

O consultor do Brasil



Nenhuma organização –empresarial ou governamental– pode viver sem método. Esse é o segredo da revolução silenciosa que a firma de consultoria INDG vem conduzindo no Brasil desde os anos 1980 –e é detalhado nesta entrevista exclusiva pelo discreto professor Vicente Falconi

É possível colocar o Brasil definitivamente no caminho do crescimento sustentável no ultracompetitivo século 21?

Diante dessa questão, empresários e executivos talvez observem que tudo depende do governo, em suas várias instâncias. Representantes governamentais poderão apontar a falta de empenho do setor privado. No “empurra-empurra”, uma das poucas coisas com que os dois lados concordarão é que gerenciar melhor se mostra imprescindível. E também dirão que estão aprendendo a fazê-lo graças especialmente a uma pessoa: o engenheiro mineiro Vicente Falconi, sócio-fundador da firma de consultoria INDG e professor emérito da Universidade Federal de Minas Gerais.

Não é exagero afirmar que Falconi é o principal consultor do Brasil na atualidade. Daqui a pouco, talvez até seja considerado um dos principais consultores do mundo –25% dos cerca de 900 consultores do INDG vêm atendendo clientes no exterior e a meta de sua empresa é se tornar uma das dez principais consultorias mundiais em dez anos, desmentindo o velho ditado “casa de ferreiro, espeto de pau”.

Em contraste com sua discrição mineira, seu desempenho nada tem de acanhado. Em sua carteira de clientes há empresas do porte de AmBev/InBev, Gerdau, Sadia, Votorantim, Vale, Arcelor-Mittal, Unibanco e, em seu retrospecto, forte influência na internacionalização bem-sucedida dessas e de outras empresas. Além disso, financiado por duas organizações não-governamentais ligadas a empresários, a Fundação Brava e o Movimento Brasil Competitivo, o INDG está introduzindo no setor público a mesma capacidade gerencial que implanta nas empresas. É uma verdadeira revolução silenciosa em marcha. O Estado de Minas Gerais, por exemplo, saiu de um déficit de 12% no orçamento –e da moratória– em 2003 para, em 2006, ter superávit e R\$ 3 bilhões para investir. E, se seu trabalho começou apenas com as metas de reduzir as despesas e a sonegação, agora ganha contornos mais ambiciosos e competitivos.

Em rara entrevista, concedida com exclusividade, em três encontros, a José Salibi Neto e Adriana Salles Gomes, respectivamente *chief-knowledge officer* do HSM Group e editora-executiva de **HSM Management**, Falconi compartilha sua receita de bom gerenciamento –baseado no método–, explica o que é realmente método, enfatiza a importância da liderança e da busca de conhecimento técnico, aponta o impacto da cultura organizacional e da meritocracia, e conta um pouco da revolução silenciosa. Ele se mostra otimista sobre o futuro.

O sr. está por trás da melhor conspiração de que se tem notícia nos últimos tempos: a dos empresários financiando consultoria de gestão em várias instâncias de governo. É mesmo a revolução silenciosa que parece ser?

O que está acontecendo é simples: o método gerencial, que foi incorporado pelas empresas privadas na década de 1990, está sendo adotado pelos governos nesta década. O INDG está contribuindo para esse processo com muito orgulho.

Como isso começou?

Esse tipo de coisa sempre começa devagarzinho: alguém num governo toma a iniciativa em alguma área e sugere para outro. Talvez o principal ponto de partida tenha sido na década de 1990, quando Pedro Parente era secretário-executivo do Ministério da Fazenda e nos contratou para fazer uma redução de custos ali –conseguimos R\$ 100 milhões de redução na época– e para melhorar o sistema de arrecadação.

Então, Parente sugeriu a alguns governos estaduais que nos contratassem para aumentar a arrecadação e tivemos experiências muito bem-sucedidas. A pedido dele, inclusive, eu fiz uma palestra para todos os secretários de Fazenda estaduais e falei com eles dos métodos que existiam para melhorar a precisão de arrecadação. Aí nós trabalhamos para vários governos.

Na crise de energia, mais uma vez o Pedro Parente nos levou para lá e montamos duas equipes: uma criava todo um sistema de controle do consumo de energia brasileiro, usado na Câmara de Gestão da Crise, a outra reunia todas as iniciativas na área de energia do País para ordená-las, monitorar atrasos etc. Eu pessoalmente participei da Câmara de Gestão da Crise e do Comitê Gestor da Crise.

O resultado é que foi uma crise muito bem gerenciada, modéstia à parte. Teria sido desastroso um apagão no Brasil. Seria um desastre mundial, na verdade, porque poderia morrer muita gente.

Antes de tudo isso, tínhamos feito trabalhos com algumas prefeituras pequenas em Minas Gerais.

Como os empresários começaram a financiar isso?

Primeiro Jorge Gerdau aconselhou o então candidato Aécio Neves a investir em gestão. Eleito, o governador nos procurou e participamos da transição para levantar dados e entregar nossa proposta de trabalho. O governador gostou muito da proposta, mas disse que não teria caixa para nos contratar. Pedimos autorização para “circular o chapéu”, fomos à luta e os empresários se mostraram simpáticos à causa. Só condicionaram o apoio a poder acompanhar o andamento dos trabalhos, até *in loco*, de três em três meses. O governador topou.

SAIBA MAIS SOBRE VICENTE FALCONI

Jorge Gerdau, presidente do conselho de administração da Gerdau; Carlos Alberto Sicupira, Marcel Telles e Jorge Paulo Lemann, sócios da InBev, entre outras empresas; Gilberto Tomazoni, presidente da Sadia; David Feffer, presidente da Suzano Holding; Ernesto Heinzelmann, presidente da Embraco; Paulo Cunha, presidente do grupo Ultra; Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos, sócios da Natura; Gilberto Sayão, sócio do banco Pactual –esses são alguns dos empresários brasileiros que contratam os serviços do consultor mineiro Vicente Falconi Campos para suas empresas. Parte deles financia, inclusive, seus serviços de consultoria ao governo brasileiro em várias instâncias e localidades.

Único latino-americano eleito como “Uma das 21 vozes do século 21” pela American Society for Quality (ASQ), Falconi é engenheiro formado pela Universidade Federal de Minas Gerais, Ph.D. pela Colorado School of Mines, dos EUA, e professor emérito da UFMG. Sócio-fundador e orientador técnico do Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), escreveu seis livros de gestão empresarial que venderam mais de 1 milhão de exemplares, entre eles *Gerenciamento pelas Diretrizes*, *Gerenciamento da Rotina de Trabalho do Dia-a-Dia*, *O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento* e *TQC: Controle da Qualidade Total*. É também membro dos conselhos de administração da AmBev, Sadia e Unibanco.

Seu trabalho para o governo de Minas Gerais foi a vitrine?

Sim. Foi o primeiro que quis fazer um trabalho amplo de revisão fiscal. Em um ano e meio, Minas Gerais atingiu sua saúde fiscal, saindo de uma situação de moratória, o que teve um efeito demonstrativo muito grande. Hoje já há governadores fazendo um trabalho até mais profundo do que o de Minas naquele momento. São nossos clientes os governos estaduais do Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Alagoas, Sergipe e Pernambuco, e continuamos a trabalhar em Minas Gerais. Agora estamos entrando na Bahia e no Distrito Federal.

“O professor Falconi é um dos pilares fortes na nossa cultura e tem ajudado muito no desenvolvimento das empresas em que temos participação”

Jorge Paulo Lemann,
Marcel Telles, Carlos
Alberto Sicupira

Qual é o caso mais desafiador?

Estou particularmente entusiasmado com Sérgio Cabral, porque o desafio no Rio de Janeiro é muito grande, a situação é de crise mesmo. Crise é ruim, mas, de um ponto de vista, é bom, na medida em que as pessoas ficam mais propensas a se aplicar mais e fazer as coisas mais bem-feitas. É o que está acontecendo no Rio.

Lá estamos indo além de reduzir a sonegação e despesas. Estamos reestruturando várias secretarias, em todos os seus processos. Está sendo feita uma arrumação da casa.

Até na área de segurança –estamos trabalhando na área de estratégia, não no operacional evidentemente. Fizemos uma análise de toda a cadeia de geração de valor da segurança.

Que tipo de coisa vocês descobriram nessa análise da cadeia de valor da segurança?

Por exemplo, sabe aquele costume de falar “a culpa é da Justiça, que não funciona”? No Rio de Janeiro, isso não é verdade –pode até vir a ser, mas, por enquanto, não é. Existe muito trabalho de casa para ser feito. Bandidos perigosos estão com mandado de prisão emitido e continuam soltos, por exemplo.

O governo fluminense precisa construir cadeias com urgência, prendê-los e mantê-los presos. Num primeiro momento, não se vai fugir disso.

E a gestão em educação, que é um dos principais problemas do Brasil? O INDG vem trabalhando com isso?

Muita coisa já foi feita no Ceará e em Sergipe. Agora estamos num trabalho intenso em Pernambuco e o Rio também está querendo entrar em educação. Em São Paulo, a Secretaria de Educação nos solicitou ajudá-la no gerenciamento da reforma de infraestrutura, que visa melhorar 5,5 mil estabelecimentos.

Em que medida a estabilidade do funcionalismo é um entrave à boa gestão pública?

De fato, não há como utilizar método gerencial nos governos sem envolver o funcionário público –ele precisa aprendê-lo–, mas sabe de uma coisa que nós descobrimos? O funcionário público é um ser humano como outro qualquer. Ele se motiva, entusiasma-se, acerta e erra, como todo mundo. E ele quer acertar. Então, quando ele descobre que aquilo é bom e é motivado, ele faz o que precisa ser feito, até se esquecendo do salário ruim, como é o caso do professor...

Como motivar esses funcionários?

É só fazer o seguinte: colocar metas, ajudá-los a montar seus planos de ação e, sempre que possível, dar uma remuneração variável para incentivá-los a atingir essas metas –o que a lei permite fazer no setor público. Depois que você começar a avaliar os desempenhos e passar a dar promoção àqueles que realmente atingem ou superam metas, a coisa anda muito bem. Quando as pessoas sentem que estão em uma máquina boa, ajudam a empurrá-la.

Vou lhes dizer: não há um projeto nosso que não bata a meta e os responsáveis por isso são sempre as pessoas –no caso dos governos, os funcionários públicos.

Mas qual é o papel da liderança?

Fundamental. A organização não-governamental Movimento Brasil Competitivo nem financia líderes de governo se não perceber neles uma disposição verdadeira em liderar o processo. Quando vou a reuniões com esses líderes e o empresário Jorge Gerdau [um dos financiadores], por exemplo, saímos da reunião e ele sempre me pergunta: “Que nota tu darias para este, Falconi?”. Aí eu e ele damos notas. Acabamos adquirindo uma sensibilidade sobre se a pessoa está de fato comprometida com aquilo.

Quem não tiver uma nota boa em comprometimento não recebe os recursos?

Eles só investem quando sentem firmeza nas intenções.

Isso é muito interessante. Qual é a escala da avaliação?

De zero a cem. Tanto eu como o Jorge Gerdau demos 100 para o governador Sérgio Cabral, por exemplo. É preciso haver o compromisso, porque os líderes têm de motivar a equipe e enfrentar as resistências. O governador Aécio Neves enfrentou grande resistência dos fiscais em Minas, por exemplo.

E o governo federal atual? É seu cliente? Ouve-se dizer que o presidente Lula é seu fã, mas existe uma ligação sua com o PSDB, não?

Não, pelo contrário, fazemos questão de ser apartidários. Estamos trabalhando em dois ministérios atualmente: um é o do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; o outro é o do Planejamento, Orçamento e Gestão. O ministro Patrus Ananias [Desenvolvimento Social] é uma pessoa fantástica. No primeiro dia que eu fui lá, ele disse assim: “Professor, me explica aí o que é esse negócio de gerenciamento, porque acho que eu já gerencio”. Foi bacana a atitude. Aí ele entendeu exatamente do que se trata e a coisa foi tão bem que acabou o primeiro contrato e ele quis renovar.

Também percebo que o trabalho com o ministro Paulo Bernardo [Planejamento] vai bem. Acho que dará resultados surpreendentes, que poderão afetar a economia nacional.

O Ministério Especial de Assuntos Estratégicos, do Roberto Mangabeira Unger, é cliente seu?

Não é nosso cliente. Mas acho bom sinal que tenha pelo menos uma pessoa, e capacitada, trabalhando nisso agora.

Mas é possível fazer um trabalho com o governo federal todo?

A experiência que temos com o governo federal é que lá o desafio de gestão é realmente muito grande. Minha percepção pessoal é de que o presidente Lula já entendeu essa dimensão e o que é necessário fazer. Ele é uma pessoa que pega as coisas no ar, de uma inteligência incrível. Mas aí há os vários ministros e, se uns são líderes mais comprometidos, outros são menos. Então, vamos supor, o presidente abraça a idéia 100%, mas determinado ministro a abraça só 60% e o secretário-geral do ministério se compromete 10% e o percentual vai descendo até que a conta se torna negativa...

Então, ir aos poucos parece ser o processo mais eficaz...

Nós, no INDG, temos uma regra fundamental: “Comece a trabalhar com quem quer [trabalhar]!”. É o que estamos fazendo. Outra regra é “ataque primeiro as frutas mais baixas e maduras”. São regras simples, mas dão resultados.

Esse trabalho que o sr. vem fazendo com os governos o motiva especialmente?

Ah, totalmente, porque na minha idade –estou indo para os 68 anos– a maior satisfação que posso ter é a consciência de estar deixando aqui algo para quem vem depois. Assim, vamos em paz para frente. Esse sentimento não é só meu e de meu sócio Godoy; eu o vejo no Beto Sicupira, no Jorge Paulo [Lemann], no Marcel [Telles], no Jorge Gerdau e em muitos outros que estão entrando no barco para valer.

Vamos aprofundar a metodologia de gestão, então. O que o sr. chama de metodologia é parecido com administração por objetivos? Com reengenharia?

Todos esses nomes que aparecem são no fundo uma coisa só: método. Em grego, é a soma das palavras *meta* e *hodós*. *Meta* é o resultado a ser atingido e *hodós*, o caminho para atingi-lo. Você gerencia para conseguir resultados e, sabendo o caminho, será uma gestão muito melhor.

Mas essa não é a definição de estratégia também?

A estratégia se apóia em método também, porque tudo que se faz, na verdade, precisa de método. O problema é que as pessoas usam as ferramentas de gestão sem usar um método e aí a coisa se atrapalha. Esse é o segredo da história.

Lá pelos idos de 1600, o francês René Descartes escreveu o livro *O Discurso do Método*. Ele falava que a filosofia produzida na época era uma coleção de opiniões e, para não basear decisões em opiniões, resolveu sair do conforto do seu quarto aquecido e caminhar pela fria Europa –como ele dizia– para conhecer a verdade.

Diferentes empresas adotam diferentes métodos?

Não, o método é único: constitui a busca e o conhecimento da verdade. É você tomar decisões baseadas na verdade, entender e continuar.

Há uma verdade nos negócios? Não é tudo relativo, variável conforme o ponto de vista?

Há as verdades mostradas na análise dos dados e fatos, sim. E as empresas, na grande maioria, não trabalham com elas. As pessoas vivem tomando decisões, que custam milhões, baseadas em opiniões. Todo gestor deveria ler Descartes.

Qual é a seqüência do método?

O estabelecimento da meta costuma ser definido como o ponto inicial. Mas aí já existem dois problemas. Primeiro, nas empresas, é muito comum que o pessoal coloque uma meta e tenha a sensação, no ato de colocá-la, de que ela já foi atingida –só que chega o fim do ano e eles têm a “surpresa” de que não foi. Segundo, precisa ter um método para definir a meta –levantamento de fatos e dados, cruzamento e análise disso tudo, discussão com várias pessoas, o que é uma etapa importantíssima. A maioria das pessoas não passa por esse processo, porque dá trabalho; elas sentem preguiça ou são arrogantes –preferem ir das opiniões para as soluções.

Aí vem o segundo passo, o plano de ação, e aparece o segundo problema também: o executivo propõe um plano de ação e acha que o simples fato de ele existir já garante tudo; ele vai descansar, achando que os outros vão executar o plano. Esse gestor se esquece de que tem de ficar em cima das pessoas, acompanhando ação por ação –se foi implantada e como– para que possa haver segurança. Uma vez que o plano de ação tenha sido implantado, é preciso ir conferindo se todas as ações foram implementadas mesmo e, no final, se o resultado projetado foi alcançado.

Se a meta foi atingida, ainda não é hora de descansar, como muita gente pensa. Vem a

quarta fase, que é a de padronizar. Significa treinar à exaustão as pessoas relacionadas com aquilo que está sendo feito –o novo conhecimento adquirido– e deixar o registro. Isso quer dizer padronização. Posso afirmar que quase ninguém faz isso para valer, no Brasil e no exterior.

E, se a meta não tiver sido atingida, também há uma quarta fase: é preciso rever toda a seqüência do método –essa que eu acabei de expor– para descobrir o que deu errado. [É hora de perguntar: “Por que a meta não foi atingida?” e analisar tudo de novo. Ninguém faz isso, entendeu?

Qualquer resultado pode ser alcançado, qualquer um. Só que cada resultado tem um preço.

A chave do método não seria a execução, então?

Nós, seres humanos, somos procrastinadores por natureza. Se pudermos

SAIBA MAIS SOBRE O INDG

A firma de consultoria conhecida pela sigla INDG foi fundada por Vicente Falconi e José Martins de Godoy na década de 1980 e hoje tem 900 consultores atuando em cerca de 300 projetos, inclusive em países como China, EUA, México, Colômbia, Venezuela, Canadá, Argentina, Bélgica, França, Uruguai, Itália, Eslovênia, Luxemburgo, Áustria e Hungria.

Com faturamento de R\$ 144 milhões em 2007, 37% superior ao de 2006, o INDG atribui seu crescimento à demanda natural por bons resultados –superior até ao que eles conseguem atender– e ao êxito de seu modo de trabalhar: a empresa de consultoria coloca por escrito, em sua proposta de serviço, as metas que o cliente e o INDG devem cumprir e como medi-las. E seus consultores “mergulham” nessa execução com os funcionários do cliente, acompanhando, cobrando, dando-

lhes aulas sobre as metas, com profundo comprometimento moral. “Não entregamos relatórios, mostramos metas cumpridas”, explica Falconi.

Na qualidade de orientador técnico do INDG –a Godoy cabe o papel administrativo–, Falconi explicita também a meta de sua empresa: “Queremos estar entre as dez maiores e melhores do mundo daqui a dez anos”. Entre suas armas está o que Falconi classifica como o melhor conselho de administração de que ele tem notícia, com os empresários Walter Fontana Filho, Jorge Gerdau, Carlos Alberto Scipura e Marcel Telles, entre outros.

O maior desafio atual do INDG talvez seja sua transição, mas esta tem a seu favor o fato de ser suave. O prazo estimado para Falconi e Godoy deixarem a empresa é 2010, mas, depois disso, os dois querem seguir fazendo um acompanhamento.

“Os conceitos de gestão introduzidos pelo professor Falconi são fundamentais para o aprimoramento da eficiência de empresas e do setor público brasileiro, o que poderá se traduzir em melhores níveis de poupança e investimento, fundamentais para a construção de uma trajetória de crescimento sustentado”

Jorge Gerdau
Johannpeter

deixar para amanhã, nós deixamos. Por isso, nunca podemos partir do pressuposto de que as coisas são feitas; precisamos verificá-las o tempo todo. Nesse sentido, método também pode ser entendido como “garra”, a garra de rodar e rodar até atingir o resultado.

Agora, quanto à execução, eu não a destacaria assim; é obrigatória toda a seqüência do método, não apenas uma parte. Você tem de, primeiro, tomar a decisão baseada na verdade e a verdade só é conseguida com a análise de fatos e dados. Aí você se certifica de que as ações foram implementadas, faz o acompanhamento dos itens de verificação para saber se o resultado foi alcançado ou não e, finalmente, toma as ações necessárias, sejam positivas ou corretivas.

É muito comum em nosso mundo que as pessoas olhem o gerenciamento como aqueles cegos que encontram um elefante na fábula indiana e o ficam apalpando, imaginando o que é. Um acha que a pata é uma árvore, outro diz que a tromba é uma mangueira e vai por aí. No nosso mundo, escrevem-se livros sobre coisinhas. Você tem um livro só sobre execução, por exemplo, chamado *Execution*. Só que a palavra “execução” pede complemento: é execução de um plano de ação, que faz parte do método e que deve fazer parte da cultura.

Essa fragmentação dos assuntos nos atrapalha?

Acho que atrapalha, sim, porque a pessoa lê um livro de *execution* e se esquece de que, antes de executar, tem de fazer um plano de ação; antes do plano de ação, tem de analisar; antes de analisar, tem de estabelecer a meta; e, para estabelecer a meta, há outro processo a seguir. Agora, se uma pessoa escrevesse um livro sobre execução e dedicasse o capítulo inicial a explicar o que é método, avisando que vai explorar um pouco mais a parte de execução do método, aí seria louvável.

O método custa bastante dinheiro e tempo, não? Não é um grande entrave para sua adoção numa época em que se cortam centavos?

Não ter método custa muito mais para as empresas. Hoje, por exemplo, praticamente todas as empresas têm sistema ERP, o que faz com que a estocagem de informações seja cada vez mais barata. As informações já estão todas lá! O problema é que as empresas não se prepararam para interpretar e analisar essas informações, por isso não adianta muita coisa. Aliás, as pessoas nem acessam os terminais. É como se tivessem uma mina de ouro e não soubessem extraí-lo.

Quanto ao tempo, hoje há *softwares* sofisticadíssimos que fazem o trabalho de análise rapidamente e indicam que ferramenta usar. Só que a geração que foi educada até a década de 1990, que está no comando das empresas hoje, não tem noção disso em geral.

As empresas têm noção de que precisam de método?

Descartes já dizia em sua época que método parecia ser o bem mais bem distribuído do mundo, porque ninguém achava que precisava ter mais do que já tinha [risos]. E hoje isso continua igual: todo mundo acha que tem método.

Mas daria certo obrigar as pessoas a usar o ERP, o software de análise, o método?

Não tem jeito de obrigar. Agora, se a ficha caiu, a liderança da empresa pode induzi-las à análise, como aconteceu com o Brito no tempo em que ele estava na AmBev [Carlos Brito presidiu a AmBev em 2004 e preside a InBev desde dezembro de 2005]. Numa reunião, quando o sujeito chegava lá com um plano de ação, o Brito pedia para ele mostrar a análise. Não tendo análise, o Brito dizia: “Não acredito nas ações que você propõe”. O Brito começou a fazer isso sistematicamente e dali a pouco todos faziam análise.

Então, a chave é a liderança...

A turma faz o jogo que a liderança faz.

O sr. condena a intuição?

Não, a intuição faz parte do método. Você só não pode substituir o método pela intuição, porque daqui a pouco fica todo mundo mágico, enrola um turbante na cabeça, compra bola de cristal, aí começa...

Como a intuição faz parte do método?

Ela entra na primeira etapa, na hora que você vai fazer a análise. Você diz: “Eu estou achando que o negócio é por aqui”. Aí todos vão levantar as informações para testar e comprovar essa intuição. Você pode ter uma ótima intuição com base em sua experiência e deve aproveitá-la. O que não pode é sair da intuição e ir diretamente para o plano de ação; aí é irresponsabilidade.

O sr. pode citar resultados de empresas que aplicaram o método?

Quando se joga o jogo da análise das informações e tomam-se decisões baseadas na verdade, a diferença é brutal –até quando se adota um único elemento do método, como a padronização. Ainda antes de a CSN [Companhia Siderúrgica Nacional] ser privatizada, fizemos um manual de padrões bem fácil de entender, em linguagem pictórica, e a economia foi absurda, algo em torno de US\$ 200 milhões. As máquinas pararam de quebrar, o desperdício diminuiu.

O sr. trabalha com empresas de ponta do Brasil. Elas já praticam o método 100%?

Uma empresa não é um ser humano, por isso não é possível dizer que aprendeu o método definitivamente. Há setores da empresa melhores do que outros. Sempre tem gente saindo e entrando, há pessoas mais rápidas e mais lentas, as brilhantes e as nem tanto. O que podemos ter é uma empresa com 70% de avanço no método, outras com 50%, outras com 30%...

São os líderes que garantem a continuidade no método?

Não, ele tem de fazer parte da cultura da empresa. Precisa ser normal um bom chefe exigir que um plano de ação se baseie em análise, em qualquer nível hierárquico. As pessoas têm de achar, naturalmente, que é a análise que funciona.

Qual é o papel da meritocracia na construção dessa cultura?

Eu fui aprender o que é meritocracia na Brahma. Para executar a meritocracia, você tem de ser “impiedoso” –no bom sentido. E nós, aqui no Brasil, não somos assim...

Somos condescendentes, por natureza e índole...

Somos. Se tem uma pessoa ruim de serviço, que não entrega resultado, mas é uma doçura de quem todo mundo gosta, pode apostar que essa pessoa continua na empresa.

A Brahma era impiedosa...

Lá essa pessoa não ficaria, porque ela atrapalharia o desempenho geral e todo mundo começaria a olhá-la meio de lado.

Eu acho o seguinte: as pessoas se esquecem de que uma empresa é um bem de um país –não interessa se o dono é estrangeiro ou nativo–, porque, ao pagar impostos, salários e benefícios, traz um monte de riqueza para esse país. Então, não pode ter condescendência, porque tem obrigação de construir algo de bom para o país.

O funcionário não desempenhou uma vez, tem de ter nova oportunidade, geralmente dois anos. Se for necessário, dá-se treinamento. Mas, se a pessoa mostra não ter talento mesmo para aquela posição, deve ser afastada e, para seu lugar, tem de ser promovida uma pessoa talentosa.

Nossa condescendência é o único inimigo da meritocracia?

Não. É impossível executar meritocracia quando há familiares na empresa, não só parentes dos proprietários, mas de quaisquer funcionários, porque aí começam as trocas

de favores nas avaliações. Na Brahma/AmBev, por exemplo, é proibido trabalhar dois irmãos ou dois primos na mesma unidade.

O trio Lemann–Marcel–Sicupira diz que aprendeu muito com o sr. O que o sr. ensinou a eles?

Só posso dizer o que aprendi com eles, como cresci com eles. Além de meritocracia, aprendi como ser generoso com quem trabalha para a gente. Na vastíssima maioria das empresas, uma pessoa brilhante e talentosa sai do jeito que entrou, o que eu acho uma tremenda injustiça. Nunca vi isso acontecer na Brahma ou na AmBev. As pessoas talentosas que suaram a camisa e gastaram sola de sapato lá, como eles gostam de dizer, estavam todas muito bem na vida depois de dez anos.

Outra coisa que eles fazem muito bem é que, se você propõe alguma coisa para melhorar a empresa, eles lhe dão todo o apoio e você passa a ser dono daquilo. Se aquilo que você propôs for aproveitável, você será reconhecido; se não, você perdeu. Uma grande virtude lá, além de buscar e promover os melhores, é o empreendedorismo.

Se eu aprendi com os japoneses o detalhismo, de correr atrás de coisa por coisa, complementei o aprendizado na Brahma, ao incorporar o foco deles na métrica financeira acima de tudo. Ou seja, não adiantam elogios se o EBITDA [sigla em inglês de lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização] for baixo, ou seja, se o potencial de geração de caixa for baixo.

E eu devo muito a eles pessoalmente. Implementar o método é uma batalha –sempre. Nós enfrentamos as maiores dificuldades, mas a mão deles, especialmente a do Marcel, sempre estava me amparando. Ele é uma pessoa extraordinária, quero enfatizar isso.

Que dificuldades são essas?

As reações à franqueza. Se eu vou a sua área e vejo uma coisa errada, eu falo que está errado, entendeu? Mesmo estando todo mundo presente ali. Você pode ficar com raiva de mim.

É importantíssimo a franqueza imperar dentro de uma organização. Mas franqueza é ir na bola, não na canela da pessoa. Você tem de distinguir bem o que é bola e o que é canela.

A AmBev é uma empresa onde você pode falar o que quiser se tiver uma vontade pura de melhorar a organização.

Mas a AmBev não é uma empresa brasileira típica...

Não, mas acho que nós estamos avançando. A AmBev criou uma aura de eficiência e agilidade, mostrando que, em 15 anos, dá para sair de uma cervejaria quebrada para se transformar em um grupo internacional, entre os maiores do mundo. É uma história impressionante e serve de modelo a ser copiado por outras empresas brasileiras.

Nossos gestores estão, em sua opinião, no patamar de gestores internacionais como Steve Jobs ou Andy Grove?

Eu diria que, se o Steve Jobs fosse mexer com cervejaria e enfrentasse o que o Marcel enfrentou, talvez não fosse tão bem-sucedido. Jobs é um homem para alto ritmo de inovação e sofisticação, mas talvez não saiba lidar com uma indústria como a da cerveja, ou como a de frango, da Sadia, por exemplo.

O que quero dizer é que temos grandes executivos, capazes de lidar com desafios impressionantes. Só não acredito que o brasileiro seja melhor gestor que os outros. Existem grandes gestores em todos os lugares. O que eu acredito é em fábricas de líderes, como é a AmBev, desde o tempo da Brahma. Lá há tantos profissionais qualificados que eles se dão ao luxo de mandar cem executivos para o exterior sem que isso afete os negócios aqui. Isso acabaria com qualquer empresa em um ano, mas não com a AmBev.

E o sr. já enfatizou quão importante a liderança é para o método...

Deixe-me falar das três coisas fundamentais dentro de qualquer organização que busca o sucesso.

A primeira é liderança. Geralmente, as pessoas têm um conceito errado de liderança, achando que depende da pessoa. Não, você precisa criar condições de liderança: ao recrutar e selecionar a equipe de modo a ter os melhores do momento, ao educar e treinar à exaustão, ao criar um bom clima na empresa, ao valorizar muito o lado humano.

Eu conheci o diretor de vendas de uma empresa que era um homem extraordinário, grande líder para sua equipe e um campeão de vendas. Aí a concorrência lhe fez uma proposta, ele aceitou e fracassou no novo posto. Por quê? Não foi porque ele tenha piorado, mas porque ele não encontrou na outra empresa as condições de liderança que tinha na anterior –os sistemas todos montados, as pessoas todas preparadas.

O segundo grande fator é o conhecimento técnico do negócio. Lembro-me de que, na Brahma ainda, nós tivemos um programa chamado “Boinas Verdes”: decidimos ter o melhor conhecimento do mundo da fabricação de cerveja, então trouxemos os 18 melhores cervejeiros aposentados do mundo, de diversos países. Nós os colocamos num hotel cinco estrelas no Rio de Janeiro, com carro e motorista para cada um fazer turismo com a esposa, e os pusemos para ensinarem nossos engenheiros. Eram cinco engenheiros brasileiros com cada cervejeiro *top*. Foi um programa de grande sucesso na empresa, porque certos conhecimentos só se adquirem por meio das pessoas –não adianta procurar em sala de aula.

E o terceiro fator é o método, de que já falamos. Nenhuma empresa pode viver sem método. As empresas que já descobriram que tomar decisões sem método não funciona estão se dando bem.

Falando em valorizar o lado humano, quero fazer duas perguntas a esse respeito. Uma: como contornar o fato de que o sistema educacional do País atrapalha tanto a produtividade dos trabalhadores? E a segunda: uma vez que os gestores andam numa fase de insatisfação geral com qualidade de vida, como exigir deles, humanamente, a dedicação necessária ao método?

Nossa educação é muito ruim, sem dúvida, e levará décadas para resolver esse problema. Mas eu acredito que, havendo a padronização do método, o bom treinamento resolve o *gap* de produtividade. Já vi isso acontecer muitas vezes.

Sobre qualidade de vida, só posso lhe dar minha opinião –lembrando que opinião não é verdade científica. Eu acho que a melhor qualidade de vida é quando sua vida pessoal e seu trabalho são uma coisa só. Se você começa a distinguir um do outro e medir horas, é porque não está bom. E o problema é mais profundo, não é do trabalho.

Como o sr. acha que o Brasil pode dar o grande salto? Se formos devagar, não vai dar certo...

Por iniciativa do Beto Sicupira, estou trabalhando com um conjunto de professores do Ibmec São Paulo para estabelecer um currículo diferente de todos os currículos de escolas mundiais, baseado na solução de problemas –que é método. Aliás, método e solução de problemas são a mesma coisa. Essa é uma tentativa de salto pela via acadêmica. A outra é o que estamos fazendo aí, nas empresas e nos governos.

Eu particularmente acho que o Brasil já está indo nessa direção do salto. O INDG dá consultoria lá fora também e, por todas as informações que temos, do



ponto de vista gerencial, nossas empresas não ficariam mal numa comparação. O brasileiro está ficando muito bom em método, em análise.

É óbvio que muitos países têm uma riqueza acumulada que nós não temos nem teremos tão cedo –não falo em ter dinheiro, mas em ter uma universidade como Harvard, por exemplo, ou 80 das 100 melhores universidades do mundo. Porém estamos avançando.

E há uma notícia ótima: é cada vez mais comum ver, nos levantamentos de recursos humanos das empresas, os funcionários pedindo que os líderes corram atrás das melhorias, o que significa que essa consciência está entrando na cultura do País.

O sr. acha que as empresas brasileiras vão se internacionalizar para valer agora?

Não sei se é coincidência, mas todas essas empresas que estão se internacionalizando receberam uma dosagem muito grande de método. Aí elas chegam fortes ao exterior, porque, além da força de geração de caixa, têm sustentação gerencial.

Acho que, se esse movimento montado por governadores e pelo governo federal se alastrar do jeito que aparentemente vai, e mudar a cultura política do País, o Brasil poderá dar o salto, sim.

Qual é a maior ameaça ao nosso salto de desenvolvimento? As altas taxas de juros, por exemplo?

As empresas não devem ficar dependendo do que não podem controlar. Em geral, elas têm três caminhos para melhorar seus resultados: aumento nas vendas e margens, redução de custos e redução do capital empregado. Ações gerenciais nas três frentes são imperativas, mas, como as únicas frentes sobre as quais temos total controle são os custos e o capital empregado, eu recomendo ênfase nesses pontos, com o método.

E o real sobrevalorizado?

O câmbio é resultado de um equilíbrio geral. Se o real está valorizado, as empresas perdem competitividade, inclusive no mercado interno, porque o produto importado entra. Mas isso é um raciocínio simplório demais, porque, quando a moeda se valoriza, o povo enriquece em comparação a outros povos. Então, não acho que o real valorizado seja maligno em si.

É óbvio que algumas empresas, em alguns setores, perdem competitividade, mas não é uma regra geral. Se você perde o mercado externo, mantém o interno de certa forma –com a alta do preço do petróleo, a própria logística vai proteger o mercado interno. E o exportador pode aumentar o preço em dólar, por que não? Tem um pouco de choro-deira em tudo isso.

As empresas terão de se adequar com soluções criativas, como fez o fabricante de calçados brasileiro que, atingido pelos concorrentes chineses aqui, foi para a China, viu que tinha espaço para calçados mais finos no mercado chinês e começou a exportar para lá.

Sem falar que soluções do tipo “vamos comprar dólares e acumular reservas” são apenas de curto prazo. Se o Brasil quer exportar, terá de importar também –na mesma quantidade.

Por isso, insisto em que as empresas brasileiras têm de aprender a enxergar as ameaças de longo prazo e já se adaptar a elas em seu planejamento estratégico: mudar-se para uma região competitiva e exportar de lá para cá, por exemplo, uma solução que os Estados Unidos têm feito intensamente com o México e a China.

Mas e o problema do emprego?

Globalização nada mais é do que a distribuição do trabalho no mundo. E, olhando do ponto de vista humano, é a coisa mais justa que existe. Por que vou ficar aqui egoisticamente chorando quando existem chineses e africanos num nível de vida baixíssimo, pior que o nosso? Pode-se criar proteção de mercado para tornar esse processo um pouco mais lento em alguns casos, mas o processo é inexorável. Alguns setores vão ganhar, outros vão perder.

Voltando às ameaças...

Para mim, a grande ameaça é que estamos às vésperas de uma espécie de *tsunami* de inovações. Ou seja, pode ser que apareçam inovações tão radicais que coloquem todo um setor da economia de joelhos de repente. Por isso a inovação é tão perigosa. Veja bem: a vida do ser humano sempre foi mudando por conta de inovações, só que, como estamos num processo muito acelerado de mudanças mundiais, esse processo de inovação vem se acelerando terrivelmente. A inovação pode destruir empresas e setores da economia inteiros da noite para o dia e o Brasil não está bem posicionado nesse aspecto, por conta da educação de má qualidade. Para inovar, você tem de ter grande volume de pessoas com alta capacitação e tecnologia e essa é a grande dificuldade brasileira, porque nosso sistema educacional, definitivamente, não é bom.

Tem sido criada uma mentalidade nacional de melhora do sistema de educação, mas a melhora não tem acontecido na rapidez que poderia ter. Eu acho até que muita coisa está sendo feita, mas o problema é o tempo de resposta.

Acho que a batalha da inovação dos próximos 30 anos nós já perdemos, pelas perdas de educação no passado. Temos brasileiros muito bem-educados, mas o volume é baixo comparado ao dos Estados Unidos, Japão. Você tem de ter centenas, ou milhares, de pessoas em pesquisa de certo ramo da nanotecnologia para conseguir um *breakthrough*.

A Política de Desenvolvimento Produtivo anunciada pelo governo federal em maio, que investe em inovação, pode contribuir para diminuir nossa desvantagem competitiva em relação a outros países?

Eu gostei muito do fato de que eles colocaram quatro metas como princípio geral do programa –as metas–país. Nunca vi um governo federal no Brasil se colocar metas claras, como aumentar de 19% para 21% a poupança nacional, o que significa milhões de empregos. Isso é gerenciamento, é foco em resultados, é começar a mexer as pedras do governo não em interesse próprio ou partidário, mas em função do interesse do País.

Falando especificamente de inovações, o governo colocou metas de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, que subiram de 0,5% para 0,65% do PIB. Isso é um aumento significativo nas dotações orçamentárias para P&D, o que eu acho muito bom e demonstra uma mudança de atitude política.

Então, o sr. é otimista?

Do ponto de vista da inovação das próximas décadas, eu sou um pouco pessimista, embora saiba que empresários fazem acontecer e podem sair por aí montando centros de pesquisa na Flórida, em Portugal... Mas temos de lutar muito para colocar o Brasil de novo nos trilhos na educação, temos de valorizar o brasileiro.

De resto, sou otimista. Não quero ser tomado por uma fantasia ufanista, mas me parece que, lentamente, está havendo uma mudança de cultura política no País. E essa cultura de gerenciamento para resultado pode verdadeiramente mudar o Brasil.

Quanto tempo o sr. acha que esse salto pode demorar sem que fiquemos novamente atrasados?

Na história de um país, 30 anos são algo muito rápido. Você pode mudar a cultura de uma empresa em cinco ou sete anos, mas a cultura de um país leva bem mais tempo para mudar.

Agora, se Deus der ao Brasil a graça de manter o Jorge Gerdau vivo por um tempo mais longo, esse processo vai se acelerar, sim. O grande herói nessa revolução silenciosa toda é o Jorge Gerdau. Ele é que vem fazendo o trabalho homem a homem, com sua influência e seu poder de empresário e de político. Ele tem me pegado pela mão e me levado para os governos. ●

Colaborou a equipe do portal HSM.