Os princípios de uma vitoriosa cultura de gestão do Brasil

Em entrevista exclusiva a **HSM Management**, o empresário Jorge Paulo Lemann conta o que diferencia uma cultura gerencial competitiva e feita para durar. Ele, seus sócios, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira, e outros colaboradores são os co-autores

Alex Lutkus

São essas voltas que o mundo dá. Ao longo das décadas de 1970 e 1980, o jovem Jorge Paulo Lemann foi buscar inspiração cultural internacional nos ultracompetitivos banco Goldman Sachs, Wal-Mart e General Electric, para conseguir formatar, com seus parceiros, a cultura de sua então recém-estabelecida corretora de valores Garantia num mercado que instintivamente rejeitava a competitividade. Agora, quase 40 anos depois, ele, os sócios e associados exportam essa cultura reprocessada, abrasileirada, a que o mercado atribuiu o selo "Garantia" –embora Lemann o rejeite como "coisa do passado"–, para outros países, por meio da maior fabricante mundial de cerveja, a InBev, de cujo capital detém participação de aproximadamente 25% com os sócios, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira.

Essa cultura vitoriosa se baseia em 18 princípios, nove deles relativos a pessoas. Na lista aparece, entre outras coisas, uma visão singular da finalidade do lucro –atrair gente talentosa e boas oportunidades *(veja quadro na página 23)*. E dos ingredientes brasileiros, pode-se dizer, chama a atenção a "alegria motivacional": como contam Lemann, seus sócios e associados, até os sul-coreanos estão aprendendo a batucar na hora de distribuir a cerveja, exatamente como se faz no Brasil. O CEO da InBev já é um brasileiro –Carlos Brito– e, portanto, não será surpresa se, em pouco tempo, o mundo identificar cerveja mais com samba e futebol que com *pubs*, *biergartens* e afins. Ou se o amazônico guaraná Antarctica virar uma bebida tão *cult* que faça sombra aos refrigerantes do tipo cola.

Não que Lemann tenha, ele mesmo, samba no pé ou Amazônia no coração; parece preferir uma raquete na mão e mergulho *scuba* em Angra dos Reis. Mas o empresário possui "*what it takes*", como diriam os americanos. Em 2001, **HSM Management** publicou uma entrevista exclusiva de Lemann intitulada *O arquiteto de empresas*, porém hoje isso parece pouco para explicar os fenômenos associados a Lemann e seus sócios, como a InBev, as Lojas Americanas, a B2W (Business-to-Web, empresa resultante da fusão entre Americanas.com e Submarino) e, durante muito tempo, a GP Investimentos. A explicação está na cultura de gestão campeã.

Em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, CKO *(chief knowledge officer)* do Grupo HSM, Lemann revela as profundezas dessa cultura, que, ele enfatiza, não tem dono, é como um *software* de código aberto. Pai participativo, ele ainda é sócio minoritário do filho Jorge Felipe na corretora Flow, da Bolsa de Mercadorias e de Futuros (BM&F).

Em nossa última entrevista, em 2001, a AmBev ainda não era InBev. Agora é e você e seus sócios se tornaram empresários do primeiro time global. O que mudou na cabeça de vocês nesses anos?

A razão da fusão em si foi a óbvia: aqui no Brasil, nós éramos um sapo grande num mercado bom, mas corríamos o risco de sobrar dentro da consolidação toda que continua a acontecer no mundo cervejeiro. Só nesta semana [última semana de outubro de 2007], vimos a junção da SABMiller com a Molson Coors nos Estados Unidos e conversas de Heineken e Carlsberg se unindo para comprarem a Scottish & Newcastle e dividirem a companhia. Nós nos antecipamos apenas, porque entendemos que vivemos num mundo globalizado e que o empresário tem de pensar em termos globais daqui por diante. Sermos jogadores globais importantes aumenta nossa probabilidade de estar entre os sobreviventes. O que mudou? Agora somos obrigados a pensar em China, Índia, coisas com que não nos ocupávamos antes.

Como você faz esse ajuste mental de local para global?

Eu nunca tive muito problema com isso, porque, como você também, tive a oportunidade de estudar fora, tenho família no exterior, consigo me adaptar a qualquer lugar. E, mais importante talvez, tenho plena consciência de que a cultura é diferente em outros países. Não pretendemos tocar os negócios na China exatamente como tocávamos aqui.

Por outro lado, eu acho que uma das coisas que nós aprendemos é que uma boa administração e uma cultura apropriada funcionam em qualquer lugar do mundo.

Conte-me como foi o impacto da cultura e do estilo de gestão de vocês sobre os europeus...

Francamente? Os europeus levaram um susto quando apareceu um bando de brasileiros lá na Bélgica, porque, afinal de contas, para todos os fins, nós é que éramos os "atrasados" e eles os adiantados. Só que eles viram que tínhamos muito para contribuir em termos de cultura administrativa e gerencial; fomos uma surpresa agradável para eles.

Hoje em dia tentamos aplicar na China, por exemplo, várias das coisas que aprendemos pelo mundo afora: nossa distribuição direta, o modo de trabalhar com o mercado, coisas desse tipo. Na Coréia do Sul, por exemplo, adotamos o que a turma faz aqui antes de ir vender cerveja: uma batucada enorme. Então, os coreanos agora também fazem batucada na hora de sair para vender cerveja, na distribuição direta. Você vai pegando as melhores práticas de cada lugar e tentando introduzi-las nos outros locais.

Já falamos nisso, mas é bom relembrar. Qual foi a gênese dessa cultura gerencial vencedora?

Nossa cultura teve origem no Banco Garantia, onde estávamos o Marcel, o Beto [Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira, respectivamente], eu e alguns outros sócios. Foi uma cultura que desenvolvemos copiando pessoas que achávamos eficientes e adaptando a nossa maneira de ser.

Entre nossas grandes influências estiveram o melhor banco de investimentos no mundo hoje em dia, o Goldman Sachs –com eles aprendemos a meritocracia, o treinamento intenso e a necessidade de dar oportunidades para as pessoas–, o Wal-Mart –com o fundador Sam Walton aprendemos que, para chegar ao pote de ouro no fim do arco-íris, tem de ter calma para percorrer todo o arco-íris, além de motivar muito os funcionários, tratá-los bem e aos clientes também– e a General Eletric –não tivemos contato direto com eles, como foi nos outros dois casos, mas sempre lemos tudo o que saía sobre Jack Welch; os relatórios anuais da GE eram nossa Bíblia. Baseados nessas três vertentes e mais no que estávamos aprendendo ao fazer os negócios, fomos construindo nossa própria cultura.

Como você a descreveria? Alguns parecem achar que se resume a ser *workaholic*, vestir calça cáqui e camisa jeans, ganhar bônus... [risos]

Basicamente nossa cultura acredita que o indivíduo deva agir como dono e também acredita em sua competência para fazer as coisas essenciais acontecerem. É uma cultura que crê ainda que as pessoas têm de trabalhar juntas e numa direção comum, do sonho grande. E, importante, é uma cultura que aposta em rachar lucros. Nunca fomos o tipo de empresário que quer os lucros todos para si e vê o resto como "os índios"; somos as pessoas que mais milionários colocamos na praça, provavelmente, e temos o maior orgulho disso. Também é uma cultura que privilegia as coisas simples.

O resto da cultura é trabalhar duro, muito duro –não tem moleza, não– e "pra burro". E uma parte essencial é muita comunicação; tudo é falado abertamente, nem parede temos em nossas salas, e todo mundo se preocupa em educar o outro sobre gestão. Até porque, dentro da nossa cultura, ninguém progride se não criar um substituto. Nossa cultura básica está explicitada em 18 pontos que, juntos, formam uma cultura sólida. Eu francamente me surpreendo às vezes quando estou lá no fim do mundo e vem alguém defendendo esses pontos com uma veemência com que eu talvez jamais tenha defendido *[veja quadro na página 23]*.

Então, a cultura de vocês não é muito brasileira, é?

A cultura da academia aqui no Brasil é quanto mais você complica, melhor. Para nós, o mais simples sempre é o melhor. Todas as pessoas que considero exemplares eram de um bom senso colossal, simples e equilibradas.

Mas a quem cabe implementar essa cultura em negócios já estabelecidos? E em negócios internacionais, ainda por cima? Implantar aqui no Brasil é uma coisa, mas implementar fora é bem diferente...

Eu diria que nossa principal função –refiro-me a nós, os mais velhos–, é sermos os guardiães e

"Os europeus levaram um susto quando apareceu um bando de brasileiros lá na Bélgica... Fomos uma surpresa agradável para eles"

patrocinadores dessa cultura mundo afora. Não temos de operar esse ou aquele detalhe, temos é de fazer essa cultura se espalhar e ter efeito em termos globais. Com comunicação, com o exemplo, praticando nossos 18 princípios.

DURABILIDADE

É comum ouvir executivos jovens dizerem "um dia vou encher o bolso de dinheiro e ficar de papo pro ar". Isso nunca passou por sua cabeça? O que o move, Jorge?

A idéia de não fazer nada realmente não me agrada. Quando completei 60 anos de idade, eu era do conselho de administração de uma companhia suíça e recebi uma carta do presidente desse conselho me parabenizando pelo aniversário e me dizendo que era hora de eu parar e aproveitar a vida. Fiquei furioso, escrevi uma carta para ele dizendo que não pretendia fazer nada disso [risos].

Sinceramente, eu me divirto trabalhando. É o que eu gosto de fazer. Dinheiro é apenas uma maneira de medir se o negócio está indo bem ou não, mas o dinheiro em si não é o que me fascina. Eu gosto de fazer coisas, dar uma contribuição. Tenho o maior prazer em ter participado, com meus sócios e todos os parceiros, da criação de algumas entidades que eu acho que são eficientes.

Estou com 68 anos e não me considero parado, não. Na área cervejeira há muita coisa para fazer, na área de varejo também. Pode-se sempre olhar alguma novidade se for o caso.

Você, o Beto e o Marcel estão juntos há mais de 30 anos. Vocês não se cansam uns dos outros [risos]? Acho essa estabilidade impressionante, porque mudar é da natureza das sociedades. A que você atribui o fenômeno?

Em primeiro lugar, acho que fomos bem-sucedidos na união porque tínhamos total consciência de que os três juntos fariam muito mais que qualquer um individualmente. Depois de reconhecer isso, conseguimos curtir juntos as possibilidades de negócios que surgem.

Outro ponto importante é que ninguém está interessado em roubar a cena para si, não tem nada disso. Nós respeitamos muito um ao outro e cada um tem sua individualidade. E nos damos bem: pescamos juntos a vida toda [pesca subaquática], ainda que hoje um pouco menos.

Na verdade, é um grande prazer eu chegar a esta idade e saber que

O legado da competitividade,

Para o mercado de modo geral, o que mais define Jorge Paulo Lemann talvez seja sua capacidade de comprar participações em empresas, injetar-lhes competitividade com uma gestão excepcional e revender os papéis com lucro. Afinal, foi assim que ele subverteu a velha lógica das fusões e aquisições, em que uma companhia era comprada, desmontada e os pedaços vendidos com ágio e, geralmente, sem competitividade alguma.

Esse supertalento de gestão, no entanto, é conseqüência, não causa, de tamanho êxito. O que Jorge Paulo e seus sócios –porque se trata de uma minicomunidade– têm mesmo de diferente dos gestores comuns mortais é que semeiam uma cultura gerencial extremamente eficaz por onde quer que passem e as empresas rapidamente florescem. Essa cultura se baseia nos 18 princípios que ele desenvolveu com os sócios Marcel e Beto Sicupira, mas, se eu tivesse de apontar a principal influência de Jorge Paulo nela, eu diria "competitividade". O que move Jorge Paulo é o gosto por competir. A mesma competitividade que o levou a costurar, com os sócios, a ousada fusão entre Brahma e Antarctica e, mais tarde, entre AmBev e Interbrew, é a competitividade que o faz disputar nossos jogos de tênis às 6h30 como se estivesse numa final de Roland Garros.

Uma particularidade relevante é que, enquanto muitos dos executivos competitivos que conhecemos destroem a concorrência, externa e interna, a competitividade de Jorge Paulo é criadora ou –por que não dizer– generosa. Ele vai contaminando todos a sua volta –preferencialmente, os mais jovens. O banqueiro Luiz Cézar Fernandes, que trabalhou com Jorge Paulo no banco Garantia, sintetizou-o nesta confissão a uma revista: "Eu nunca ia conseguir ser presidente do Garantia. Era impossível competir com o Jorge Paulo, eu sempre ia perder. Então, saí e fundei o Pactual". E assim nasceu mais um banco excepcional no Brasil.

Trata-se da mesma competitividade em que foi "incubado" o brasileiro Carlos Brito, atual CEO mundial da InBev, e outros tantos executivos brilhantes, e da mesma competitividade que transformou Jorge Paulo e seus sócios em alguns dos maiores "fazedores" de milionários de que se tem notícia –talvez só Bill Gates os tenha superado em número de pessoas que ajudou a enriquecer.

Apesar de saber, há muito tempo, do que meu amigo é capaz, nem eu imaginava até onde iria sua competitividade antes da atrevida operação que originou a InBev. Talvez muitos possam ter uma participação numa companhia

tenho dois sócios espetaculares, com quem me dou bem, com quem troco idéias sobre tudo e com quem pretendo fazer mais e mais coisas.

As famílias de vocês três também pensam assim?

No momento, estamos educando nossas famílias juntas sobre os negócios que temos. Nós não pretendemos que nenhum membro de nossas famílias tenha papel executivo em nenhuma das empresas em que temos participação, mas achamos produtivo os diversos membros se conhecerem e trocarem idéias.

Nossas mulheres fazem curso de contabilidade juntas e aprendem sobre as empresas; os filhos fazem treinamentos de gestão juntos. Nosso objetivo é que eles dêem valor àquilo que construímos e que o conjunto dos sócios continue valendo mais do que qualquer um sozinho.

Ou seja, no fundo, estamos tentando fazer com que nossos familiares continuem essa sociedade de três que funcionou tão bem e que é um dos grandes prazeres da minha vida.

Eu noto que você fala muito nos negócios após sua vida. Você só pensa em empresa longeva? Empresa de curto prazo não faz sentido algum?

Ah, eu acho que a gente foi posto no mundo para fazer as coisas acontecerem, para de alguma forma contribuir para um mundo melhor. Há várias maneiras de contribuir: uns são religiosos, outros são professores maravilhosos, eu contribuo como empresário, criando empresas que são bem-sucedidas, empregam pessoas, ensinam jovens, dão oportunidades. Eu gostaria que isso continuasse durante muito tempo, sim. O que me move hoje em dia é a vontade de garantir que as empresas tenham permanência, durabilidade.

Só para ilustrar o que é pensar em durabilidade, vou contar uma história: quando eu era jovem, estive no Japão e fiz uma entrevista com o Matsushita, o grande empresário japonês da época, que tinha 80 e tantos anos. De repente, ele começou a me falar dos planos dele para a empresa nos 500 anos seguintes com a maior naturalidade. Verdade! Eu, brasileiro, que mal estava conseguindo sobreviver até o dia seguinte, fiquei impressionadíssimo com aquilo. Confesso que ainda não pensei tão longe [risos].

Qual é seu principal conselho para alguém que esteja pensando agora no que fazer com o sócio?

É alimentar um sonho grande comum e dar certa liberdade para o outro se realizar dentro da sua individualidade.

É, mas precisa de sorte, porque se a individualidade de um de repente quiser se mudar para o Himalaia...

Tivemos sorte, sim. Acho que o outro fator que nos distingue de outros empresários e que serviu para nos manter juntos foi a aptidão comum para correr riscos. Quer dizer, nós jamais teríamos feito o que fizemos se não tivéssemos topado juntos correr alguns riscos.

RISCO E CORAGEM

Isso não é coragem? Você não se define como corajoso?

Corajoso é o covarde sem opção [risos]. Não acho que o que nós temos seja coragem, porque foi uma coisa que veio gradualmente. Em 83 decidimos comprar as Lojas Americanas no primeiro *takeover* que houve na Bolsa de Valores de São Paulo. Gastamos US$ 20 milhões nisso, era muito dinheiro para nós

por José Salibi Neto*

como a ALL, de logística de trem. Mas são menos os que conseguem montar um negócio como a GP Investimentos –maior fundo de *private equity* do Brasil, que adquiriu mais de 50 companhias em diversos setores de atividade, da Telemar à Gafisa e ao Hopi Hari. Poucos conseguem reinventar um negócio como o das Lojas Americanas e desdobrá-lo na B2W, que reúne Americanas.com e Submarino. E requer pessoas muito, muito, muito especiais para vencer preconceitos, reunir uma companhia brasileira e uma belga, e formar a maior cervejaria do mundo em volume produzido, impondo lá uma cultura gerencial e um CEO *made in Brazil*.

A competitividade de Jorge Paulo e sua turma já superou, inclusive, duas das barreiras mais difíceis para nós, executivos: a da idade e a da sociedade. A fusão InBev, Jorge Paulo arquitetou depois de ter completado 60 anos, quando muitos já jogaram a toalha. E o trio que ele, Marcel e Beto formam dura mais de 30 anos –os Beatles sucumbiram, os Rolling Stones se tornaram dinossauros de um *rock* só, mas esses três sócios continuam juntos e criativos.

Hoje, aos 68 anos, Jorge Paulo continua pensando grande. Alguém o comparou com Francisco Matarazzo, o lendário empresário ítalo-paulista, mas acho que meu amigo vai além. Em primeiro lugar, porque ele constrói empresas com o propósito de que durem muitos anos, independentemente de sua presença. Em segundo, porque gosta de compartilhar o processo e as decisões com outros gestores; é um homem de equipe. Discreto e avesso aos holofotes, não creio que Jorge Paulo algum dia registrará seu legado em livro, ou algo assim. Então, meu desejo é que esta entrevista sirva um pouco para mostrar ao mundo a que ele veio.

* José Salibi Neto é CKO do Grupo HSM.

na época e entrávamos num negócio que não tínhamos a menor noção do que era.

E comprar a Brahma um pouco mais tarde não foi um ato de coragem?

Em 89, decidimos comprar a Brahma, 15 dias antes da eleição Collor–Lula; os mais racionais entre os nossos outros sócios ficaram apavorados com essa compra, não queriam andar para frente. E nós três dissemos: "Nós vamos andar, quem quiser venha, quem não quiser não precisa vir".

Recusar a sociedade daquele enorme banco na corretora Garantia no início também foi corajoso. Divida conosco...

É, foi em 76. Nós éramos uma corretora bem-sucedida, mas pequena, e um dos maiores bancos do mundo queria fazer uma sociedade conosco. Decidimos não fazer, porque queríamos tocar o barco nós mesmos. Aquilo ali teria sido a morte de todo o resto, a morte da nossa realização, mas no momento era atraente, porque era botar uma grana no bolso, era garantia de certo sucesso, ainda que limitado.

BÉLGICA–BRASIL

Como você classifica o risco de se fundir com a Interbrew?

Também foi um grande risco para nós fazer esse negócio com os belgas. Juntar os dois negócios representou muito risco para ambos os lados, na verdade, porque tinha tudo para não dar certo. Uma sociedade *fifty–fifty* [meio a meio], em geral, não dá certo, são duas culturas diferentes. Um incorporar o outro é mais fácil. Ok, temos coragem de correr riscos.

E como vai o custo Bélgica [risos]?

Vai bem, porque nós queremos construir um negócio grande e eles também, e as aptidões deles são diferentes das nossas; somos mais operadores, eles cuidam mais do produto. Há complementaridade.

Conte-nos, por favor, como o Jim Collins, que vem sendo apontado como o sucessor do Drucker, os está orientando na integração das culturas belga e brasileira...

Nós nos conhecemos há bastante tempo, e sempre gostei muito dele. O Jim serve como porta-voz da cultura em que nós acreditamos, e, por incrível que pareça, os belgas gostaram muito disso. Agora em dezembro [de 2007] nós estamos indo para a quarta sessão com o Collins. Em vez de haver uma reunião do *board* [conselho de administração] típica, com a rotina e o jantar, o Jim passa duas manhãs inteiras com os conselheiros e à tarde tem muito bate-papo entre todos nós, com ele fazendo as perguntas certas. Ele é muito bom em fazer perguntas.

O Jim também tem uma facilidade incrível para chegar ao essencial das coisas. Atribuo isso à experiência vasta que ele tem de estudar muitas companhias, as americanas principalmente, investigando o que deu certo e o que não deu, no que diz respeito a uma empresa ser duradoura.

CERVEJA E PAIXÃO

Nos países desenvolvidos, bebe-se mais vinho do que cerveja. Como você vê isso?

Como um problema sério [risos]. Graças a Deus, nós atuamos em países como o Brasil e fazemos um esforço grande na China, na Argentina e em vários lugares onde

a cerveja ainda é um negócio crescente. Tanto na Europa desenvolvida como na América do Norte o mercado de cerveja se estagnou ou cresce bem pouco. Mas nós temos muitos mercados para desenvolver mais ainda.

Sei que você, por exemplo, não bebe cerveja, porque é um atleta. Não é difícil trabalhar com algo que não seja sua paixão?

Mas eu trabalho com minha paixão, sim! Ela está na gestão, em criar algo maior, em fazer acontecer, juntar forças, gerar resultados. Nossos sócios belgas estão no ramo cervejeiro há 500 anos, têm uma paixão maior pelo produto e pela qualidade, e é assim que eles contribuem com o negócio. Nossa paixão, e nossa contribuição, é desenvolver mais gente boa –introduzimos na InBev todos os programas de treinamento que adotamos ao longo dos anos na AmBev, para gerar pessoas com a cultura InBev, criadas ali dentro, para daqui 10, 15 anos.

Para criar líderes InBev... O que é o perfil de um bom líder de negócios no século 21?

É aquela história do omelete; tem várias maneiras de fazer. Existem vários tipos de líder, o carismático, o mais quietinho etc. O que de comum todos têm, de alguma maneira, é um sonho grande e a

"[A fusão AmBev–Interbrew] tinha tudo para não dar certo, até porque uma sociedade meio a meio em geral não dá certo. [Mas] há complementaridade"

capacidade de envolver as pessoas em volta de si, para todos empurrarem o sonho na mesma direção [da realização].

Como é muito difícil um líder fazer tudo sozinho, especialmente hoje, eu poderia dizer que um líder precisa ter alguma aptidão de comunicação com as pessoas. Mas aí lembro que há os líderes do tipo Warren Buffett, que na realidade nunca lida com a massa dentro da companhia, ele escolhe alguns poucos indivíduos com quem tem contato e lhes transmite aquilo em que acredita –para que passem adiante.

NOVOS NEGÓCIOS

Atualmente no Brasil há uma quantidade enorme de empresas familiares abrindo o capital. Isso é bastante saudável para a continuidade delas, mas pode ter aspectos delicados também. Que conselho você dá a essas empresas?

O que está acontecendo é uma das melhores coisas dos últimos anos na economia brasileira. Esses IPOs todos, essas aberturas de capital, o fato de que isso está levando várias empresas, de setores que jamais pagavam impostos, a se formalizar. Acho isso um espetáculo também para atrair mais empreendedores a fazer negócios grandes, porque estão vendo que quem faz isso bem e dá certo pode ter um resultado extremamente favorável em termos financeiros.

Conselho? Eu acho que ser uma empresa aberta é algo saudável. Nós basicamente achamos que a empresa ideal é uma que tem acionistas públicos e também acionistas trabalhando dentro da empresa, porque estes certamente estão interessados no desempenho de longuíssimo prazo, em perpetuar o negócio, entende?

Acho que esse é o equilíbrio ideal para uma empresa boa e duradoura. Eu participei de alguns conselhos de empresas americanas totalmente abertas, daquele tipo que ninguém tem mais de 2% ou 3% etc. Acho razoável o resultado, mas, em geral, os donos teóricos passam a ser os executivos, e isso não me parece saudável, porque gera esse clima de excesso de opções de ações, de gratificações, de atenção no resultado do trimestre.

Em resumo, meu modelo ideal não é a empresa da qual ninguém é dono. Prefiro um modelo como o da InBev hoje em dia, que tem vários sócios na gestão, querendo que ela dure no longuíssimo prazo, e tem também o público investidor, os executivos e as pessoas que trabalham nela, com planos de compra de ações bastante generosos.

Como as novas empresas que fazem IPOs no Brasil podem evitar, no entanto, o potencial sofrimento futuro?

Acho que tem muita gente que vem abrindo o capital só porque está vendo um pote de ouro ali. Isso é ruim, porque o pote de ouro pode desaparecer. Acho que é preciso acreditar realmente que uma empresa aberta é um animal mais

Os alicerces de uma cultura campeã

1. Um sonho grande e desafiador faz todo mundo remar na mesma direção.
2. O maior ativo da empresa é gente boa, trabalhando em equipe, crescendo na medida de seu talento e sendo recompensada por isso. A remuneração tem que estar alinhada com os interesses dos donos.
3. O lucro é o que atrai investidores, gente boa e oportunidades, mantendo a máquina rodando.
4. Foco é essencial. Não dá para ser ótimo em tudo. É preciso concentrar-se no essencial.
5. Tudo tem que ter um dono, com responsabilidade e autoridade. O debate é bom, mas, no final, alguém tem que decidir.
6. Bom senso é tão bom quanto grandes conhecimentos. O simples é melhor que o complicado.
7. Transparência e fluxo de informações facilitam decisões e minimizam conflitos.
8. Escolher gente melhor do que si mesmo, treiná-las, desafiá-las e mantê-las é a principal tarefa dos administradores.
9. A liderança por exemplo pessoal é vital, tanto nas atitudes heróicas como nos pequenos gestos do dia-a-dia.
10. Sorte é sempre resultado de suor. Tem que trabalhar muito, mas com alegria.
11. As coisas acontecem na operação e no mercado. Tem que gastar sola de sapato.
12. Ser paranóico com custos e despesas, que são as únicas variáveis sob nosso controle, ajuda a garantir a sobrevivência no longo prazo.
13. A insatisfação permanente, a urgência e a complacência zero garantem a vantagem competitiva duradoura.
14. A inovação que agrega valor é útil, mas copiar o que já funciona bem é normalmente mais prático.
15. A discrição corporativa e pessoal só ajuda. Aparecer, só com objetivo concreto.
16. Aperfeiçoamento, melhora e educação são esforços constantes e devem integrar nossa rotina.
17. Nome, reputação e marcas são ativos valiosíssimos que se constroem em décadas e se perdem em dias.
18. Malandragens e espertezas destroem uma empresa por dentro. A ética compensa no longo prazo.

saudável do que a empresa fechada, que ela tem mais possibilidade de sobreviver e crescer. E é necessário descobrir ainda quais são as regras básicas que fazem uma empresa aberta funcionar bem e ter sucesso, e abraçá-las.

Se uma dessas empresas quisesse ter Jorge Paulo Lemann como sócio, o que ela precisaria oferecer? Como é seu processo de decisão na análise de um negócio novo?

Ao longo do tempo eu comecei a confiar e depender mais de estudos, projeções e várias opiniões, num processo decisório mais formal. Mas jamais dispenso o *feeling*. Corremos riscos mais baseados em sentimento do que em análises muito profundas. Eu diria que antes agíamos com 80% de *feeling* e 20% de estudo e, hoje em dia, esse *mix* talvez seja de 50%–50%, mas eu não gostaria de ir na direção de ser 90% de estudo e 10% de *feeling*. Acho que aquilo que você sente na barriga vale tanto quanto o que está no papel.

Por exemplo, no caso da compra da Brahma, se nós tivéssemos feito o *due diligence* [análise e avaliação detalhada de informações e documentos de determinada empresa e/ou seu ativo, com abordagem contábil ou jurídica] adequadamente, nunca a teríamos comprado. Logo depois da aquisição, descobrimos grandes problemas financeiros, especialmente no fundo de pensão.

Mas nós compramos. Por quê? Porque nosso *feeling* dizia que somos um país de população jovem, com muito calor, e acreditávamos que cerveja era um bom negócio mal tocado aqui. Para nós isso valia mais do que se o Lula ou o Collor ia ganhar ou se o fundo de pensão tinha ou não problema. Bom, basicamente estávamos certos, porque conseguimos transformar os cerca de US$ 66 milhões que botamos lá em 25% de uma quantia substancial.

Outra coisa: se eu vou investir numa empresa e você me disser que aquilo vai fabricar ouro em pó ou pimenta, não me interessa. Tenho muito mais interesse em ver quem está lá tocando a gestão, o que essas pessoas pensam, em que acreditam. Eu sou uma pessoa que aposta muito no ativo humano, essa é minha prioridade, sempre.

O BRASIL E O MUNDO

Há seis anos e meio você estava muito preocupado com a educação no Brasil, atribuindo nossos problemas principalmente à falta de qualidade nessa área. Você continua preocupado ou os indicadores apresentam melhora?

Eu acho que, para um país ser bem-sucedido no médio prazo, precisa ter um ativo humano muito bom. Eu acho o brasileiro um espetáculo de ser humano, boa praça e tudo, mas nós temos de melhorar nossa qualidade do ensino, nossa competência. Continuamos muito atrasados nessa área, mas eu diria que a situação melhorou um pouco nos últimos anos, uma vez que está todo mundo mais consciente.

Embora eu não o conheça, dizem que o atual ministro da Educação do governo Lula [Fernando Haddad] é muito bom, até porque ele acredita em medir resultados na educação.

Você falou em atraso. Nua e cruamente, de sua perspectiva de *player* global, como estamos em relação a China e Índia na corrida dos BRICs?

Acho que o Brasil não está tão atrás assim nessa corrida, não. Obviamente eu gosto da China, pela população toda que tem lá –e há muitos bebedores de cerveja [risos]. Mas o país tem suas complicações também. O Brasil, apesar dos problemas recentes na Justiça, possui uma série de regras que o empresário sabe que existem em maior ou menor grau. Na China e, principalmente, na Rússia, isso é uma caixa-preta. Na Índia, não sei. Lá há um avanço muito grande, mas se deve também ao fato de partir de uma base muito baixa. E é um país burocrático, de castas.

Na verdade, eu acho que se o Brasil melhorar a educação e conferir um pouco mais de racionalidade às coisas que são feitas aqui, com um pouco mais de eficiência do governo, estará muito melhor que os outros três países nessa corrida.

Então, você é otimista em relação ao rumo que o Brasil está tomando? E quanto ao mundo?

Eu acredito que o mundo como um todo está melhorando. Existem problemas de guerra aqui e ali, mas, em linhas gerais, acho que andamos para frente. O mundo está mais globalizado, um aprende com o outro, o negócio de comércio também dá um *know-how* colossal para todos. Então, este mundo globalizado vai ser um mundo melhor do que o que nós vimos.

Acho que os jovens de hoje são tão melhores do que nós éramos... Podem fazer muito mais do que nós fizemos, e o Brasil é maravilhoso em termos de oportunidade –tudo que você olha pode ser melhorado.

Também acho um espetáculo o que está acontecendo em termos de tecnologia; vem mudando o mundo. Meus filhos de 12 anos já sabem usar computador, e todos esses equipamentos, muito melhor do que eu. Imagine só: com *e-mail* você está em todos os lugares o tempo todo. E o Google, então? Eu visitei a sede do Google, na Califórnia, é formidável! ●

A entrevista é de José Salibi Neto, *chief know ledge officer* do Grupo HSM.

"Acho que os jovens de hoje podem fazer muito mais do que nós fizemos"