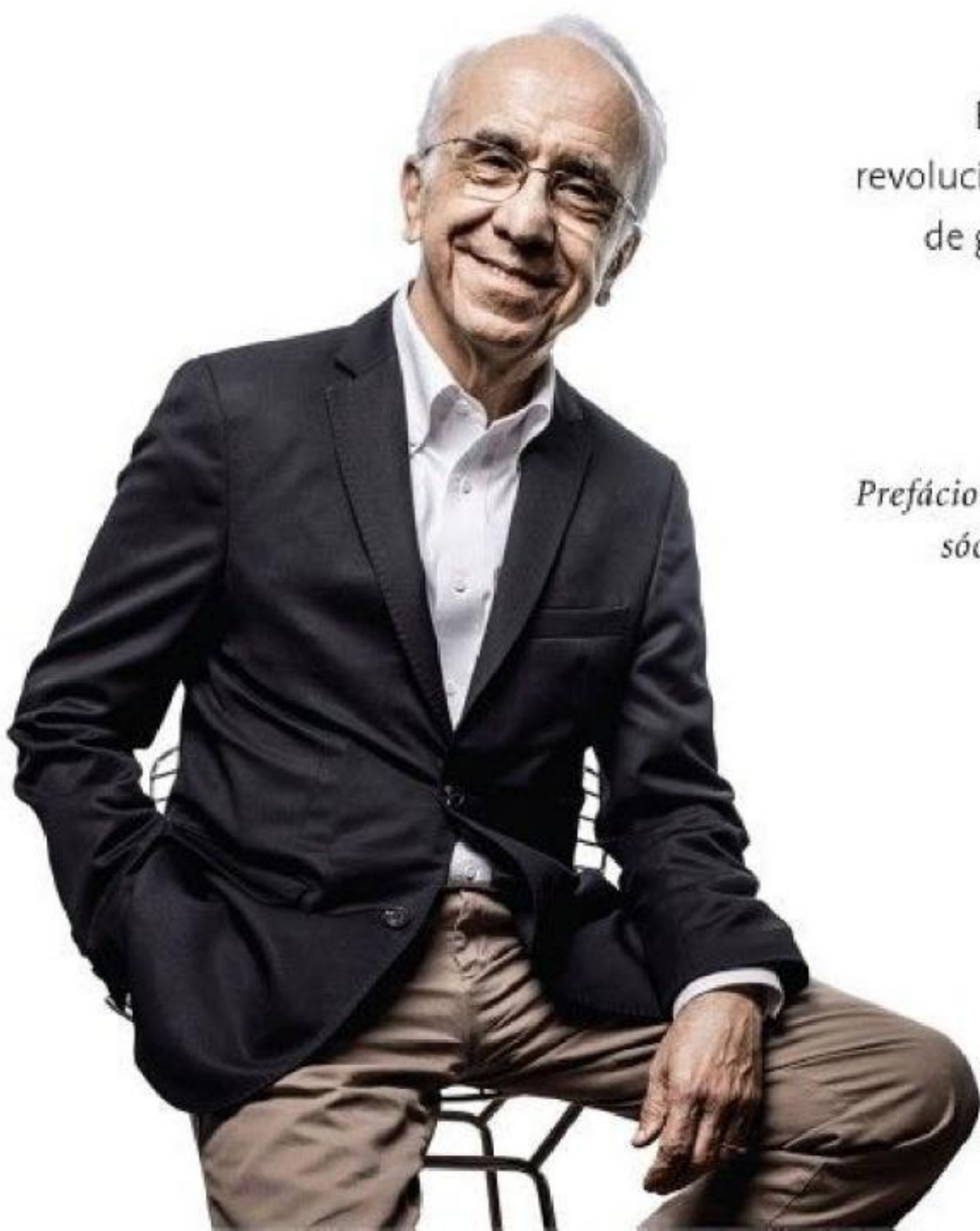


Cristiane Correa

autora de SONHO GRANDE

VICENTE FALCONI

O QUE IMPORTA É RESULTADO



O professor de
Engenharia que
revolucionou o modelo
de gestão no Brasil

*Prefácio de Marcel Telles,
sócio da 3G Capital*



PRIMEIRA PESSOA

Material com direitos autorais

ISBN 978-85-68377-17-8 (recurso eletrônico)

1. Falconi, Vicente, 1940-. 2. Empresários – Brasil – Biografia.
3. Negócios – administração. 4. Livros eletrônicos. I. Título.

17-44281

CDD: 926.58

CDU: 929.65

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.

Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo

22270-000 – Rio de Janeiro – RJ

Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@sextante.com.br

www.sextante.com.br

Sumário

PREFÁCIO - O missionário da gestão

CAPÍTULO 1 - 70% do sucesso de uma empresa é gente

CAPÍTULO 2 - Sem educação, vai tudo pro beleléu

CAPÍTULO 3 - A busca da verdade

CAPÍTULO 4 - O decálogo de Falconi

CAPÍTULO 5 - A cura da população “doente”

CAPÍTULO 6 - Metas para 176 milhões de habitantes

FOTOS

CAPÍTULO 7 - Gestão x corrupção

CAPÍTULO 8 - A queda do gigante

CAPÍTULO 9 - Casa de ferreiro, espeto de pau

CAPÍTULO 10 - “Independence Day”: o dia seguinte

CAPÍTULO 11 - Um pé lá fora

CAPÍTULO 12 - O CEO vai a nocaute

Posfácio

Bibliografia

Conheça outros títulos da autora

Sobre a autora

Informações sobre a Sextante

PREFÁCIO

O missionário da gestão

— **C**laro, os nossos produtos são feitos com a maior qualidade possível!

O ano era 1991 e eu estava respondendo a uma pergunta de Dorothea Werneck, então secretária nacional de Economia, que queria saber se na Brahma nós praticávamos a qualidade total. Eu tinha ido a Brasília tentar arrancar um aumento de preço para os nossos produtos. Era a época do tabelamento de preços. O que eu não havia entendido era que a Dorothea me perguntava se eu estava cuidando bem da eficiência e dos custos antes de precisar praticar um aumento de preço. Ela, gentilmente, disse que me indicaria uma pessoa para me explicar melhor o que era a qualidade total. Óbvio que, para conseguir o aumento de preços, eu faria qualquer coisa. Por isso, fui a Minas Gerais procurar quem ela havia sugerido: o professor Vicente Falconi.

Falconi deu uma contribuição espetacular para o sucesso da nossa empresa. Esteve conosco desde o começo, e o começo da Brahma foi heroico: a gente precisava matar um leão por dia. Talvez porque a companhia crescesse tão rápido e as pessoas mudassem tanto de lugar, não havia processos que assegurassem as boas práticas. Quando a gente descobria *como* fazer alguma coisa, era difícil dar continuidade ou reproduzir aquilo. Ficava a sensação de estar sempre reinventando a roda ou tendo muita iniciativa, mas,

às vezes, pouca “acabativa”.

Eu me lembro de uma ocasião, uns 15 anos depois desse início, em que estava assistindo a uma apresentação do professor Falconi. Ao meu lado estava um dos principais executivos da companhia, Luiz Fernando Edmond [então CEO da Ambev]. Depois de assistir à apresentação do Professor – que falou com uma clareza cristalina –, fiz um comentário:

– Puxa, Luiz, o Jorge Paulo [Lemann, sócio de Marcel na cervejaria], que dorme em todas as apresentações, está atentíssimo na do Falconi. Deve estar adorando. Eu mesmo estou aqui vendo como ele foi importante, quanta contribuição deu para a nossa companhia.

E o Luiz respondeu:

– É verdade, Marcel, e se você não tivesse atrapalhado tanto ele teria feito muito mais e melhor.

Concordei. Naqueles primeiros tempos, como falei, não podíamos parar para refletir sobre os processos, e foi ótimo ter alguém ali o tempo todo, fazendo o papel de um missionário da organização, das boas práticas. Muito do que aprendemos e fizemos junto com o professor Falconi já estava no nosso DNA, mas não sabíamos *como* fazer.

Uma coisa que o Professor sempre diz é que “gestão é abrir e fechar gaps”. Essa era uma ideia na qual nós já acreditávamos, mas não sabíamos muito bem como operacionalizar. A boa administração é procurar sempre o jeito de fazer qualquer coisa com mais eficiência, olhando para dentro do próprio setor, para outras áreas ou braços da companhia e às vezes até externamente, para outras empresas. A verdade é que, por mais competente que você seja, sempre vai encontrar quem

faça algumas coisas melhor do que você. Então, como diz o Falconi, o negócio é abrir o gap, através de comparação, de estudo, de benchmarking, e depois fechá-lo ao longo do tempo.

Nós éramos muito duros em termos de estabelecer metas agressivas e de criar incentivos como remuneração variável e participação acionária para quem atingisse as metas. Mas o Falconi nos deu o desdobramento das metas, que é a coisa mais importante. Não adianta ter metas para o topo da companhia se elas não descerem até o chão de fábrica. Esse é o poder de, todo ano, descobrir o que você pode e precisa fazer melhor – e depois desdobrar isso para toda a empresa. Aí se torna algo imbatível, uma máquina.

Acho que, até certo ponto, a gente também deu uma contribuição para ele. No fim, houve um amálgama dos dois estilos: nós com um jeito talvez mais brasileiro e ele com um estilo meio japonês. É essa combinação que hoje em dia a consultoria dele pratica de forma tão bem-sucedida em tantas empresas e em tantos governos.

Nós temos vivido experiências de entrar em companhias que já foram extraordinárias, mas, ao longo do tempo, acabaram ficando lentas, gordas, pouco eficientes. Aí entramos, fazemos o que sabemos bem e conseguimos melhorias de 20%, 30% sobre o *status quo*. É isso que acontece em muitas empresas a que Falconi leva o seu método. Para dar resultado é preciso que exista na companhia alguém com uma vontade inabalável, quase um fanatismo, de realizar melhorias e o poder para levar isso adiante.

As experiências da consultoria dele em governos mostram

que é possível alcançar eficiências realmente inacreditáveis, proporcionando benefícios colossais para a sociedade. Acompanhei há pouco tempo uma experiência num hospital público em situação muito difícil, com filas de pessoas esperando em macas no corredor para serem atendidas. Fazendo uma análise, foi possível identificar coisas supersimples. Bastou a Falconi mudar um pouquinho os processos para os resultados aparecerem: o hospital, antes um retrato do Brasil – lotado e incapaz de atender as necessidades da população –, voltou a ter leitos disponíveis. Uma boa gestão pode realizar melhorias fabulosas na área pública.

Ele tem dedicado tanto tempo e tanta paciência para tentar melhorar a gestão das empresas e do governo que eu brinco que é quase um santo. Isso é muito mais que o trabalho dele, é sua missão de vida. Ultimamente, porém, tenho percebido que essa paciência começa a se esgotar. Talvez porque, para Falconi, as coisas a fazer sejam muito óbvias. Ou porque ele já tenha repetido as lições diversas vezes e a ficha ainda não tenha caído para muita gente. Mesmo assim, aos 77 anos de idade, ele continua com uma vontade inesgotável de promover uma grande transformação da sociedade brasileira. Uma transformação que não traga resultados apenas para o Brasil de hoje, mas que se perpetue pelas próximas gerações.

Marcel Telles

Sócio da 3G Capital

Julho de 2017

CAPÍTULO 1

70% do sucesso de uma empresa é gente

O carioca Bernardo Pinto Paiva tinha 22 anos quando foi aceito na segunda turma de trainee da cervejaria Brahma, em 1991. Fazia apenas dois anos que o banco de investimentos Garantia, comandado por Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto (Beto) Sicupira, comprara a combalida cervejaria por 60 milhões de dólares. Marcel, o sócio destacado para comandar a aquisição, implementava a toque acelerado uma mudança drástica na cultura da companhia.

Ele se apoiava numa receita que começara a ser forjada nos anos 1970, quando Lemann adquiriu uma pequena corretora de valores no Rio de Janeiro ao lado de três sócios. Em pouco mais de uma década, a instituição havia se transformado também em banco de investimentos e arrematara a varejista Lojas Americanas, que seria comandada por Beto. A cartilha do trio pregava que o paternalismo deveria ceder lugar à meritocracia. Quem não estivesse disposto a ralar muito para bater as metas – e receber bônus polpudos ao final do ano – deveria ser substituído por jovens com “sangue nos olhos” e “faca nos dentes”. Era uma visão muito diferente da que permeava a maioria das empresas instaladas no Brasil na época, em que critérios como “tempo de casa” e “idade” eram

mais importantes para definir a ascensão de um profissional do que o resultado que ele de fato gerava para a companhia onde trabalhava.

Paiva, recém-formado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), tinha exatamente o perfil que os novos donos da Brahma procuravam. Seus pais eram professores universitários – a mãe, formada em Direito e Ciências Políticas, e o pai, em Biologia. Ao lado dos três irmãos, teve uma infância confortável – o grande investimento da família era na educação das crianças. Aos 7 anos, ele já cruzava de ônibus, sozinho, os quase 5 quilômetros que separavam sua casa, no bairro da Lagoa, na Zona Sul da capital fluminense, do Colégio São Vicente de Paulo, no Cosme Velho. Nos três primeiros anos em que andou de transporte público, foi vítima de quase uma dezena de roubos. Dinheiro e tênis eram os principais alvos dos assaltantes. Depois, o moleque cresceu, ficou mais esperto e aprendeu a se proteger. Nunca mais teve problemas no caminho para a escola ou a faculdade.

Ao final do programa de trainee da Brahma, a maioria dos colegas de Paiva optou por trabalhar na administração da cervejaria, ainda localizada no Rio de Janeiro (anos depois, seria transferida para São Paulo). Ele tomou outro caminho. Pediu para ser vendedor. “Eu queria saber de onde vinha o dinheiro e o que queriam os clientes”, diz Paiva. Sua rota inicial foi na Zona Sul da cidade. Parte do seu tempo era gasta na sofisticada rua Dias Ferreira, no Leblon. Outra parte na Rocinha, hoje a maior favela do país, com mais de 70 mil habitantes. Eram dois mundos opostos, mas em ambos Paiva

tinha um só objetivo: vender aos bares e restaurantes a maior quantidade possível de cerveja.

O problema era como fazer isso. Praticamente não havia treinamento formal para os novatos. Cada um recebia sua ficha de rota, com o endereço dos clientes, e precisava aprender na prática a fazer o trabalho. Sem saber por onde começar, Paiva se aproximou de outro funcionário e pediu ajuda: “Paulinho, como eu faço para vender?”, perguntou a um colega que, embora não tivesse uma grande educação formal (nem sequer completara o ensino fundamental), era considerado um dos melhores da equipe. O jovem engenheiro nunca se esqueceu da lição.

Ele disse que a primeira coisa a fazer ao chegar no ponto de venda era falar com o dono. Se pudesse contar uma piada ou comentar sobre o time de futebol para o qual ele torcia, melhor. Depois, era para entrar no estoque e contar as caixas. Eu deveria recolher todos os vasilhames vazios e vender os cheios. Na época havia só garrafa, não tinha lata. O terceiro passo era conversar com o dono sobre o preço que ele iria vender, explicar que, se ele colocasse o produto caro demais, por exemplo, iria encalhar. Por fim, eu devia colocar algo no bar para que o consumidor soubesse que nosso produto estava ali. Ainda não tinha nem material de propaganda direito, mas pelo menos um papel com o logotipo da cerveja precisava ser exposto em algum lugar.

Com o tempo, o negócio se sofisticou, mas muitos princípios continuam os mesmos: gerenciar os estoques, estabelecer o preço certo, ter a comunicação da marca no ponto de venda. Não aprendi nada disso no curso de Engenharia. Não aprendi nada disso em treinamento. Aprendi foi com o Paulinho.