

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

Para meus pais, Edinézia e Domingos,  
meus melhores professores

## SUMÁRIO

<b>PREFÁCIO</b>	O missionário da gestão	9
<b>CAPÍTULO 1</b>	70% do sucesso de uma empresa é gente	13
<b>CAPÍTULO 2</b>	Sem educação, vai tudo pro beleléu	33
<b>CAPÍTULO 3</b>	A busca da verdade	49
<b>CAPÍTULO 4</b>	O decálogo de Falconi	65
<b>CAPÍTULO 5</b>	A cura da população “doente”	79
<b>CAPÍTULO 6</b>	Metas para 176 milhões de habitantes	87
<b>CAPÍTULO 7</b>	Gestão x corrupção	97
<b>CAPÍTULO 8</b>	A queda do gigante	113
<b>CAPÍTULO 9</b>	Casa de ferreiro, espeto de pau	123
<b>CAPÍTULO 10</b>	“Independence Day”: o dia seguinte	143
<b>CAPÍTULO 11</b>	Um pé lá fora	161
<b>CAPÍTULO 12</b>	O CEO vai a nocaute	169
<b>POSFÁCIO</b>		179
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		183

## PREFÁCIO

# O missionário da gestão

— Claro, 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 comecinho, e o comecinho 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 agressi-

vas 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 super-simples. 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.*

Três anos depois, Paiva foi transferido para a operação da Brahma na Argentina, como gerente de vendas. Lá, reportava-se a Luiz Fernando Edmond, carioca que ingressara na cervejaria na primeira turma de trainee, em 1990, e agora ocupava no país vizinho o posto de diretor de vendas. Aos 23 anos de idade e sem falar espanhol, Paiva estaria à frente de uma equipe de 150 vendedores. A cervejaria brasileira ensaiava seus primeiros passos rumo à internacionalização, e começar pela América Latina parecia o caminho mais natural.

O início foi difícil. Competir com a Quilmes, na época a marca lí-

der no mercado argentino, era caro e não estava dando resultado. Para estancar a sangria, em 1996 os brasileiros decidiram dar um passo atrás: em vez de manter uma estrutura própria de vendas, terceirizaram a tarefa (uma empresa que vendia vinhos foi selecionada para assumir a função). Coube a Paiva demitir toda a equipe – boa parte dela formada por gente que o próprio executivo havia contratado.

O padrão da Brahma na época era enviar as cartas de demissão para as residências dos empregados que seriam desligados. Os advogados temiam que, se a demissão acontecesse na empresa, o sindicato argentino pudesse orientar os empregados a permanecer no local (uma frase repetida com frequência pelos sindicalistas era “Empresa parada, empresa tomada”). Paiva, porém, se recusou a seguir esse modelo. Para ele, o certo seria olhar nos olhos de cada um e explicar por que as atividades estavam sendo encerradas.

Durante um dia e meio ele deu expediente fora do escritório. Nesse período, repetiu 15 vezes o mesmo discurso a grupos de 10 funcionários: a empresa estava perdendo dinheiro e não tinha mais como manter o pessoal. Por isso, todos seriam demitidos. “Foi um tremendo desgaste emocional, mas não tivemos processos trabalhistas”, explica ele.

A cervejaria só conseguiria avançar no mercado argentino a partir de 2003, quando a Ambev, empresa formada a partir da compra da Antarctica pela Brahma, adquiriu uma participação de 49,7% no capital total da Quilmes, num negócio de quase 645 milhões de dólares. Três anos depois, a companhia brasileira desembolsou mais 1,25 bilhão de dólares para aumentar sua fatia para 91,2% das ações da empresa.



O aprendizado com Paulinho e a experiência um tanto tumultuada na Argentina ainda estavam frescos na memória de Paiva quando ele foi transferido de volta ao Brasil. Havia um aspecto na área de

vendas e marketing que o incomodava: na sua visão, quase tudo era feito de forma empírica. Faltava uma dose de ciência para entender o que de fato gerava resultado em termos de vendas e aumento de participação de mercado. Nessa hora, sua formação em Engenharia falava mais alto. “Pô, será que é só relacionamento? Será que método, disciplina, processo, rotina e testes não fariam diferença?”, ele se perguntava.

Uma das dificuldades para medir o desempenho do setor era que toda a distribuição da cervejaria ficava nas mãos de revendedores terceirizados – quase mil empresas. Numa época pré-internet e com processos pouco padronizados, é fácil imaginar que cada uma agia mais de acordo com suas ideias do que seguindo fórmulas e controles estabelecidos pela Brahma. Muitas das revendas eram comandadas por amigos ou parentes de executivos ou ex-executivos da cervejaria. Nem todas davam lucro.

Em Recife, por exemplo, os resultados eram pífios. Sem conseguir retorno – a participação de mercado da Brahma na cidade não passava de irrisórios 4% –, os donos das distribuidoras locais decidiram abandonar o negócio. A saída para a cervejaria foi abrir uma operação de venda própria, algo inédito até então. A nova experiência foi batizada de Projeto Forró. Para tocá-la, Luiz Fernando Edmond, que a essa altura já havia retornado da Argentina e ocupava o posto de diretor regional do Nordeste, decidiu convocar Paiva.

“Tudo o que a gente queria que os revendedores fizessem, aplicamos nessa operação. Foi ótimo, porque vimos na prática o que era possível ser feito e o que não era, e isso mudou completamente nossa estrutura de vendas”, afirma Adilson Miguel, ex-executivo da cervejaria e na época diretor de revendas. “Compramos um software chamado Blueprint e o usamos para recalcular toda a distribuição. O programa determinou onde deveria ficar cada revenda, o custo de operação de cada uma, a distância da fábrica, etc. Com o tempo, reduzimos o

número de revendedores de mil para 200. Era menos gente, mas todo mundo ganhava mais dinheiro. Em paralelo, intensificamos a venda direta.”

Ter planos de montar uma operação própria era uma coisa; colocá-los para funcionar era outra. A mudança era enorme. Implicava não apenas organizar uma equipe de vendas, mas também toda a retaguarda, para que o processo funcionasse. O escritório local, por exemplo, que emitia cinco notas fiscais por dia, só para revendedores, de repente passou a emitir quase mil, para os pontos de venda.

Cumprida a etapa de colocar tudo de pé, uma incômoda questão ainda martelava a cabeça de Paiva: “Legal, montamos tudo, mas e agora? Como a gente faz para vender mais e aumentar nossa participação de mercado? Como fazer mais que um distribuidor? Como ir além das vendas baseadas em relacionamento? A gente não tinha a menor ideia”, revela. Enquanto não descobria as respostas, Paiva liberava a tensão num saco de areia instalado em seu escritório, que trazia estampados os logotipos das cervejas concorrentes.

Marcel Telles, então no comando da Brahma, também não tinha ideia de como solucionar o impasse. Mas sabia quem poderia ajudar.



**M**ineira da cidade de Ponte Nova, a economista Dorothea Fonseca Furquim Werneck era uma das mulheres mais poderosas na política brasileira no início da década de 1990. Com pouco mais de 40 anos, havia sido ministra do Trabalho entre 1989 e 1990. Em seguida, assumira a Secretaria Nacional de Economia, onde atuou nas áreas de abastecimento (de produtos como café, açúcar, álcool, borracha e cacau), preços (na regulamentação das tarifas públicas e no fim do controle de preços), comércio exterior (no processo de abertura da economia) e política industrial (com medidas que visavam ao aumento da qualidade e da produtividade das fábricas nacionais). Sob

sua responsabilidade estavam também a coordenação das câmaras setoriais e a Secretaria Executiva do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP).

O Brasil vivia o começo do governo Fernando Collor de Mello e durante a gestão de Dorothea teve início o fim do congelamento de preços. Com a liberação gradual, os produtos passaram a ser classificados em quatro listas: os de preços congelados, os de preços controlados, os de liberdade vigiada e os de preços liberados. Na esmagadora maioria das empresas, palavras como eficiência e produtividade estavam distantes do vocabulário. E, em geral, para reajustar os preços dos produtos, elas precisavam de autorização do governo federal. Cabia à Brahma seguir a mesma liturgia.

Pressionado pelos altos custos de produção da bebida, Marcel agendou uma reunião com a secretária, em Brasília. “Ele chegou e foi logo reclamando de ter que colocar terno e gravata para a reunião”, lembra Dorothea, bem-humorada. “Eu respondi que ele tinha vestido aquilo ‘de bobo’, porque não precisava.”

Marcel começou a explicar por que precisava de autorização para aumentar os preços. A secretária, porém, não estava interessada apenas em ver os gastos da companhia. Na época, ela participava ativamente do PBQP, recém-criado pelo governo federal para estimular a competitividade das empresas. Entusiasta do assunto, estava interessada em melhorar a gestão no país. Dorothea queria que as empresas brasileiras deixassem de simplesmente empurrar seus custos para o consumidor e passassem a ser mais eficientes. Por isso, sua conversa com Marcel não seguiu o rumo que o comandante da cervejaria imaginava. “Quando perguntei como estava a qualidade na Brahma, ele respondeu que a cerveja era ótima. Expliquei que não estava falando disso, mas de qualidade de gestão. Marcel não fazia ideia do que eu estava dizendo”, recorda Dorothea. Como atuava no setor público, ela não podia indicar consultorias privadas, mas

podia recomendar paraestatais. Passou três nomes para o sócio da cervejaria.

O primeiro era do Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear (IBQN). O segundo, da Fundação Vanzolini (instituição privada, sem fins lucrativos, criada por professores do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – USP). O terceiro cartão que Dorothea entregou a Marcel foi o de um professor da Fundação Christiano Ottoni (FCO), vinculada à Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), que já trabalhava com grandes empresas, como Gerdau e Usiminas. Seu nome era Vicente Falconi. Mais para agradar Dorothea – e conseguir o aumento de preços – do que por convicção, Marcel decidiu telefonar para o consultor baseado em Minas Gerais.

Marcel começou a trabalhar no Garantia no início da década de 1970, pouco depois de se formar no curso de Economia da UFRJ. Rapidamente ascendeu no banco e se tornou o mais jovem sócio da instituição. Quando foi escolhido para comandar a Brahma, achou que bastaria levar os princípios do banco para a cervejaria que tudo se resolveria. De cerveja mesmo, ele não entendia nada. Nem de fábricas. Nem de liderar milhares de funcionários – enquanto a Brahma somava quase 20 mil empregados, o Garantia tinha pouco mais de 200 pessoas. A transição não foi tão simples quanto ele pensava.

*Eu tinha 20 anos de mercado financeiro e quase nenhuma experiência de mundo real... Cheguei colocando metas, remuneração variável e outros incentivos, mas isso valia basicamente para quem trabalhava comigo. Não tinha nada para o chão de fábrica, por exemplo. A impressão que eu tinha era de que estava no leme de um transatlântico, mas que o barco não estava ligado a nada. Qualquer que fosse o comando, nada acontecia. E por quê? A minha meta não era desdobrada, as metas que eu dava para as pessoas não eram desdobradas... Para piorar, nada era*

*padronizado. Mudar alguém de cargo era uma dor de cabeça, porque, quando a pessoa deixava a posição, quem a ocupava precisava aprender tudo do zero. Não existia método nem replicabilidade. Aquilo era uma gincana colossal.*

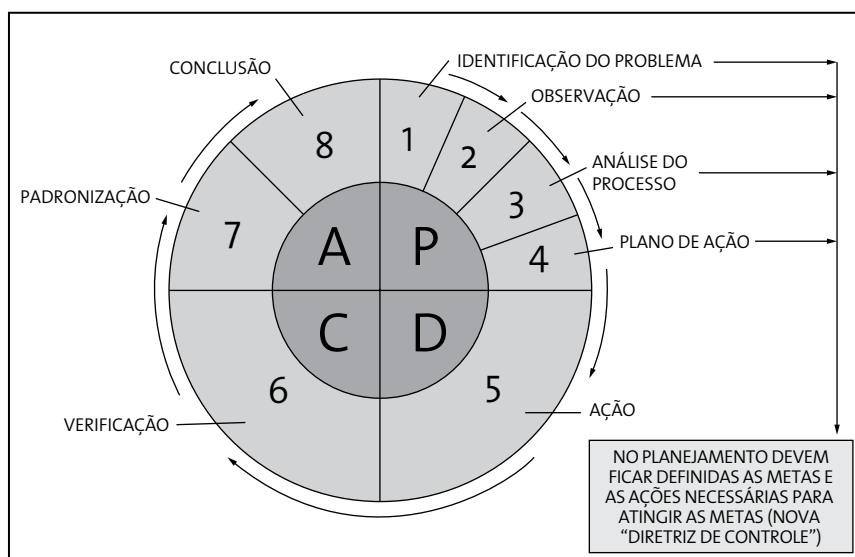
O desdobramento de metas a que Marcel se refere significava estabelecer os grandes objetivos da companhia como um todo e, a partir deles, determinar as metas de cada funcionário, começando pelo principal executivo e descendo até chegar ao nível hierárquico mais baixo. “A meta deve ser colocada de forma técnica, de modo a dar a todos a sensação de que é difícil, mas pode ser atingida”, diz Falconi. Quando esse desdobramento é feito da maneira correta, todos os empregados sabem exatamente o que a empresa espera deles e qual será seu papel para que a companhia atinja os objetivos anuais. Entender essa lógica é fácil. Executá-la – bem como padronizar esse processo –, nem tanto.

Engenheiro de formação e apaixonado pelo modelo japonês de gestão, Falconi era, em quase tudo, a antítese de Marcel. Enquanto o consultor pregava método, análise e paciência para resolver problemas, Marcel, atolado em uma miríade de dificuldades a serem resolvidas na empresa recém-comprada, buscava soluções “para ontem”.

Falconi era, àquela altura, um cinquentão que passara boa parte da carreira dentro de universidades. Depois de formado em Engenharia pela UFMG, em 1963, fizera mestrado e doutorado também em Engenharia na prestigiada Colorado School of Mines, nos Estados Unidos (em 1968 e 1971, respectivamente). Desde 1964 dava aulas na universidade mineira. Fora ali que, ao lado do colega José Godoy, começara a trabalhar na Fundação Christiano Ottoni, consultoria cujo objetivo era melhorar a qualidade das empresas brasileiras. Ainda que ele estivesse próximo de algumas grandes companhias, seu habitat natural era o mundo acadêmico.



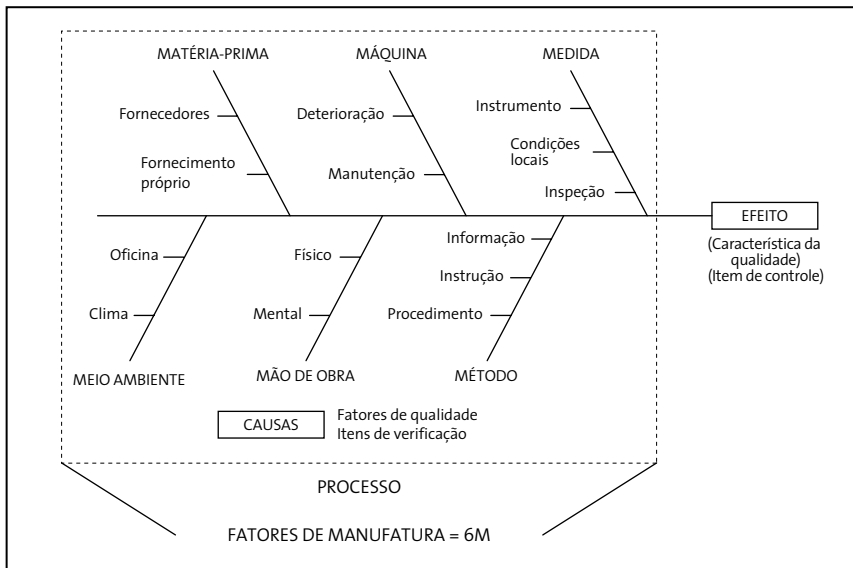
A filosofia que pregava baseava-se em uma sigla conhecida como PDCA (*Plan, Do, Check, Act*; em tradução livre, Planejar, Executar, Checar e Atuar Corretivamente), que se tornara popular no Japão pós-guerra graças ao teórico americano William Edwards Deming. Em linhas gerais, ela consiste em quatro passos: identificação de um problema, elaboração e implementação de um plano para resolvê-lo, checagem dos resultados obtidos e padronização dos processos (e eventuais ajustes). À primeira vista, pode parecer bastante simples, e de fato é. A força dessa metodologia está na repetição contínua do ciclo, algo que exige uma boa dose de disciplina e tempo – tempo que Marcel inicialmente julgava não ter.



Ciclo PDCA para melhorias

No começo do trabalho de Falconi na Brahma, era comum que os estilos tão diferentes entrassem em choque. “Eu tenho esse jeito de

querer resolver tudo na hora e o Falconi vinha com aquele estilo de professor”, explica Marcel. Ele conta que certa vez explodiu ao conversar com um grupo de executivos que analisava um problema seguindo o método proposto por Falconi. Uma das ferramentas que o Professor (como Falconi ficaria conhecido na companhia) havia ensinado era o chamado Diagrama de Ishikawa. Nesse gráfico se discriminam as causas e os efeitos de determinado problema numa figura que lembra uma espinha de peixe. Foi a gota d’água para o cervejeiro de primeira viagem. “A gente estava lá, matando três leões por dia, e o pessoal analisando gráfico... Eu me aborreci e disse que todo mundo ficava discutindo espinha de peixe em vez de agir... Foi péssimo”, reconhece Marcel.



Exemplo de um Diagrama de Ishikawa para correlação do efeito e suas causas

Aos poucos Falconi conseguiu avançar com seu método. Curiosamente, foram os mais jovens – gente como Carlos Brito, que viria a se tornar o CEO mundial da AB InBev anos depois, e Luiz Fernando Edmond, atual *Chief Sales Officer* (CSO) da AB InBev – que compraram a ideia. A maior apoiadora de Falconi nesse início, porém, era Regina Langsdorff. Engenheira química, Regina era uma das raras veteranas na cervejaria. Havia entrado em 1973 e permaneceria na empresa até se aposentar, em 2005.

Quando Marcel levou Falconi para a companhia, Regina era a responsável pela administração dos laboratórios. Metódica, disciplinada e preocupada com a qualidade, ela encontrou em Falconi o aliado perfeito para melhorar os processos da empresa. Na época, a falta de padronização era tamanha que até a composição da cerveja variava entre as fábricas e os mestres cervejeiros. “Regina foi a pessoa que abraçou a ideia, a embaixadora do método. Ela se tornou uma espécie de tradutora do Falconi dentro da empresa”, diz Edmond.

O modo de estabelecer as metas da companhia foi padronizado seguindo a recomendação do Professor de serem compostas por três partes: um objetivo gerencial, um valor e um prazo (exemplo: aumentar as vendas, em 10%, em 12 meses). A partir daí, elas eram desdobradas para todos os níveis da organização. Os ganhos de produtividade obtidos com a solução dos problemas operacionais se transformavam em lucro e o gigantesco navio que inicialmente parecia navegar por conta própria agora passava a responder aos comandos de Marcel. “De repente, o leme foi ligado ao motor do transatlântico. Mudou tudo”, diz ele.

Anos depois, quando viu Bernardo Paiva lutando com o Projeto Forró em Recife, a imagem do transatlântico voltou à cabeça de Marcel. Só havia uma pessoa capaz de ajudar Paiva a colocar o navio na rota certa: Vicente Falconi.



**B**ernardo Paiva embarcou para um treinamento de uma semana em Minas Gerais, na sede da FCO, em 1996, sem muita certeza do que encontraria nas aulas ou de como elas poderiam ajudá-lo a resolver o pepino em Recife. A cervejaria não tinha muitas pistas de como poderia estimular o aumento de vendas e havia muito mais perguntas que respostas: será que colocar mesa e cadeira no bar ajuda a vender cerveja? E se pintar o ponto de venda? Se o lugar tiver música ao vivo o cliente fica mais tempo – e bebe mais? Seria possível replicar, no setor de vendas, um ambiente “aberto” à influência dos concorrentes, o mesmo método já usado nas fábricas, que são ambientes “fechados” nos quais todas as etapas do processo podem ser controladas? Tudo eram hipóteses.

Durante cinco dias, Paiva fez uma imersão no método do Professor. Mergulhou em fórmulas estatísticas. Incorporou conceitos ao vocabulário. Foi treinado para pensar na solução de problemas de forma analítica. Para sua surpresa, porém, aprendeu que, embora método e conhecimento fossem importantes no sucesso de uma empresa, para o Professor nada era mais crucial que gente. “Eu esperava que um cara que é engenheiro, treinado no Japão e tal, destacasse equipamentos, máquinas, sistemas. Mas aí o cara vira pra você e diz que 70% é liderança. Que gente faz a diferença. E isso mudou tudo pra mim”, lembra Paiva.

Depois do treinamento inicial, a cada dois meses Paiva se reunia com Falconi e Regina para apresentar os resultados do projeto e fazer eventuais correções. Diversas vezes ele e o Professor percorreram juntos rotas de vendedores, para ver de perto como era o trabalho. Durante o processo, ficava cada vez mais claro para todos que relacionamento não era nem de longe o único fator capaz de estimular as vendas. A chave era o conhecimento.

O trabalho com Falconi serviu de base para que Paiva coordenasse a redação do primeiro manual de vendas da companhia. Os vendedores da Brahma enfim deixariam de trabalhar usando apenas bom senso e relacionamento e teriam uma dose de ciência em que se apoiar. Rotina. Método. Padrões. E a capacidade de replicar tudo isso indefinidamente. Só faltava explicar para o time de vendedores como a nova fórmula iria funcionar. Segundo Paiva, esse foi outro grande desafio.

*O processo de vendas ficou como um fluxograma de uma linha de produção. Mas era preciso traduzir aquilo para o vendedor. Decidimos transformar o processo todo numa agenda: segunda-feira, 7 horas da manhã, faça isso. Às 8 horas, faça aquilo, e assim por diante. Quando ficou pronto, eu mostrei pro Brito [Carlos Brito, à época diretor de vendas da Brahma] e disse que aquele era o melhor jeito de explicar para 10 mil pessoas que não entendiam nada de fluxograma. Agenda todo mundo ia entender. E as pessoas começaram a trabalhar sem necessariamente saber que estavam seguindo o método. Muita gente acha que seguir método é uma chatice, certo? Mas agenda não parece chatice... Quando você consegue estabelecer uma rotina, a execução melhora. Mesmo um cara que antes tinha um desempenho abaixo da média melhora seu resultado ao seguir os processos.*

Criada a rotina, foi possível começar a fazer testes para aferir o que de fato aumentaria as vendas – e em quanto. Paiva se lembra da ocasião em que, em conversa com Falconi, garantiu que colocar mesa e freezer da cervejaria em bares aumentava as vendas. O Professor perguntou se ele sabia qual o impacto de cada item. Paiva não fazia ideia. Falconi recomendou que ele realizasse testes: alguns bares receberiam mesa, outros ganhariam freezers e um terceiro grupo teria todo o material da cervejaria. Não foi necessário esperar

muito tempo para perceber que mesas e freezers instalados juntos davam mais resultado do que apenas um dos itens. Uma conclusão baseada totalmente em estatísticas e zero em “achismos”. Descobertas aparentemente simples como essa aumentaram a capacidade da cervejaria de tomar decisões comerciais mais acertadas. Em menos de quatro anos, sua participação de mercado em Recife mais que triplicou, alcançando 14,2%.

Ficava para trás a Brahma que não sabia sequer quantas garrafas eram comercializadas por ponto de venda nem a que preço. Ficava para trás a empresa sem controles, incapaz de responder rápido a qualquer movimento da concorrência. Ao tomar para si a distribuição e colocar método no processo, a Brahma crescia – e sua “máquina de vendas”, engendrada a partir do piloto no Nordeste, se sofisticava. A Brahma se transformou em Ambev com a compra da Antarctica, em 1999. Depois arrematou cervejarias na América Latina. Foi adquirida pela belga Interbrew em 2004, formando a InBev – e mantendo os brasileiros no comando. Em 2008, comprou a gigante americana Anheuser-Busch, fabricante da icônica Budweiser e então a maior cervejaria do mundo. Durante toda essa trajetória longa e expansionista, os preceitos do Projeto Forró foram incorporados às novas operações. “Todo mundo fala na nossa eficiência em custo, mas a nossa eficiência em vendas foi fundamental para garantir o sucesso da companhia nesses anos todos”, diz Luiz Fernando Edmond. Ele conta como o sistema se sofisticou:

*Hoje, na maioria dos países em que atuamos, temos a informação por ponto de venda. Estamos falando de algo entre 5 e 7 milhões de pontos de venda, excluindo a China... Cruzamos essas informações com dados disponíveis nas mídias sociais e conseguimos ajustar o portfólio e as ações de marketing para cada um desses lugares. Quando vamos entrar num país novo, como decidimos em qual marca in-*

*vestir, a que preço e em que pontos de venda? Com base em dados. No passado a gente não tinha dados para nada. Os fundamentos da nossa organização hoje são três: gente muito boa na companhia inteira, desenvolvimento de processos e gestão dos processos através dos resultados. Isso é cem por cento Falconi.*

Um dos passos mais avançados da AB InBev recentemente, no sentido de azeitar sua estratégia de vendas, foi firmar uma parceria com a Universidade de Illinois, em Chicago, em 2013, para criar o Bud Lab. Ali, ph.Ds. coletam e analisam dados que são usados para definir as políticas comerciais e de marketing em todo o mundo, usando desde ferramentas de geolocalização a algoritmos para definir preço. Mais científico, impossível. “A gente ‘engenharizou’ esse negócio. Tudo o que o vendedor precisa ter está hoje no celular ou no tablet. Por GPS a gente consegue saber se o vendedor esteve pessoalmente num ponto de venda ou não”, explica Edmond.

Falconi, que em 1997 se tornou membro do conselho de administração da Brahma (à época, as outras três cadeiras eram ocupadas pelos sócios Lemann, Marcel e Beto), resume a força da engrenagem que ajudou a criar:

*É algo fora do comum você ter milhares de vendedores pensando igual, cada um com sua meta, agindo de uma forma muito disciplinada. Quando você tem uma máquina desse tamanho funcionando com um processo muito especificado, fica difícil lutar contra ela. Na Ambev, uma alteração na estratégia de vendas leva menos de 24 horas para chegar lá na ponta, no vendedor. Na maioria das empresas uma mudança comercial pode levar dias ou até semanas para alcançar todos os funcionários. Lá, qualquer movimento do mercado é percebido rapidamente – e a reação é quase instantânea.*

*A máquina percebe tudo, sabe tudo, fala tudo, instrui tudo.*

Duas décadas se passaram desde que Paiva liderou o Projeto Forró. Nesse período, ele assumiu diversos cargos na cervejaria, no Brasil e no exterior, e desde janeiro de 2015 ocupa o posto de diretor-geral da Ambev, uma gigante de 35 mil funcionários e faturamento de 46 bilhões de reais em 2016. “Hoje temos canais de vendas novos, o consumidor se comporta de forma diferente, lidamos com uma linha mais ampla de produtos. Mas nosso *mindset* é essencialmente o mesmo: criar rotinas, ter processos, fazer testes de mercado de forma científica, encarar um problema como algo bom, que pode ser resolvido”, conta ele.

A Ambev se tornou uma das maiores vitrines do modelo de gestão proposto por Falconi, mas não a única. O Professor levou seus conceitos a todas as empresas controladas por Lemann, Marcel e Beto, como Kraft Heinz, Burger King e Lojas Americanas. O encontro entre o trio de empresários e Falconi se provou uma simbiose perfeita. Com o consultor, os ex-banqueiros aprenderam o poder da eficiência. “Eu sempre achei que a força do Falconi era esse negócio de racionalização: botar ordem, organizar o pensamento, as prioridades, e fazer uma boa rotina... Nossas empresas não seriam tão eficientes se não fosse pela ajuda que ele deu desde o início”, diz Lemann. Falconi, por sua vez, incorporou ao seu método atributos que conheceu de perto com o trio.

*Eu só fui aprender o que era foco financeiro na Brahma. As pessoas pensam que o foco financeiro é você trabalhar para ganhar dinheiro, mas não é isso. Foco financeiro é você trabalhar acreditando que a métrica financeira é de fato a métrica que traduz se a empresa está melhorando ou não. É um conceito totalmente diferente. Se você pensar só em ganhar dinheiro, vai deixar de desenvolver novos produtos, vai deixar de treinar pessoas para poder gerar mais dinheiro, vai fazer besteira e acabar se “estrumbicando” mais na frente. O que eu falo é de utilizar*



*alguns indicadores financeiros que traduzam a eficiência da máquina. O Ebitda, por exemplo [sigla em inglês para lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização], é um indicador que mostra, em linhas gerais, se você está comprando, fabricando e vendendo bem e se sua precificação e sua prática de marketing estão certas. Essa é uma meta fundamental a ser estabelecida. Com os japoneses, eu aprendi informações estantes sobre técnicas de padronização, mas não tinha essa visão do foco financeiro e da implicação que isso tem no gerenciamento. Isso eu aprendi com os três.*

A lição ensinada pelo trio seria transformadora para o consultor. “Nós demos ‘dente’ para o método [do Falconi]”, define Marcel Telles, usando uma linguagem típica da cultura criada por ele e seus sócios. Nas décadas seguintes, Falconi levaria essa combinação poderosa de disciplina e foco financeiro para gigantes como Gerdau, Sadia (depois BRF), Unibanco e dezenas de outras companhias no Brasil e no exterior.

Nenhum outro consultor brasileiro se tornaria tão influente na esfera pública quanto ele. Nos últimos 20 anos, Falconi se envolveu em projetos em diversos municípios e estados do país. Ele foi um dos artífices do maior programa federal para redução do consumo de energia elétrica, em 2001, quando o país viveu o risco de um “apagão” – as metas de consumo estabelecidas para clientes comerciais, industriais e residenciais foram ditadas por ele.

Ao longo de mais de quatro décadas, Falconi passou de um professor de Metalurgia baseado em Belo Horizonte ao mais prestigiado pensador da gestão no Brasil. A pequena Fundação Christiano Ottoni deu origem à empresa que hoje leva seu sobrenome: Falconi Consultores de Resultado. Com quase 700 profissionais no Brasil e no exterior, ela é atualmente uma das maiores e mais respeitadas consultorias do país. Sua força advém, sobretudo, da capacidade de

identificar e implementar processos capazes de solucionar problemas. Seus profissionais não apenas fazem diagnósticos, “mas colocam a mão na massa”.

No método criado por Falconi, execução é palavra de ordem – e o que importa, no fim das contas, é o resultado obtido.

Para saber mais sobre os títulos e autores  
da Editora Sextante, visite o nosso site.  
Além de informações sobre os próximos lançamentos,  
você terá acesso a conteúdos exclusivos  
e poderá participar de promoções e sorteios.

[sextante.com.br](http://sextante.com.br)

