



Sonho Grande

Como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo (Sonho Grande)

Cristiane Correa
Sextante © 2013
264 páginas

Ideias Fundamentais

- Invista sempre e a acima de tudo nas pessoas. Melhor dar uma chance a pessoas talentosas e sofrer algumas decepções no caminho do que não acreditar nelas.
- Sustente o impulso com um grande sonho, recrutando os melhores. Recrute talentos com valores como lealdade e compromisso.
- Crie uma cultura meritocrática com incentivos alinhados. Desenvolva uma cultura coerente que dá as pessoas a oportunidade de compartilhar recompensas do sonho grande.
- Você pode exportar uma ótima cultura para setores e geografias diversas.
- Concentre-se em criar algo grande, não em “administrar dinheiro”.
- Simplicidade tem magia e genialidade. Use a riqueza não para a opulência, mas para simplificar a vida, para que possa se concentrar em continuar desenvolvendo a empresa.
- A verdadeira genialidade não é tornar uma ideia complexa, mas transformar um mundo complexo em uma ideia bem simples – e ater-se a ela por um longo tempo.
- As pessoas obcecadas não se tornam as mais populares, mas, quando os fanáticos se reúnem com outros fanáticos, o efeito multiplicador é irrefreável.
- Disciplina e calma são a chave do sucesso em momentos difíceis. Entenda quanto tempo você tem para tomar decisões, use esse tempo para tomar as melhores decisões possíveis e mantenha a calma.
- Busque compartilhar o que você aprendeu, continue aprendendo e permaneça conectando-se com os outros.

Relevância

O que você vai aprender

Neste resumo, você vai aprender: 1) Como os líderes Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto Vieira Sicupira construíram uma trajetória de sucesso; 2) Por que a simplicidade e o cuidado com os custos e despesas são importantes para alcançar os sonhos grandes; e 3) Como a meritocracia é capaz de aumentar o desempenho em uma empresa.

Recomendação

A jornalista e escritora Cristiane Correa narra a trajetória de sucesso dos empresários, donos da AB InBev, Lojas Americanas, Burger King e Kraft Heinz. Os empresários brasileiros Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto da Veiga Sicupira ergueram juntos um império no cenário nacional e internacional, tendo como base princípios como a simplicidade, a incansável busca pelo menor custo e uma gestão através do reconhecimento pela remuneração a ponto de fazer fortuna nas empresas do grupo. A *getAbstract* recomenda esta obra por representar um marco no reconhecimento de profissionais brasileiros na economia nacional e internacional.

Resumo

“As pessoas que me conhecem, que conhecem meus negócios, sabem que eu sempre digo que ‘ter um sonho grande dá o mesmo trabalho que ter um sonho pequeno’.” – Jorge Paulo Lemann

“Eu sempre tento reduzir tudo ao que é essencial e isso nos ajudou muito também na formação dos nossos negócios. A maioria das nossas companhias – e das pessoas – tem cinco metas... O simples é sempre melhor que o complicado.” – Jorge Paulo Lemann

História de Jorge Paulo Lemann

Nascido no Rio de Janeiro em 1939, Lemann estudou em Harvard, inclusive foi capitão da equipe de tênis lá. Começou sua carreira profissional como *trainee* na Deltec (criada em 1946 para vender ações no mercado latino americano) e trabalhou no Credit Suisse, em Genebra. Tentou criar um novo negócio na Invesco com “bolsa paralela” (em que os papéis eram comercializados fora do pregão e por telefone). Jorge queria continuar no mercado financeiro, mas como perdeu todo o dinheiro com a Invesco, precisava de sócios para ajudar a financiar seu próximo negócio. Começou a trabalhar na Libra, fez sucesso, mas ao propor aos chefes a compra da parte que lhes cabia, foi demitido. Com 31 anos, viu que era o momento de realizar seu sonho de ter a própria corretora de valores e assim colocar em prática seu modelo ideal de gestão. Nascia a corretora Garantia, que começou pequena no centro do Rio de Janeiro. Jorge Paulo buscava por profissionais com o perfil denominado por ele de PSD – *Poor, Smart, Deep Desire to Get Rich* (pobre, esperto, com grande desejo de enriquecer) – para compor sua equipe. Com o objetivo de recrutar os melhores profissionais, mas com baixos salários, a corretora Garantia oferecia bônus generosos a todos os funcionários, inclusive aos *office boys*.

Marcel Hermann Telles

Telles nasceu em 1950. Economista, chegou a trabalhar com informática, mas fez carreira no mercado financeiro. Depois de passar pelo exigente sistema de avaliações, ganhou destaque, especialmente quando acompanhou Luiz Cesar Fernandes, um dos sócios da corretora Garantia, num estágio na JP Morgam e Goldman Sachs, nos Estados Unidos. Ele aprendeu como operavam os mercados financeiros estrangeiros e trouxe tudo o que aprendeu para ser aplicado no Brasil, inclusive a tecnologia do *overnight*.

Carlos Alberto da Veiga Sicupira

Beto Sicupira é recordista mundial em seis categorias de pesca submarina. Empreendedor desde muito jovem, já teve um negócio de carros usados, vendeu Jeans que trazia dos Estados Unidos e aos 17 anos comprava carta de patente de uma distribuidora de valores.

“É preciso ter gente boa e bem remunerada em todas as áreas de um negócio, inclusive em departamentos que não sejam tão charmosos ou lucrativos. Goieiro também tem que ganhar bem.” – Jorge Paulo Lemann

“Para Jorge Paulo era fundamental que todos, desde a base, se sentissem “donos” daquele negócio. Só assim dariam o melhor de si e fariam a instituição crescer. Para incentivar ainda mais o pessoal, os bônus eram pagos duas vezes ao ano.”

“Ter ‘faca no dente’ e ‘brilho no olho’ sempre foram características esperadas dos candidatos, e ninguém, nem mesmo velhos amigos de Jorge Paulo, era dispensado da sabatina.”

“Todas as pessoas que já vi que se preocupavam com centavos nunca fizeram nada grande.” – Carlos Alberto da Veiga Sicupira

Cursou administração e tentou ser funcionário público, mas não se adaptou. Num voo para Washington, Carlos Alberto conheceu Luiz Cesar Fernandes, que futuramente o apresentou para Jorge Paulo, se tornaram amigos, porém Beto só foi trabalhar na corretora Garantia algum tempo depois que voltou de um trabalho no Marine Midland Bank em Londres.

O fim da corretora Garantia

A parceria de sucesso entre Jorge Paulo, Marcelo Telles e Beto Sicupira nasceu e se fortaleceu na Garantia. Juntos valorizavam a simplicidade, não se importavam em estar na lista dos mais ricos, recrutavam os melhores e dividiam o sucesso com os destaques da empresa, através da meritocracia. Assim, a corretora Garantia prosperou no mercado financeiro, com estratégias agressivas num ambiente predominantemente masculino de muita competição. A Folha de São Paulo já descreveu o banco Garantia como “veloz nas decisões, impiedoso com os adversários, joga para matar. Um verdadeiro ‘serial killer’”. Mas com o tempo o Garantia foi enfrentando diversos desafios para manter a filosofia da meritocracia, uma vez que era necessário estimular os talentos pela remuneração e ascensão profissional e ainda fazê-los manter o foco e “devoção” pela empresa. Todo o dinheiro gasto para comprar as ações dos sócios que já não se mostravam devotos, com o objetivo de desligá-los da empresa, a dispersão dos principais sócios para novos negócios e os efeitos da Globalização em 1997 fez com que o banco Garantia fosse vendido para o banco Credit Suisse em 1998.

O império no varejo

Jorge Paulo ainda estava no Garantia quando considerou que poderia reestruturar empresas que mesmo num momento crítico ainda poderiam dar algum retorno financeiro. Assim, inicialmente comprou “25% da São Paulo Alpargatas (Havaianas)”, na mesma época adquiriu uma participação da Varejista Lojas Brasileiras, mas uma empresa em especial ganhava destaque para ele: Lojas Americanas. Em 1981, vendeu a sua participação na Alpargatas e assumiu a Lojas Americanas, com Beto Sicupira para o conselho de administração. Beto Sicupira, informal no seu jeito de se vestir, mas feroz nos negócios, aprendeu com o dono do Walmart a ser incansável com o controle de despesas e oportunidades de ganhos com baixo investimento, implantou a política de remuneração que já conhecia do Garantia e em poucos meses os resultados positivos começaram a aparecer, “seis meses depois da compra já era possível vender 20% da empresa por 20 milhões”.

Em 1989, pela primeira vez em anos o Brasil teria um presidente da República. Esse cenário econômico de incertezas fez com que Lemann pensasse novamente em investir em outra empresa, dessa vez o alvo era a Brahma, e assim o fez em outubro daquele ano por 60 milhões de dólares. Adotando a frase “País tropical, clima quente, marca boa, população jovem e má administração... Pô, tem tudo pra gente transformar numa coisa grande”, conseguiu convencer os sócios que a princípio acharam que era uma loucura. O escolhido para fazer o mesmo que fizeram com a Lojas Americanas foi Marcel Telles, que abriu mão do bônus como sócio do Garantia para se tornar o principal executivo da Brahma. Ele levou com ele alguns dos melhores do Garantia e aplicou uma das máximas do Garantia: “pra que começar do zero se era possível aprender com os melhores do mundo?” Com isso, visitou o mercado cervejeiro da Alemanha, Chile, EUA e Japão.

Ao entrar na Brahma, Telles descobriu que era cheia de desperdícios, burocracia, máquinas obsoletas, uma grande e desnecessária frota de carros, e o fundo de previdência poderia representar uma despesa muito maior do que o valor da compra da cervejaria. Teve de tomar medidas drásticas e agir rápido, assim, reduziu a aposentadoria dos executivos à metade, demitiu 18% da folha de pagamento, não havia mais distinção de alimentação e banheiros entre executivos e demais funcionários, entre outras mordomias.

“Como em quase todos os casos de sucesso instantâneo, levou uns 20 anos para acontecer.” – Sam Walton

“Você não pode competir com seu sócio, não pode se importar com quem levará o crédito por um negócio. A ideia de que um tem que ganhar não funciona em nenhum relacionamento.” – Warren Buffett

“Seu objetivo era aprender com os líderes e depois adotar as melhores ideias. Por que perder tempo reinventando a roda se era possível copiar o que havia de mais avançado no mundo?”

“Estamos criando novos processos para que os operários se sintam mais reconhecidos, só a remuneração variável não estava sendo suficiente. Agora tudo é comemorado. Se o cara completou 10 anos de casa, tem que ter uma “faixinha”, uma “estrelinha”. Aprendemos que é preciso celebrar.” – Vicente Falconi

Para que a produção da cervejaria fosse suficiente para abastecer as lojas e aumentar o lucro, reestruturou e modernizou a distribuição, padronizou os processos das revendas, reduziu a margem de lucro dos fornecedores e varejistas e aumentou o prazo para pagamento da empresa. Visando a redução de despesas, mas mantendo a qualidade do produto final, começou a recrutar os melhores e oferecer remuneração extraordinária para os destaques. “Dois anos após a aquisição pelo Garantia, a Brahma foi eleita a ‘Empresa do Ano’ pela revista Exame, com faturamento 7,5% maior que o ano anterior e lucro três vezes maior”.

Nos anos 90, Brahma e Antarctica disputavam a liderança de mercado. Esse período foi conhecido como “guerra das cervejas”, em que uma tentava derrubar a outra através de campanhas publicitárias agressivas, mas ainda a Antarctica se mantinha irredutível diante dessa guerra. Nessa época, as marcas estrangeiras como a americana Anheuser-Busch, e a holandesa Heineken estavam de olho no mercado brasileiro e Marcel Telles aproveitou o cenário desfavorável da Antarctica para propor a sua compra e o projeto “sonho”, como foi batizado por tornar a Brahma como a maior cervejaria do mundo, começava a se concretizar.

Para concretizar a fusão precisavam provar ao Cade – Conselho Administrativo de Defesa Econômica que a união das gigantes não iria implicar em prejuízo aos consumidores. Depois de nove meses de análise do governo, a Ambev foi aprovada. Com a unificação das empresas a cultura de remuneração já adotada pela Brahma prevaleceu e interessados nos bônus agressivos e na possibilidade de serem sócios de uma empresa que parecia não ter limites, além das jornadas de trabalho extremas, mudavam de cidade ou país em nome da empresa. A agressividade era percebida também nas brincadeiras competitivas entre os colegas, o que levou a empresa a responder por vários processos judiciais de assédio moral.

Com o lucro aumentando, a Ambev passou a se interessar pelo mercado internacional. Começou comprando a Cerveceria Nacional do Paraguai, depois parte das ações da Quilmes. Foi quando a Ambev manifestou o interesse pela cervejaria belga Interbrew, fabricante da Stella Artois e Beck’s. A cervejaria belga tinha como característica o luxo e a opulência, e após ter comprado outras empresas na Ásia, Canadá e Leste Europeu passou a não ter uma identidade definida. Jorge Paulo cativou a confiança e amizade de Alexandre van Damme, membro da família com o controle da Interbrew, e assim conseguiu a união das duas companhias (Ambev e Interbrew).

Depois de sanarem vários impasses, a transação foi concluída e sob o nome de InterbrewAmbev – InBev, a associação entre Interbrew e Ambev estava feita. Acostumados a impor a política da meritocracia por onde passavam, o trio percebeu que com a Interbrew era necessária uma nova abordagem, uma vez que todos administravam juntos e alguns da Interbrew não aprovavam as práticas agressivas adotadas pela Ambev. Para a Interbrew, cujos funcionários viviam sob um governo belga rico que lhes provia boa infraestrutura e qualidade de vida, não fazia sentido a filosofia de pouco salário e muito trabalho em troca de uma gorda remuneração variável.

O trio e demais sócios da Ambev começaram a aumentar as suas participações acionárias na InBev até que Jorge Paulo, Marcel e Beto se tornaram os maiores acionistas individuais, o que consequentemente afastou os executivos resistentes da Interbrew. Aos poucos a sinergia foi ganhando espaço na InBev, e a união entre as cervejarias gerou lucro especialmente pela economia que conseguiram fazer. Assim, foram atrás da próxima grande aquisição: a americana Anheuser-Busch, fabricante da marca Budweiser. E em novembro de 2008 por “52 bilhões de dólares”, Jorge Paulo, Marcel Telles e Carlos Alberto se tornaram os controladores da cervejaria americana, formando a AB InBev.

“A gente só tem um ‘truque’, que é colocar gente boa e nosso sistema de gestão para mudar o resultado de uma empresa.” – Marcel Telles

“Ora, se você tem um conhecimento muito grande (da marca) e você tem um faturamento que não é do tamanho desse conhecimento, significa que você tem uma oportunidade muito grande aí.” – Carlos Alberto da Veiga Sicupira

“Quando Sam Walton aparecia nas listas das pessoas mais ricas do mundo, a gente perguntava o que ele achava e ele respondia que as listas não mudam nada, porque era tudo papel. Ele falava que as coisas realmente importantes eram outras. Eu acho a mesma coisa.” – Jorge Paulo Lemann

Como de costume, os privilégios e mordomia diminuíram, com a venda de aeronaves, corte de cervejas grátis para funcionários, e claro, muitas demissões. T tamanha foi a redução e cortes, que os consumidores começaram a criticar a cervejaria pela alteração do sabor das bebidas, e a revista americana Bloomberg Business Week chegou a escrever: “Ele (Carlos Brito, à frente da administração da AB InBev) está arriscando a devoção dos americanos que amam cerveja ao alterar a receita da Budweiser em nome do corte de custos”.

Com o objetivo de colocar parte do patrimônio em companhias americanas, os três sócios decidiram abrir uma empresa de investimentos nos Estados Unidos, a 3G Capital. A 3G, investiu nas redes Wendy’s, Jack in the Box e McDonald’s. Mas o alvo dessa vez era o Burger King, que na época não tinha um resultado muito bom. Depois de meses de negociação e por “4 bilhões de dólares”, o Burger King foi comprado pela 3G, que contou com a participação do grupo de investidores que faziam parte os bancos “JP Morgan, Barclays Capital e empresários como Eike Batista e Alexandre van Damme”. Bernardo Hees foi o escolhido para comandar o Burger King, que chegou aplicando os mesmos princípios do trio. Centenas de funcionários demitidos, quadros com metas a serem cumpridas e os executivos não ficaram limitados aos escritórios. Eles tiveram de ir até as lojas e aprender a fazer os lanches. “Em 2013 o Burger King alcançou o valor de mercado de 6,2 bilhões de dólares, mas ainda distante do líder McDonald’s, que vale quase 92 bilhões de dólares na bolsa”.

Os próximos lances

Após sua família sofrer uma tentativa de sequestro em 1999, Jorge Paulo nunca mais fixou residência no Brasil. Atualmente mora na Suíça e se dedica aos projetos na área de educação através das fundações que criou: “Estudar” e “Lemann”. A fundação “Estudar”, fundada em 1991, ajuda pessoas com bolsas de graduação e pós-graduação a estudar fora do Brasil. Já a fundação “Lemann” tem como objetivo auxiliar na melhoria da escola pública no país, oferecendo treinamento a professores e gestores.

Outras fundações como a Ismart e Endeavor foram criadas por Marcel Telles e Beto Sicupira, respectivamente. Beto Sicupira é responsável também pela fundação Brava, para melhorias na gestão pública, que já alcançou a esfera federal com a Câmara de Gestão e Planejamento. Beto se dedica ao estado do Rio de Janeiro visando a melhoria da gestão pública, especialmente no quesito da segurança. Sergio Cabral, governador do estado do Rio, considera-se privilegiado em poder contar com essa ajuda.

Apesar do envolvimento do trio com a filantropia, e de ter a companhia mais valiosa da América Latina (Ambev) ou ter o controle da AB InBev (dona da Ambev) ou Lojas Americanas, Burger King e São Carlos, que “juntas valem 160 bilhões de dólares”, Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira ainda procuram por novas oportunidades, mas sempre observando os princípios que os alavancaram ao longo dos anos: meritocracia, corte de custos e melhoria contínua. E juntos são incansáveis. Já compraram a cervejaria Modelo, da cerveja Corona, e a fabricante de condimentos Heinz. Eles ainda são sócios de Warren Buffett, um megainvestidor. E eles continuam avançando. Já houve boatos sobre a compra da Pepsico ou Coca-Cola, mas Warren Buffett desconversa sobre o assunto.

Sobre a autora

Cristiane Correa é jornalista e palestrante, especializada em negócios e gestão. Trabalhou por 12 anos na revista Exame.

EVOLUÇÃO
CONTÍNUA.

MASTER AND BUSINESS COACH®.

A MUDANÇA PODE ACONTECER NUM INSTANTE.

Geração de Potência

Atualmente empresas e corporações travam uma luta constante para vencer ou se manter no mercado. Essas batalhas são travadas em ambientes fechados onde as principais armas são: estratégias, táticas e capacidade de execução.

O foco constante é descobrir formas para fazer mais, melhor, mais rápido e por menos que os concorrentes.

Com base nisto, o PRIMEIRO MÓDULO do programa trabalha com ferramentas eficazes para:

- Liberar a potencia para desenvolver profissionais de alta performance
- Criar estratégias para que líderes aumentem a sua efetividade em pelo menos 100%.
- Possibilitar que profissionais possam romper em suas carreiras
- Aumentar a capacidade de planejamento e auto disciplina

Produtividade e Inovação

Em geral, executivos e líderes sabem os resultados que devem atingir, no entanto se deparam com um grande desafio: descobrir COMO FAZER para chegar lá em menos tempo.

E é o desenvolvimento coletivo e sinérgico de conhecimentos, atitudes e habilidades (Competências), que separam a visão da conquista.

Com base nisto, o SEGUNDO MÓDULO do programa trabalha com ferramentas eficazes para:

- Identificar competências essenciais a serem trabalhadas em cada cenário
- Desenvolver competências de forma permanente
- Aumentar a capacidade dos profissionais em gerar retorno financeiro (ROI)
- Desenvolver profissionais com visão sistêmica focados em estratégias de resultado
- Desenvolver times com alta capacidade de inovação
- Atingir o Máximo da Performance como executivo, líder ou em times
- Desenvolver habilidades para atingir resultados individualmente ou em equipe
- Entre outras...

Inscreva-se já!



INCLUI AS MELHORES PESQUISAS



HARVARD
BUSINESS SCHOOL

Act[®]
COACHING



ESCOLA SUPERIOR
DE COACHING

www.actcoaching.com.br

11 4063-7043 62 3954-4555