

A Carolina do sonho grande

A Carolina do *business* mundial atende pelo nome de Jorge Paulo Lemann, o investidor que protagonizou um histórico de fusões, aquisições e *turnarounds* no comando do 3G



ANDRÉ
CAUDURO
D'ANGELO

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

A literatura empresarial é pródiga em casos de companhias que sucumbiram a mercados em mutação enquanto ocupavam-se em demasia de sua vidinha cotidiana – processos, produtos, problemas. Tais quais a Carolina da canção de Chico Buarque, o tempo passava na janela sem que percebessem, dando origem a uma das lições clássicas do *management*: negócios devem ser geridos com um olho dentro e outro fora da organização.

Nos últimos meses, a Carolina do *business* mundial atende pelo nome de Jorge Paulo Lemann, o notório investidor que, ao lado de Marcel Telles e Beto Sicupira, protagonizou um histórico de fusões, aquisições e *turnarounds* bem sucedidos no comando de seu fundo de investimentos, o 3G, que inclui Lojas Americanas (*foto ao lado*), Ambev e, mais recentemente, as norte-americanas Budweiser e Kraft-Heinz. Uma Carolina confessa, diga-se de passagem, pois foi o próprio Lemann quem se declarou, um ano atrás, “um dinossauro assustado”. O motivo? “Vivi por muitos anos em um mundo aconchegante de marcas antigas e volumes grandes, em que nada mudava drasticamente, no qual você podia apenas focar em ser mais eficiente e tudo ficava bem.” E foi além: “de repente, nós estamos sendo *disrupted* de todas as formas. Em cerveja, houve todas essas novas marcas [*artesanais*] entrando no setor. Estamos sendo afetados por tudo”.

De lá para cá, o susto virou uma fagulha de crise. O megainvestidor Warren Buffett, admirador de Lemann, admitiu que pagou caro

pelas ações da Kraft-Heinz quando de sua aquisição pelo 3G, esperançoso de que a busca incessante por economias de custo entregasse na companhia alimentícia os mesmos dividendos de empreitadas anteriores. À medida que os resultados trimestrais desapontavam investidores menos célebres, porém mais numerosos, começou-se a questionar, aqui e acolá, se a fórmula Lemann – um misto de meritocracia agressiva, inspirada no Goldman Sachs, e devoção à eficiência operacional, aprendida com Vicente Falconi –, não estaria dando sinais de exaustão.

Não por falta de avisos, ainda que indiretos. Depoimentos anônimos de funcionários da Budweiser e da Kraft-Heinz nos Estados Unidos, registrados em um *site*, já apontavam nessa direção há alguns anos. Neles, sobram críticas para instrumentos gerenciais alçados à condição de panaceia – “o orçamento base-zero é uma ferramenta. Nunca deveria ser usado como um princípio de gestão” –, ambiente de trabalho ruim, ênfase na competição e não na colaboração interna e formação de panelinhas entre brasileiros – sem falar em miudezas como a falta de bons computadores para trabalhar e a norma, vigiada de perto pelo CEO, de não permitir mais de dois objetos pessoais sobre as estações de trabalho (*Valor Econômico*, 15/03/2019).

O que explica a turbulência vivida por Lemann e companhia? Há duas chaves para entendê-la, na minha opinião. A primeira e mais evidente é que todo modelo de negócio ou ferramenta gerencial

tem sua validade condicionada a um tempo-espaço definidos, não funcionando automaticamente para todos os mercados, setores, épocas e circunstâncias. A redução de custos e os ganhos de eficiência se mostraram perfeitos para explorar na plenitude o potencial de empresas subgerenciadas, não raro em ramos estáveis ou protegidos. Ideais, portanto, para fazer melhor o que se fazia até então, mas não para fazer diferente, o que parece ser a necessidade atual.

A segunda chave reside no fascínio que certas ideias exercem sobre nós, especialmente quando afeitas à lógica mais pedestre e ao senso comum, como é o caso do ideário 3G. Promover e remunerar melhor aqueles que entregam desempenho superior e aprimorar continuamente o que se faz são trivialidades que reduzem a complexidade inerente ao *management* a um par de princípios facilmente compreensíveis. A fórmula Lemann tornou-se popular no imaginário dos negócios porque mexe com nossas noções de justiça e disciplina ao tratar o ato de gerenciar organizações com a impessoalidade e a objetividade que gostaríamos de ver em nosso cotidiano – desde que praticadas a nosso favor, evidentemente.

Não há no mundo, afinal, quem não se considere sub-remunerado e sub-reconhecido no trabalho, e que não seja capaz de flagrar rapidamente as ineficiências alheias (e de justificar as suas próprias na mesma velocidade, claro). Sob o apelo fácil de um pensamento que reforça nossas convicções e promete a redenção de empregos infelizes com uma organização idílica, até mesmo normas que tangenciam patologias de autoridade, como a

de um funcionário só receber uma nova caneta esferográfica depois de apresentar a anterior devidamente sem tinta, parecem plausíveis e adequados à primeira vista; quem não tem um pequeno tirano dentro de si pronto a dar as caras, que atire a primeira pedra.

O problema é que gestão não é uma coisa só, como diz Henry Mintzberg, e sim várias delas juntas. Mas nossa tendência de lidar mal com a complexidade, sentindo uma atração estética pela supersimplificação, explica porque certos gurus do *management* consagram-se justamente por ignorar diversos aspectos da administração e se concentrar em apenas um, como também gosta de lembrar o professor canadense. Associe-se a isso literatura, imprensa de negócios (#MeaCulpa!) e ensino (#MeaMáximaCulpa!) relativamente superficiais e dispostos a erigir e derrubar mitos e está formado o caldo de cultura no qual a fama de Jorge Paulo Lemann e companhia acabaria forjada.

Delfim Netto costuma dizer que a economia não passa de uma religião politeísta que forma seguidores obedientemente cegos às recomendações de suas respectivas igrejas. O *management* não é muito diferente. A empresários e gestores, quando confrontados com a inevitável incapacidade de seus evangelhos darem conta do mundo, restam somente duas alternativas: apelar para a negação ou para a ação, buscando em biblias alheias a atualização de sua tábua de mandamentos.

A igreja do *Sonho Grande* – título do livro que descreve a trajetória e o *mindset* do trio capitaneado por Lemann –, pragmática que é, provavelmente optará pela segunda e retomará sua senda de sucessos. Não sem antes ter aprendido que o conforto cognitivo que certas concepções oferecem não representa, necessariamente, a existência de uma “verdade” em gestão de empresas – que, se porventura existe, permanece inacessível a qualquer um de nós.



A fórmula Lemann é popular porque mexe com nossas noções de justiça e disciplina