

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

*Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.*

Memória, Identidade e Cultura - Grupo Pão de Açúcar (GPA)

## RH e futebol

História de [Fernando Enes Solleiro](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 22/02/2021

---

Projeto: Memória, Identidade e Cultura – Grupo Pão de Açúcar

Depoimento de: Fernando Solleiro

Entrevistado por: Cíntia Faria e Regina Teles

Local de gravação: São Paulo, 27/10/2003

Realização: Museu da Pessoa

Entrevista: GPA\_CB029

Transcrito por: Maria da Conceição Amaral da Silva

Revisado por: Nataniel Torres

P/1 – Boa tarde.

R – Boa tarde.

P/1 – Você podia dizer seu nome, local e data de nascimento por favor?

R – Meu nome é Fernando Enes Solleiro, eu nasci em 30/5/1961. Na Móoca em São Paulo.

P/1 – E o nome de seus pais?

R – Meu pai é Manuel Solleiro Fontan e a minha mãe é Amália Enes Faro Solleiro. Os dois são espanhóis, nasceram no mesmo dia, só que em anos diferentes.

P/1 – Ah, tá. E eles vieram da Espanha para cá?

R – Eles vieram da Espanha para cá no começo da década de 1950. Minha mãe veio primeiro, o meu pai chegou depois. Se conheceram aqui, não se conheceram na Espanha, e casaram aqui no Brasil.

P/1 – E você nasceu em que, aqui em São Paulo mesmo?

R – Aqui em São Paulo, na Mooca. Em 1961, na Rua Coronel Cintra, lá na Móoca. Bairro tradicional de São Paulo.

P/2 - Conta um pouquinho da sua história de vida familiar, aqui na Móoca.

R – Então, vamos lá. É, eu sou assim o filho mais novo. Eu tenho um irmão só, mas sou o mais novo. O meu irmão é 2 anos mais velho que eu. Vivi na Moóca até os 7 anos de idade. Meu pai sempre foi dono, desde que eu nasci, de restaurante. Ele tinha uma lanchonete e um restaurante no centro da cidade. Perto da Martins Fontes. A rua é Álvares de Carvalho. Lá eu trabalhei um tempo com ele, depois quando eu tinha uns 15, 16 anos, o ajudei um pouco lá no restaurante. Mas a gente saiu da Mooca, porque naquela época já lá atrás aquele Rio Tamanduateí – que hoje já foi canalizado, mas naquela época não era – e tinha muita enchente. E eu morava em um sobrado onde não existia a parte de baixo. A parte de

baixo era um empório, uma mercearia que não era nossa. E a gente morava em cima, que tinha um sobrado em cima. E aquilo vivia enchendo. Minha casa não enchia. Mas para você entrar e sair de casa sempre gerava uma dificuldade. Aí depois o meu pai comprou um terreno no Morumbi. E aí foi construindo uma casa e a gente saiu da Moóca em 1969. Dia 25/1/1969, a gente mudou para o Morumbi. E a gente, hoje tem, na época não existia ainda, o Cemitério Getsêmani. Não sei se vocês conhecem?

P/1 – Hum, hum

R – A gente comprou o terreno não existia nem cemitério antes. Aí depois construíram. Talvez, se a gente soubesse que ia ser um cemitério (riso) a gente não tivesse ido para lá. Se bem que é uma coisa diferente, é um jardim. É muito bonito lá. Aí fiquei, morei lá até quando casei. Eu casei em 1988. Então, até casar eu morei nesse local, de 1969 a 1988. Eu morei muito tempo lá. Depois casei, fui pulando em alguns lugares. A gente sempre veio crescendo, né? E hoje eu estou morando no Panambi.

P/2 - E os seus estudos Fernando?

R – Então, os meus estudos. Como é que a coisa continua. Eu sempre estudei em colégio do estado, tá? Eu comecei fazendo primário lá na Moóca. Eu fui um menino interessante, meu irmão ia para a escola – porque já tinha mais idade – e eu não podia ir. Porque eu tinha 5 anos e, naquela época, você só entrava no primeiro ano, não tinha muito esse negócio de jardim da infância, pré-escola, você só podia entrar se naquele ano você tivesse completando 7 anos. E eu com 5 anos queria ir para a escola. E era uma escola de padres lá. Quem cuidava eram os padres. E eu enchi tanto a cabeça da minha mãe, eu chorava porque queria, meu irmão indo para a escola, que queria, queria. Ela conversou com os padres, os padres falaram: “Olha, ele não deve acompanhar mas tudo bem, a gente deixa ele participar.” E eu acabei passando em primeiro lugar no primeiro ano, com 5 anos de idade. E eu nunca fui de estudar muito. Mas sempre prestei muita atenção na aula. Eu tenho uma facilidade de gravar as coisas, muito grande. E aí, fui passando de ano. Do primeiro para o segundo, do segundo para o terceiro, do terceiro para o quarto. E quando eu acabei o quarto ano eu tinha 9 anos de idade, no quarto ano primário. Eu ia completar 10. E eu só poderia ir, naquela época era ginásio ainda, para o primeiro ano do ginásio se eu tivesse 10 para completar 11. E eu recebi cartas até do secretário da Educação em São Paulo, me parabenizando mas que eu não poderia ir para o primeiro ano do ginásio. Aí eu tive que fazer um ano de admissão. Eu perdi um ano de estudos e aí, depois eu fui passando. Nunca repeti nenhum ano e entrei na faculdade. Terminei a faculdade e aí depois fui jogar futebol. Essa é a história de vida. Eu trabalhei com meu pai, eu ajudava lá na lanchonete. Aí até que um dia eu fiz um teste no São Paulo para jogar futebol e eu passei no teste. Naquela época, era dente de leite, dentão, juvenil. Eu fiquei no São Paulo de começo de 1978 até maio de 1979. Antes de completar 18 anos, fiquei no São Paulo. Eu era juvenil do São Paulo. Mas aí, tive uma discussão com o técnico lá e abandonei a carreira futebolística. Eu tinha entrado na faculdade, precisava de grana para ajudar a pagar. A mensalidade, o meu pai, o restaurante não estava trazendo o que esperava. Dava para a gente se sustentar, mas não dava para pagar a faculdade para mim. Então, tive que trabalhar. E tinha um amigo meu que já trabalhava e que morava perto de casa, ele disse: “Olha, no Pão de Açúcar eles pagam 50 por cento de bolsa.” Já naquela época lá em 1979. Aí falei: “Vou fazer um teste lá.” Eu fiz um teste e passei. E vim trabalhar no Pão de Açúcar em 1/10/1979. Tive também, aonde assim foi uma coincidência, perto de onde eu morava, o meu primeiro chefe, o Pirangi, morava na Vila Sônia, que era muito próximo de casa. Até ele perguntava, ele tinha um filho da minha idade: “Você conhece o meu filho?” Eu falei: “Olha, eu joguei muito futebol ali pela Vila Sônia.” “Ah não, mas ele não jogava muito bem futebol.” Eu falei: “Então, talvez eu conheça, talvez não.” Mas isso também ajudou, facilitou. Porque, no começo, gente, eu comecei, eu entrei em Engenharia Civil, aí eu fiz um ano, que foi o ano quando eu comecei a trabalhar, em outubro. Passei um ano de Engenharia Civil ainda meio folgadão, não tinha tanta atividade. Tinha o futebol, essas coisas e dava para estudar legal. Depois que comecei a trabalhar, fazer Engenharia Civil a noite era coisa para débil mental. Só eu que inventei um negócio desses, né? Porque você chegava, eu não tinha carro naquela época, porque a gente não tinha muita condição. E eu vinha, eu lembro, com umas pastas enormes, régua T, aqueles, e a gente vinha da aula chegava em casa eu tinha que ainda fazer alguns desenhos para entregar na aula seguinte. Então eu ficava acordado até as 3 da manhã. \_\_\_\_\_ tinha que acordar as 6 horas para pegar ônibus. Bom, chegou uma hora, eu desisti. No ano seguinte, eu desisti. Porque era um absurdo. Não dava para fazer isso. Ou talvez sei lá, mas não era aquilo. Até porque quando eu entrei, entrei em uma área diferente, comecei a gostar do que eu fazia no Pão de Açúcar. Que era uma área mais administrativa. E, no ano seguinte, eu fiz meio ano de cursinho. No meio do ano, já entrei na Faap em Administração, e aí foi mais fácil. E então, minha história do Pão de Açúcar começa aí. Quando eu precisando pagar a faculdade, procurei um emprego e foi o Pão de Açúcar, se perguntar assim: “Pô, mas o Pão de Açúcar você já conhecia antes?” “Não, nunca me preocupei com isso. Nunca.” Naquela época, eu queria alguém que me ajudasse a pagar a prestação, a mensalidade da faculdade.

P/2 - E você entrou fazendo o que no Pão de Açúcar? Qual foi o primeiro cargo?

R – Então, lá em 1979 eu entrei para ser auxiliar de administração e eu entrei para fazer um negócio chamado estatística de pessoal. Era um relatório, um dos poucos relatórios oficiais de Recursos Humanos da Companhia. Porque, naquela época, tinha aquele negócio de relatórios oficiais. Hoje também tem. Mais, de Recursos Humanos, aquele era um dos relatórios mais importantes, que contava a vida de quantos funcionários a companhia tinha loja a loja, quanto o Pão de Açúcar, o grupo, gastava com a despesa de pessoal, quanto era o absenteísmo da companhia, quanto era que se gastava de horas extras, e quanto se gastava, quanto era o custo médio dos funcionários. Tinha um monte de indicadores. Eram mais de 20 colunas. E quando entrei não tinha microcomputador. Computador já tinha, mas não tinha microcomputador. E eram folhas enormes, umas folhas amarelas. Tinham inúmeras colunas. Tinha que grudar ainda. (riso) Não era suficiente o número de colunas, você tinha que grudar uma com a outra. E a gente tinha que transcrever números. Para você ver, o negócio era tão complicado, vocês querem saber? A gente tinha que escrever o nome da loja – até nisso a gente não pensava muito naquela época, viu, para dizer a verdade (riso) – a gente escrevia o nome da loja todo mês. Esse era um relatório mensal. Então todo mês você escrevia da loja um à loja 600, ou dos departamentos, você tinha que escrever: “Loja um, jardim Paulista. Loja dois...” E naquela época que eu fazia aquilo era engraçado porque eu sabia de cor todas as lojas na Companhia, onde eram. Você me dava o número da loja e eu falava para você onde era. E eu fazia tudo na mão. Calculava em uma máquina que, às vezes, nem a fita da máquina não existia, era só o visor. Quer dizer, você tinha que calcular umas duas, três vezes a conta e aí depois você transcrevia aquilo tudo, mandava para a secretária. A secretária datilografava aquilo tudo. Volta aquele calhamaço de umas 100 folhas, você tinha que conferir linha a linha. Era assim a estatística do mês de janeiro, ela saía no final de fevereiro. (riso) Ou até no comecinho de

março, de tanto trabalho que você tinha. Como a gente não tinha o microcomputador para ajudar, era um sacrifício tremendo. Agora aquilo te dava um conhecimento muito grande do que era o tamanho da Companhia. Naquela época que eu entrei, a Companhia já era grande. Tinha acabado de comprar o Peg-Pag, já tinha comprado o Eletro. Tinha comprado uma rede em Recife, tinha comprado a rede de Fortaleza. Provavelmente umas 400 e alguma coisa de loja, 50 mil funcionários. Era uma tremenda empresa.

P/1 – E vocês faziam esse trabalho com os funcionários de São Paulo. Ou envolvia os funcionários dos outros estados também?

R – Não, a gente fazia estatística para o grupo todo.

P/1 – Do grupo todo.

R – Eu tinha relatórios que me davam a quantidade, que era a folha de pagamento, que me davam uma série de insumos para esse relatório e a gente calculava o resto, né? A Contabilidade me dava as vendas, a despesa de pessoal e a gente saía fazendo as contas.

P/2 - Você ficou muito tempo nesse setor?

R – Olha, isso eu fiquei, tudo fazia parte de uma área, chamava Administração de Salários, ela tinha algumas divisões. A área de Administração de Salários fazia a estatística de pessoal, fazia o orçamento da despesa de pessoal e cuidava especificamente das grades salariais. Dos salários dos, é, da parte de descrição de cargos, de classificação de cargos, a gente fazia tudo isso nessa área. Mas eu cuidava especificamente da estatística do pessoal. Eu fiquei fazendo isso acho que um ano, um ano e meio por aí. E aí o que acontece? Depois eu saí dessa estatística e fui promovido. Saí da estatística e fui fazer essa parte do orçamento da despesa de pessoal. Eu ajudava a calcular o orçamento da despesa. Quanto que o Grupo Pão de Açúcar ia gastar com o pessoal. Eu fazia esse orçamento. Interessante que, naquela época, a gente acertava muito mais do que hoje. Acho que talvez não tinha tanta interferência do Governo nessas mudanças de taxas de inflação. E a gente acertava muito mais, viu? Então, passei aí fazendo isso. A pessoa que era o responsável, que era o encarregado do setor acabou saindo da companhia, assumi o lugar dele. Aí eu cuidava de tudo. Eu era o responsável por fazer o orçamento e pela parte da estatística de pessoal também. Porque ficou sob minha responsabilidade um monte de tempo.

P/2 - Você ficou bastante, vários anos nesse setor?

R – Isso. Aí depois fui agregando também, vamos dizer assim, eu fiquei como um chefe da área. Eu cuidava disso e cuidava também de uma parte de salários. Eu começava também nessa parte de descrição de salários e análise de cargos, descrição de cargos. Comecei a trabalhar com isso também, fiquei bastante tempo trabalhando com isso na área de Recursos Humanos. Vamos dizer, dentro das áreas que se chamava no passado, hoje eu não vejo a coisa não tem essa forma, mas das coisas nobres de RH, era nas áreas mais nobres que eu trabalhava.

P/1 – E você trabalhou nessa área de RH, nesse setor que você acabou de falar na década de 1980.

R – Hum, hum.

P/1 – Então você acompanhou um período em que o Pão de Açúcar tinha um número muito grande de funcionários e depois veio a crise e esse número de funcionários alterou, né? Você pode contar um pouco como é que foi o RH nesse período de transição de Pão de Açúcar?

R – Então, vamos lá. Na década de 1980, o RH chegou a ter 400 funcionários. No começo da década de 1980, ele tinha 400 funcionários. A gente tinha um centro de treinamento que ficava no Aeroporto, que a gente tinha um supermercado inteirinho quase que lá dentro montado para servir de centro de treinamento. Era um negócio muito bacana. Ele era totalmente centralizado. Todo o recrutamento e seleção de pessoas já era feito centralizadamente. As lojas não recrutavam, não selecionavam ninguém. Era um núcleo que ficava aqui na Treze de Maio, aqui próximo. A gente ficava na Brigadeiro mesmo, na década de 1980. Só em 1986 é que saiu o centro administrativo da Berrini, lá o Capa, que a gente foi para lá. Mas a gente trabalhou muito tempo aqui. E o processamento da folha de pagamento sempre foi centralizado. A gente sempre trabalhou centralizado. O que aconteceu foi que em 1988 houve, 1987, 88, não me lembro necessariamente se foi em 87 ou 88, mas um dos dois com certeza foi, houve a primeira mudança significativa da companhia. Foi quando houve a primeira cisão. Que a família separou uma parte da empresa e foi com o Alcides, quando o Alcides saiu da empresa. ele saiu com uma parte. Ele levou a Well's, a PA Veículos, se eu não me engano, a Pão de Açúcar Motos também foi. Ele levou, não, não a Pão de Açúcar Motos ficou. Ele levou a PA Veículos, ele levou o Well's. Essas duas empresas saíram e a gente já reduziu uma grande parte do número dos funcionários. Porque eram empresas grandes. O Well's era a primeira empresa de restaurantes institucionais que tinha no Brasil. A PA Veículos era uma concessionária GM. Também era empresa grande. E ele saiu e levou essas empresas. E uma coisa lá de trás que a gente lembra também, agora eu vou voltar um pouquinho, depois vocês acertam a ordem cronológica disso. Mais, quando eu entrei tinha, a gente fazia a folha de pagamento – não era a minha área, mas eu sei que a gente fazia a folha de pagamento de algumas empresas. O Pão de Açúcar é bem diversificado em termos de negócio – que eram feitas a mão ainda. Nem no computador, não era. Você recebia um envelopinho marrom com uma capinha assim. O envelopinho servia para colocar o dinheiro que a gente pagava os funcionários. Era um negócio extremamente interessante, se a gente lembrar disso nessa época, né? Eu lembro dos primeiros cursos que a gente andou fazendo de, quando entrou o microcomputador, que naquela época você fazia curso de DBase, do sistema operacional do DOS, do sistema operacional. E fazia do Super Calc, que era a planilha eletrônica que a gente depois tentou transformar toda aquela estatística de pessoal em uma planilha eletrônica grande. A gente até conseguiu. Foi, mas foram aventuras de, e a gente fazia aqueles cursos de computador muita gente se assustava com aquilo. Não queria mexer. Achava que aquilo lá, ele não tinha capacidade, não tinha futuro. Mas era um negócio muito bacana. Foi um negócio muito interessante quando entrou isso na companhia.

P/1 – Só um pouquinho. Como nós voltamos novamente para trás e você colocou de que o Pão de Açúcar tinha muitos negócios, né? O RH que

você iniciou aqui no Pão de Açúcar, também cuidava do pessoal desses outros negócios do grupo ou era só dos supermercados, só do varejo?

R – Não, cuidava do grupo como um todo.

P/1 – Do grupo como um todo.

R – Isso, isso.

P/1 – Com todas as suas diversificações.

R – O RH, até acontecer essa primeira cisão, o Pão de Açúcar sempre foi centralizado. Depois, o Pão de Açúcar criou uma estratégia que ela foi chamada de divisionalização. O Pão de Açúcar dividiu em grupos de varejo. Então tinha o grupo de varejo A, que eram praticamente as lojas de supermercados, e criou-se um RH específico para isso. Depois tinha o grupo de varejo B, que eram os hipermercados. Criou-se um RH para os hipermercados. Depois tinha um grupo de varejo C, que a gente chamava de atacado, que eram os depósitos. Criou-se um RH para isso. E tinha um RH corporativo. Isso foi no final da década de 1980. E aí começou a crise, quando teve o Plano Collor no comecinho de 1990, né? Que foi quando estourou a crise principal do Pão de Açúcar. Que a gente viu, perdemos vários controles. A gente identificou que, ao invés da gente crescer, a gente inchou. A gente não cresceu, a gente estava inchado. E a gente foi perceber isso da forma mais dolorosa possível, que era na hora que a gente quase não tinha mais volta. Foi quando o Abílio assumiu o comando da companhia e a gente começou uma série de cortes de funcionários. Eu lembro que o nosso quadro, na época quando a gente começou a cortar, era por volta de 45 mil funcionários. E a gente, em um ano, um ano e meio, reduziu para 18 mil funcionários. Quer dizer, é mandar embora 27 mil pessoas. A gente chegou uma hora onde acabavam-se os critérios para redução de pessoas. Mas, a gente fez. Era necessário que fosse feito naquela época. É lógico que quando você faz um corte desse tamanho, a gente perde gente muito boa...

P/2 – Qual era sua função nessa hora?

[Fim do CD 04]

R – Bom, e nós tivemos um marco interessante, que foi quando o Pão de Açúcar saiu do escritório central aqui da Brigadeiro e foi para a Berrini. Foi em 1986 que a gente foi para lá. Foi um tremendo engano que a gente teve naquela época. Gastamos eu não sei quanto, mas sei que gastamos muito dinheiro para construir aquela sede. Construímos aquela sede de uma forma onde cada vez mais a gente afastava a liderança da companhia dos demais funcionários, dos demais colaboradores. Para você ter uma idéia, a gente tinha crachá diferente para quem era gerente ou diretor de quem era um funcionário normal. Você tinha crachá de outra cor. Era justamente para identificar: “Olha, aquele cara é um Víp, você não é.” Então, você tinha tratamentos, tinha restaurantes diferentes. Restaurantes para os Víps, restaurantes para os que não eram Víps. Tudo isso foi com que fez o Pão de Açúcar ir inchando e não foi percebendo essa situação. A gente ficou meio, passou despercebido essas coisas que a Companhia ia fazendo, que eram extremamente importantes para você ter o negócio na mão e a gente acabou não notando. Mas o estranho dessa crise, e eu posso até estar enganado, mas o que me falaram, e eu acho que é verdade, em 1989 foi o ano que o Pão de Açúcar obteve o maior lucro da sua história. Acho. Se não estou enganado. Em 1990, nós quase fomos à falência. Foi um negócio extremamente interessante. De um ano extremamente de sucesso tremendo para um ano seguinte para esse plano quando entrou o Plano Verão, ou o Plano Collor. Não me lembro na época quais dos planos. Teve tanto de plano naquela época, que o governo também não se entendia muito, e foi aí que a gente entrou na crise. Foi aí que a gente começou a fazer os cortes. Fechamos lojas atrás de lojas. Teve uma rede que a gente comprou em Belo Horizonte, em Minas Gerais. Eu não sei se eram todas as lojas. Agora não me lembro se eram todas em Belo Horizonte. Mas para vocês terem uma idéia, nós compramos, se não me engano, 60 lojas. Não ficou uma. Fechamos todas. E por que é que compramos, então? (riso) Entendeu? São coisas que a gente não prestou atenção na época, mas foi fazendo. E aí teve que entrar nessa coisa de reduzir. Reduzir. Fomos reduzindo gente, reduzindo gente, inclusive um RH. E essa coisa perdurou, essa redução, perdurou até 1992 quando a gente saiu da Berrini, fechou a Berrini e veio de volta para a sede. Que teve o último ajuste que foi assim: “Pô, mas não vai caber todo mundo lá na Brigadeiro de novo.” “Ótimo. Aí faz o último corte e só vai quem cabe, né?” E a gente teve vários critérios para redução de gente e chegou uma hora que os critérios acabaram. E teve uma vez que o Paulo Gualtieri veio falar: “Pô, Fernando, nós estamos fazendo um corte lá em cima, agora a gente está usando esse critério.” Eu falei: “Você está usando esse critério? Sabe qual é o nosso? O nosso é assim: você está vendo aquela ala? Tá. Então, chamamos o gerente e falamos: ‘olha, está aqui as fichas de desligamento. A gente está fechando por ala.’ Então fecha a ala inteira. Vai do gerente ao boy.” A gente não se preocupava em ter um esquema. Que coisa incrível! E era incrível. A pessoa ia trabalhar e não sabia se era o dia dela ser mandada embora ou não. E olha, a gente viveu um tempo muito grande nisso. Até que a gente, participei de vários cortes. E um do RH, eu lembro, isso foi em 1991, o diretor de RH era o ngelo. E nós fomos chamados lá e o RH já tinha 145 pessoas, para vocês terem uma idéia.

P/2 - Qual era o seu cargo nessa época?

R – Eu era gerente de controle da despesa de pessoal. Eu fazia o controle da despesa de pessoal do grupo. E aí eles me chamaram, falaram: “Fernando e ngelo, vocês têm que montar um RH aí com 75 pessoas.” Era uma coisa drástica, né? E a gente fez lá, mexe daqui, mexe de lá. Onde era possível fazer, onde não era possível e nós chegamos em 77 pessoas. Minto, que eram mais três, 75, 80 pessoas. E quando nós apresentamos, o diretor olhou aquele negócio com 80, falou: “Que área é essa aqui?” Eu falei: “Essa é uma área de descrição de cargos, que vai fazer análise de cargos no mercado.” Ele passou um x, não deixou nem a gente terminar de explicar. Passou um x e falou: “Esses três pode tirar. Agora precisa de mais dois.” Eu falei: “Mas...” eu tentei argumentar e ele falou assim: “Fernando, não se preocupa com as árvores, se preocupa com o tamanho da floresta.” Então eu saí da sala (riso), eu falei: “Tá bom, me dá mais dois nomes aí que eu preciso colocar na lista para desligar.” Foi uma fase muito ruim da companhia, que a gente só vivia desligando gente. A gente parecia que trabalhava só para desligar gente. E não fazia outra coisa. Eu passei finalzinho de 1990 e 1991 só desligando gente. E fiz uma coisa mais interessante também, que tem essa época que tinha que se fazer algumas coisas, a companhia cortou uma série de benefícios. E uma parte dos benefícios que cortaram eram os carros que a gente dava

como benefício para alguns administradores. A companhia resolveu cortar e deu a opção do administrador: ou comprava ou devolvia o carro. Aí soltaram uma norma dizendo que ele tinha que optar por essas duas coisas e essa opção ele devia fazer com uma pessoa. Chamava: Fernando Solleiro. Foi aí que eu fiquei conhecido na Companhia. E foi um negócio extremamente interessante porque eram mais de 300 pessoas. E eu não tinha, o prazo era muito curto para se tomar essa decisão. E eu não tinha como ir atender essas pessoas individualmente. Elas que deviam me procurar. E faziam filas homéricas na porta da minha sala onde o Luís Carlos Bresser, o Silvio Bresser, essas pessoas que queriam passar na frente, e a secretária, minha secretária (riso) meio que toureava. Falava: “Olha, desculpa, mas esse senhor chegou as 8 da manhã aqui. Se o senhor quiser voltar mais tarde o senhor volta, mas passar na frente também não dá.” Porque já entramos em um outro clima. A companhia entrou com uma outra mentalidade de redução de custos. A gente tinha que fazer alguma coisa para retomar as rédeas. E foi um negócio interessante porque, naquela época, vendi aproximadamente 300 carros. 10 pessoas, no máximo, não quiseram comprar, porque apesar de estarem perdendo o benefício, ainda era um bom negócio comprar um carro. Porque ele sabia a procedência, o preço estava extremamente interessante. Cheguei a vender dois milhões de dólares em carro. Foi um dinheiro interessante para a companhia. Foi um negócio bacana.

P/1 – Fernando, você vivendo essa profissão sua, árdua, de cortar, cortar, cortar, como era esse lado emocional seu, de ter que executar essa função? O clima do setor nessa época? Pode contar um pouquinho desse período?

R – Olha, era uma época muito triste. Várias vezes você procurava e as pessoas já não estavam mais, né? Departamentos inteiros foram eliminados. Pessoas que estavam lá que se dedicaram. Aquilo que eu falei: a gente perdeu muita gente boa. Mas era necessário fazer aquilo naquele momento. E talvez, até pelos prazos que a gente tinha, os critérios que a gente adotou, não foram os mais justos. Talvez a gente pudesse, se tivesse tempo, ter feito aquilo de uma outra forma. O clima na companhia, em uma situação dessa, onde você reduz a companhia para menos da metade do que era, é claro, com certeza você não podia ter um clima bacana. A gente tinha um número de reclamações trabalhistas enorme. Por que? Mandando 27 mil pessoas embora, é lógico, as pessoas revoltadas iam para a Justiça do Trabalho reclamar. E olha, eu digo para você: muitas com razão. A companhia, naquela época, não era tão cidadã assim dos direitos trabalhistas. Não era mesmo. É, a companhia sempre foi humana, sempre cuidou bem do seu funcionário. Ela sempre procurou dar o melhor para o seu funcionário. Mas, para essas questões trabalhistas, ela não era tão cidadã assim. Acho que quando a gente fez esse corte e teve esse grande número de reclamações, foi quando a companhia também abriu os olhos para isso e encontrou aí uma deficiência muito grande. E para mudar a cultura dos nossos gerentes de loja daquela época. Pô, tinha gerente que mandava o cara bater o cartão e voltar para trabalhar. Isso não existe em lugar nenhum. E a gente conseguiu mudar a cabeça desse gerente. A gente estabeleceu normas muito rígidas para que isso não acontecesse. E hoje graças a Deus a gente tem uma companhia extremamente cidadã nesses direitos trabalhistas dos seus funcionários. Agora, o clima daquela época, é lógico, foi um clima muito ruim, muito traumático, né? Amigos teus, da própria área que você precisava tomar as decisões. Você tinha 10 pessoas trabalhando com você e de repente você tinha que ficar com três. Tinha que escolher sete. Por que esse? Por que aquele? É uma coisa extremamente complicada?

P/2 - E a nível pessoal, como era voltar para casa depois dessas decisões difíceis? Dormia a noite? Você ficou um pouco abalado pessoalmente?

R – Olha, você sabe que no começo, nas primeiras, a gente sempre fica. Mas eu tenho assim, hoje em dia eu não fico mais, com essa situação. Acho que a amargura maior, o que te dava maior desgaste, é de você saber que tem que tomar a decisão de dez para três, ou de 45 para 27. Depois que você viu que era isso que você tinha que fazer, o resto, vai fazer o quê? Tem que fazer, pô. Ou era aquilo ou não existia a companhia. Então, depois da decisão tomada de que seria reduzir, eu já fico mais tranquilo. A minha maior dificuldade era: “por que é que tem que chegar naquele número?” Eu brigava o máximo possível. Eu brigava o máximo para tentar (riso) defender o maior número de pessoas ali. Manter a sobrevivência de um maior número de pessoas. Mas, a partir do momento que estava decidido, comunicar à essas pessoas, assim, é, sabe? Eu passei essa fase, fiquei mais tranquilo. E eu tinha uma fase também, naquela época, por coincidência, eu estava em uma fase muito, muito ruim financeiramente. Não é ruim, né? A gente se aventura achando uma coisa, eu acabei, tinha acabado de comprar uma casa. Eu tinha que pagar a casa. E estava agora (riso), talvez, prestes até a perder o emprego. Como é que eu ia pagar a casa? Então eu vendi o meu carro. Eu não tinha carro.

P/1 – Mudou tudo.

R - ...era um desgaste muito grande também, até na minha cabeça. Minha esposa a empresa dela foi para Cubatão. E ela não iria trabalhar em Cubatão. Então ela saiu da empresa. Precisava arrumar um emprego. Foi toda uma época extremamente confusa também na minha cabeça. Eu não sabia se eu me preocupava com a minha vida pessoal ou com a minha vida na companhia. Foi uma mistura disso tudo. A gente foi se virando. Eu acho que sempre tive uma dedicação muito grande no trabalho que fiz para a companhia. Sempre levei muito a sério isso, meu trabalho. Se precisava fazer aquilo, se aquilo era uma determinação, eu cumpria aquilo à risca. E sempre fui muito dedicado a isso. Essa fase foi ruim, foi muito ruim, mas a gente teve que tomar essas decisões. Agora, eu acho que a companhia não viveu só dessa fase ruim. Nesta época também, a Companhia, vamos dizer assim, o comércio, o varejo era diferente, né? Não se trabalhava aos domingos. Os funcionários tinham o domingo livre. A companhia, por outro lado, ia para uma área de lazer, desportiva, de campeonatos, de integração, de olimpíadas muito grande. A gente tinha olimpíadas, tinha campeonatos internos que envolviam todas as lojas, todos os funcionários. Imagina um negócio desse que bacana. Você podia reunir em uma competição 20, 20 e poucos mil funcionários. Era um negócio extremamente interessante. Era um trabalho de integração tremendamente grande. Era o RH que fazia isso, que fazia essas organizações desses campeonatos, desses torneios. Era uma coisa muito legal isso aí.

P/1 – Fernando, mais de 20 anos no RH, pelo tamanho que a empresa está hoje: houve alguma mudança no departamento que tenha sido significativa para você ao longo desses anos no RH? Como é hoje? Mudou de quando você chegou?

R – Ah, mudou. O RH, no passado, era tremendamente operacional. Você tinha algumas funções que era treinar, recrutar, selecionar. E fazer a folha de pagamento. Esse era o RH. Hoje não. Hoje o RH está muito mais estratégico. O RH hoje participa das decisões dos negócios da companhia. O RH ajudou, quando a companhia decidiu focar no varejo única e exclusivamente, e acabar com os outros negócios que ela tinha, o

RH também já ajudou a participar desse processo. E hoje, me sinto um cara privilegiado por trabalhar em uma companhia dessa, que dá a opção, pelo menos para mim, de poder ajudar a companhia, grande do jeito que é. 60 mil pessoas em uma situação que não era muito diferente do passado, gente. O que mudou foi a condição do país. Mas o nível do salário das pessoas aqui dentro não mudou tão significativamente. Para vocês terem uma idéia, se a gente fala em 60 mil funcionários, a gente tem 80 por cento deles, 48 mil, que não ganham 500 reais por mês. E em uma situação que o país vive hoje, a gente ainda pode chamá-los de privilegiados porque eles têm emprego. Mas, mesmo assim, com 500 reais por mês, ninguém se imagina hoje vivendo. Tendo que pagar aluguel. E a gente nesse, depois da recuperação da companhia de 1994 para a frente, quando a companhia começou a crescer, que o RH ficou muito mais estratégico, a gente começou a criar melhores condições até do que no passado para os nossos colaboradores. A gente conseguiu uma coisa que não existia, alimentação para os funcionários em todas as lojas. Imagine, uma empresa que vende alimentos, o funcionário não tinha nem o que comer, às vezes. E a gente conseguiu implantar refeição, café da manhã e uma refeição por dia para todos os funcionários. Ou é o almoço ou o jantar, depende de onde ele trabalha. E hoje a gente consegue dar isso. A gente conseguiu dar assistência médica e assistência odontológica para todos os funcionários e seus dependentes.

P/1 – E na sua história com a empresa, que marcos que você guardou para você, que tenha te ficado assim importante por todos esses \_\_\_\_\_?

R – Olha, para mim, as coisa que me marcaram foram, vamos dizer, essa época da redução eu não posso dizer que não foi uma época que me marcou. Um pouco antes disso, a gente participava daqueles torneios que estou te falando, aí que a gente teve uma passagem interessante, em 1988, a seleção da Austrália veio para o Brasil porque ia disputar, o ano seguinte ia ser o Campeonato Mundial de Futebol de Salão na Austrália. E ela veio em 1987, no Brasil, para fazer uma espécie de laboratório. Para ver como é que, se ela aprendia mais alguma coisa. E a gente tinha um chefe de promoções internas, que tinha uma ligação com o pessoal da Fifusa lá de futebol de salão. E ele arrumou o primeiro jogo da seleção da Austrália para jogar com o Pão de Açúcar. E eu joguei esse jogo. Ganhamos de cinco a zero da seleção da Austrália. Então o Pão de Açúcar, nessa via esportiva, sempre foi muito forte. Ele sempre teve um time muito interessante, um time bom. Então esses campeonatos, disputei muitos campeonatos. Fui campeão pelo Pão de Açúcar, dentro do Pão de Açúcar, fora do Pão de Açúcar nesses torneios. Principalmente futebol, fui campeão em vários torneios. Então isso me marca muito também. Essa parte de disputar esses torneios me marcou esta fase. E a que mais me marcou foi esta fase agora mais nova, mais atual onde a gente participa do negócio. A gente, eu vi a Companhia voltar a crescer. Quer dizer, eu participei dos 45 ou dos 55 até um pouco mais atrás, para chegar nos 18. Particpei do crescimento de novo dos 18 para os 60. De todas as aquisições que a gente viveu. Desde o Barateiro, que foi a primeira grande aquisição, a gente teve pequenas aquisições antes, mas o Barateiro foi a primeira grande aquisição em maio de 1998, e até agora fazer a companhia crescer. Assim, a gente tem um time de capacidade de incorporar novas empresas. E assim transformar o olho daquelas pessoas que estão vivendo assim, como se fosse uma perda. Está perdendo a história daquela tua empresa, está sendo incorporada por outra. Você transformar aquelas pessoas, fazer com que aquelas pessoas se motivem, fiquem felizes de estar dentro dessa companhia, isso é fantástico. Chegar lá, olhar as pessoas meio querendo chorar porque a empresa foi comprada. E depois você ir lá, depois de um mês que elas estão aqui dentro, e elas enxergaram o que é este grupo. O que esse grupo faz por seus funcionários. Você vê como muda o olhar das pessoas. A felicidade, o semblante das pessoas, a motivação. É maravilhoso. E agora recentemente os projetos que a companhia está fazendo é, que eu estou a frente aí, até estou participando mais diretamente, é o que mais me emociona, a gente poder fazer isso para gente que não tem condições, não tem uma outra alternativa. A companhia não tinha obrigação nenhuma de fazer isso, mas ela entende isso como, dentro da sua responsabilidade social, dentro de transformar os seus, dar dignidade aos nossos colaboradores de fazer esse projeto. De poder entregar casas. De ajudar os funcionários a comprar casas, comprar uma moradia para ele poder chegar para o filho dele e falar: “Filho, olha, isso aqui é nosso. Esse aqui ninguém mexe, isso aqui vai ficar para a gente.” Um cara que ganha 500 reais, que o Governo não dá oportunidade nenhuma para esse cara conseguir fazer isso e a gente está conseguindo fazer. Esse outro projeto de futebol, de tirar crianças da rua, você dar uma oportunidade de vida diferenciada para essas crianças. Você tirar eles de uma favela, do meio das drogas, da marginalidade e dar para esse cara uma oportunidade ou sonho de ser um jogador de futebol. Ou se não, de dar uma oportunidade de trabalho. Trazer essa pessoa para uma escola de varejo e com emprego nas nossas lojas. Não é todo mundo que tem esse privilégio. Muita gente queria poder fazer isso também. Tem os que têm a condição de fazer, mas não sei se é porque não querem ou porque não têm tempo. Mas para mim me deram a condição e me deram o tempo para conseguir fazer isso para ajudar essas pessoas. Hoje a gente tem 60 mil funcionários na mão. Se a gente pensar que cada 60 mil, com a média da família brasileira, que são de quatro pessoas, a gente está falando em 240. E cada emprego direto gera mais três indiretos, quer dizer, a gente tem na mão quase um milhão de pessoas dependendo do trabalho que gira em torno do Grupo Pão de Açúcar. E eu sei que são poucas pessoas no Brasil, talvez no mundo, que tenham esse privilégio de poder ajudar um grupo tão grande de pessoas assim.

P/1 – Fernando, o que é que permaneceu em termos de valores... (pausa) Você poderia dizer o que é que manteve em termos de valores da empresa, daquele período inicial que nós estamos conversando sobre a década de 1980 e atualmente? Quais são os valores que permaneceram na empresa?

R – É, o que a gente identificava no passado, naquela década de 1980, é que tinha um distanciamento muito grande da cúpula da companhia com os demais funcionários. A gente teve no passado algumas reuniões de administradores, que as reuniões eram anuais, chamavam: Reuniões de Administradores, e você colocava no palco toda a cúpula da companhia. Tinha muita gente que ia lá só para conhecer os diretores, porque eles nem conheciam. Tinha gente que não conhecia o diretor da própria área. Porque aquilo tinha, era um outro status, eles viviam em um outro mundo. E hoje isso não, essa distância está muito pequena. Essas pessoas estão totalmente envolvidas, totalmente integradas. Hoje a gente tem diretores, mas além de diretores a gente tem líderes de equipe. Você convive com essas pessoas independente do nível que você tem na companhia. Acho que isso tornou a companhia mais ágil, muito mais fácil na sua comunicação. Eu acho que isso facilitou muito a vida. Agora, com relação aos valores que a companhia, pelo menos para mim, sempre passou, foi uma companhia sempre extremamente preocupada com os seus colaboradores. Principalmente, a família Diniz. Aqueles que estão mais próximos. Quando você leva um problema para eles, a preocupação com essas pessoas é extremamente grande. Eles têm uma preocupação muito grande com seus colaboradores. É uma companhia ética hoje. Muito ética. Não sei se no passado era tanto. Mas hoje ela é muito ética. Muito responsável dentro da sua área de negócio. Como dentro da área social de formar, de dar dignidade aos seus colaboradores. É uma empresa extremamente que você se emociona, que você se emotiva, que você aprende a gostar. Muitas pessoas quando vêm trabalhar aqui (riso), eu tenho 24 anos de companhia, e muitos que começam, as pessoas quando

entram, vem falar comigo. E quando saem, vem falar comigo (riso). É uma coisa muito interessante. Então quando elas entram, eu falo para essas pessoas: “Olha, gente, vocês estão entrando em uma empresa que você vai gostar e você vai se arrepender por não ter vindo para cá antes.” E passa alguns meses que as pessoas estão aqui dentro, eles, a gente se encontra por qualquer motivo eles falam: “Pô, Fernando, você tem razão: essa é uma empresa diferente de você trabalhar.” É uma empresa que você aprende a gostar das pessoas. O clima aqui dentro é muito gostoso, muito bacana, muito amigável. Sou suspeito para falar dessa companhia.

P/1 – O que é que você está achando de estar dando depoimento para o Projeto Memória?

R – Ah, eu acho, você levantar a história da companhia, a memória, é extremamente interessante, sabe? Porque para duas coisas, para a gente reforçar conceitos que a gente já tinha aprendido e para não cometer os mesmos erros que a gente cometeu no passado. Então, você ter a memória da companhia assim viva te ajuda bastante e mostra a grandiosidade que é esta companhia e a grandiosidade que são as pessoas que trabalham nela.

P/1 – Ok, muito obrigada.

R – Tá bom? Nada.

P/2 - Ok, muito obrigada.

R – Obrigado a você.