão para os frangos, e a tal orientação para o cliente mostrou-se um *slogan* melhor de professor que de pôr em prática. Até que os R\$ 400 milhões de prejuízo em 2016 tornaram imperativo revisar o processo pelo qual a companhia vinha passando.

Um tropeço perfeitamente evitável, diga-se – e exemplarmente didático. A tresloucada transformação a que os novos donos submeteram a BRF ignorou que mudanças organizacionais profundas são hostis a processos conduzidos sob pressão e pressão, especialmente quando os indicadores não parecem justificá-las – a BRF, lembremos mais uma vez, dava lucro. Claudio Galeazzi – CEO da companhia no primeiro biênio sob controle do fundo de investimentos – gosta de repetir que “não há cultura organizacional que resista a três tapas bem dados”. O bordão pode fazer sentido em situações limítrofes, nas quais resultados negativos reiterados são potencialmente comprometedores à solvência de um negócio, mas não em uma corporação saudável mercadológica e economicamente, como era a companhia catarinense quando de sua aquisição. As lições vão além do território da mudança organizacional. O *case* BRF dá razão àqueles que veem com desconfiança o princípio de que empresas existem para “maximizar o retorno aos acionistas”. Este, o jargão sob o qual se esconde o imediatismo com que muitas companhias de capital aberto são administradas, incluindo a BRF desses últimos anos. A perenização, fim último de um empreendimento, pode ser incompatível com a geração de resultados de curto e

curtíssimo prazo, voltados a satisfazer o mercado de capitais e a turbinar o bônus de executivos – inclusive porque criam um conflito de interesses praticamente insolúvel.

O episódio também ensina que, embora o conjunto de técnicas e ferramentas gerenciais sugira que o *management* seja essencialmente o mesmo em qualquer organização, especificidades setoriais jamais podem ser desprezadas – e gestores suficientemente humildes sabem da importância de se cercar de profissionais experientes em áreas nas quais não passam de meros noviços. A ilusão da inexistência de peculiaridades setoriais grandes o suficiente para justificar a manutenção de gente do ramo só pode ser explicada por ingenuidade ou arrogância. Ingenuidade pela crença de que o cinto de utilidades oferecido pelos cursos de MBA baste para toda e qualquer situação, quando a verdadeira matéria-prima da gestão reside no dia a dia de um

negócio. E arrogância pela ilusão de que vitórias passadas garantem triunfos futuros pela simples repetição de fórmulas – o que, aliás, nem se comprovara verdadeiro, uma vez que o estilo Ambev já havia fracassado quando ex-executivos da cervejaria tentaram recuperar a fabricante de cadeiras Giroflex três anos atrás.

Delfim Netto costuma ironizar colegas economistas que, segundo ele, creem-se “portadores da verdadeira ciência econômica”, como se a disciplina fosse mero subproduto da matemática, contrária a caprichos humanos e interações sociais. O caso BRF expôs a precariedade do pensamento daqueles que se supunham detentores da “verdadeira gestão”. A diferença dos economistas, no entanto, seus erros não se restringiram a palpites furados sobre juros ou inflação. Ao contrário, observam-se ainda hoje no mundo real: um prejuízo histórico e milhares de empregos cortados. Para o mal da companhia, sim, mas para o bem do nosso aprendizado.



Uma das unidades da BRF: realidade mais complexa que a imaginada pelos gestores