

# O ESSAYAO POR PRINCÍPIOS, DO BRASIL PARA O MUNDO

ERA BRAHMA. VIROU AMBEV.  
DEPOIS, INBEV. AGORA, AB INBEV,  
A MAIOR CERVEJARIA DO MUNDO.  
MAIS QUE UM MESMO GRUPO DE  
ACIONISTAS, ESSA EMPRESA DE  
US\$ 36,8 BILHÕES, SEDIADA NA  
BÉLGICA, COM OPERAÇÕES EM 23  
PAÍSES E 116 MIL FUNCIONÁRIOS,  
CRIOU UMA MITOLOGIA QUE A GUIA  
-BASEADA EM SONHOS, PESSOAS  
E CULTURA, E ORIGINALMENTE  
BRASILEIRA- E EXPLICA SEU SUCESSO

TEMPO E  
ENERGIA  
PARA O ESSENCIAL  
SENTIR-SE  
DONO  
SIMPLICIDADE  
E BOM  
SENSO  
RIGOR NOS  
CUSTOS  
FAZEMOS O QUE  
DIZEMOS

**A**tribui-se a um poema sumério de 5.900 anos a mais antiga receita de cerveja conhecida. Na mitologia dessa que é a civilização primeira da humanidade, domesticadora dos animais e inventora da roda e da escrita (cuneiforme), a cerveja corresponde à deusa Ninkasi, filha de Enki, deus das águas doces, e Ninti, deusa-mãe do panteão sumério. Ninkasi teria nascido da “água fresca cintilante” para saciar o desejo e alegrar o coração dos deuses. A cerveja foi o pioneiro néctar dos primeiros deuses.

Os séculos se passaram, mudaram os deuses, mas essa bebida se manteve como a melhor das metáforas de néctar; agora são astros do *rock-pop*, jogadores de futebol, intelectuais e personalidades em geral, de todos os cantos do planeta, que declararam preferi-la. Trata-se da bebida por excelência do mundo globalizado e, não à toa, sua maior fabricante, responsável por 25% do volume vendido no mundo, é a AB InBev, que reúne culturas tão diversas quanto a belga, a norte-americana e a brasileira. Outra coincidência é que a AB InBev tem uma espécie de mitologia interna visando a sustentabilidade, talvez tão forte quanto o poema sumério –e, para nosso orgulho, com raízes verde-amarelas.

**Sonhos (grandes), pessoas (excepcionais) e cultura (forte).** Esse é o tripé em torno do qual se desenvolveram os dez princípios de gestão da AB InBev, não de cima para baixo, e sim da prática cotidiana para o papel. Esses princípios [veja quadro na página 28] servem de norte para os 116 mil funcionários da organização, a fim de garantir uma

---

**João Salibi Neto e Sandro Magaldi, respectivamente chief knowledge officer e diretor-comercial da HSM do Brasil, entrevistaram João Castro Neves, presidente da AmBev, Milton Seligman, diretor de relações institucionais da empresa, e Márcio Fróes seu diretor de gente e gestão.**

gestão eficaz, sustentável e diferenciada da dos concorrentes.

João Castro Neves, presidente da AmBev, Milton Seligman, diretor de relações institucionais da empresa, e Márcio Fróes Torres, executivo que foi responsável pela operação canadense da AB InBev e agora é o diretor de gente (nome de cargo significativo da Ambev), os três com mais de dez anos de casa, reuniram-se recentemente em São Paulo para conversar sobre a gestão por princípios dessa excepcional empresa com João Salibi Neto e Sandro Magaldi, respectivamente *chief knowledge officer* e diretor-comercial da HSM do Brasil, e explicar o que a torna uma vantagem competitiva.

**Como surgiram esses princípios? De cima para baixo? Alguém poderia afirmar que eles são “a cara” dos acionistas e dos principais executivos...**

**João Castro Neves** Nossa primeira grande fusão foi Brahma com Antarctica, o que resultou na AmBev. Eram duas companhias centenárias e não se sabia qual das duas culturas fortes prevaleceria, até porque seus tamanhos se equivaliam –ambas tinham entre 10 mil e 15 mil funcionários. A primeira coisa que pedimos foi: “Três coisas têm de valer: as melhores pessoas, os melhores processos e aquilo que for melhor para a companhia”. E começamos a identificar o que era o melhor.

À medida que observávamos o dia a dia, desde a área de contas a pagar até o lançamento de um produto, selecionávamos e escrevíamos o que era o melhor parâmetro. Tivemos a sorte –inicialmente, um azar, mas acabou se revelando sorte– de que o Cade [Conselho Administrativo de Defesa Econômica] levou nove meses para aprovar

a fusão entre Brahma e Antarctica e, assim, tivemos nove meses para arrumar a empresa e escrever esses princípios, que acabaram virando um *kit* de comunicação nosso. Cada vez que nos juntávamos com outra companhia, nós os usávamos. E continuamos a fazer isso –e a atualizá-los.

**Milton Seligman** Seria impossível se expandir geograficamente e manter essa cultura se ela não estivesse escrita de uma maneira explícita e acessível a todas as regiões do planeta.

**Os dez princípios de gestão da Ambev não mudaram nada com todas essas fusões?**

**Castro Neves** Assim como aconteceu na fusão entre Brahma e Antarctica, devem prevalecer os melhores e mais fortes. Porém, coincidente-

**“SERIA IMPOSSÍVEL SE EXPANDIR GEOGRAFICAMENTE E MANTER ESSA CULTURA SE ELA NÃO ESTIVESSE ESCRITA”**

mente, esses dez princípios têm sido sempre considerados os melhores e mais fortes.

**Essa força se deve ao fato de virem da prática do dia a dia?**

**Márcio Fróes** Creio que sim. Isso facilitou redigi-los e facilita divulgá-los, porque não nos faltam exemplos práticos.

**Seligman** O espírito de dono, o não pegar atalhos, várias coisas de que nós falamos são muito fáceis de mostrar. Mesmo a ideia de que custo cresce que nem unha e precisa cortar é fácil.

**Castro Neves** O princípio de o executivo ir aonde as coisas acontecem é um exemplo disso. O Carlos Brito, que hoje é CEO mundial do grupo, sempre gastou e continua gastando um tempo desproporcional indo a campo. Fazemos isso há 20 anos aqui; é novidade nos países em que a gente está entrando, mas aqui não. Agora, se você não falar neles o tem-

po todo, o pessoal relaxa e esquece. Os executivos também precisam dar o exemplo, seguindo esses princípios o tempo todo.

**Gostaríamos de fazer uma provocação: vocês são uma história exemplar de aplicação do método do professor Vicente Falconi. Então, vemos os princípios de um lado e o método de outro. Não são diretrizes demais para uma organização só?**

**Fróes** Os princípios são nosso grande guarda-chuva e o método nos ajuda a traduzi-los. Quando dizemos que é preciso sonhar grande, o método explica o que é sonhar grande e ensina a compartilhar o sonho com o time. Quando dizemos que gostamos de simplicidade e rejeitamos a complexidade, ou que preferimos discutir em cima de fatos e não de teses, o método nos ajuda a provar nosso posicionamento com fatos e de maneira simples. O método dá sustentação aos princípios.

**Castro Neves** Lembro-me da primeira vez que fomos divulgar nossos princípios na nossa operação argentina. Começamos falando para um grupo de 20 pessoas, depois para 200 e então para 1,5 mil. Recorrer ao método para falar dos princípios de resultado, meta, meritocracia e disciplina facilitou tudo.

**O Márcio Fróes mencionou o bom senso, do princípio 7, algo que muitos podem considerar vago. Podemos começar a dissecar os princípios por ele?**

**Castro Neves** O princípio 7 prega o bom senso e a simplicidade em tudo que se faça, o que tem a ver com disciplina. Brincamos que temos reuniões marcadas para 2020 [risos]. É que nossa reunião do sistema de gerência precisa ocorrer todo dia 15. Isso é disciplina, isso cria simplicidade.

A rotina, ligada ao método, é ótima para isso, embora seja considerada algo chato. Em uma reunião com cem pessoas, experimentem perguntar “Quem quer trabalhar na rotina?”. Ninguém responde. Mas, se perguntar “Quem quer trabalhar em projeto?”, todo mundo levantará a mão. Só que

### A PIRÂMIDE DO AMBIENTE DE PESSOAS EXCELENTE

**Meritocracia:** Os melhores [em desempenho e adaptação à cultura da empresa] crescem mais depressa e ganham mais do que a média.



**Sinceridade:** Todos têm o direito de receber feedback sobre seu desempenho honesto e regular, no mínimo duas vezes por ano.

**Informalidade:** Na forma de vestir ou de se comportar, todos podem desafiar todos, desde que de maneira construtiva e respeitosa. Conflitos saudáveis são bem-vindos.

**Fonte:** Princípio 2 da AB InBev.

nós sabemos que 95% do resultado depende da rotina e só 5% do projeto.

**O que vocês nos dizem do princípio da liderança? Ele é surpreendente...**

**Fróes** Ele surpreende porque falamos abertamente o que fazemos: **se você tratar bem as pessoas, mas não entregar resultado, não é líder para nós.** Está lá: líder AB InBev é quem entrega resultado –de forma sustentável e ética, através do time e com interesse genuíno em pessoas, mas entrega resultado.

**Uma curiosidade: vocês têm preferências pessoais por alguns princípios?**

**Castro Neves** Não são preferências de fato, mas há três coisas que sempre me marcaram mais: primeiro a história da insatisfação constante; a gente nunca está satisfeita.

A outra história é senso de urgência; não só está insatisfeita, mas quer fazer rápido. Se eu implemento alguma coisa um ano antes que o meu competidor, é dinheiro que está entrando um ano antes do que deveria entrar.

O terceiro princípio marcante é o da prioridade. É muito fácil você ter vontade de fazer 10 a 15 coisas benfeitas,

mas, no mundo real, você acaba conseguindo fazer só três coisas. A gente está sempre reduzindo o número de ideias e uma simples pergunta nos ajuda nisso: “Quais são as três coisas mais importantes que você tem para dizer?”.

**Princípios de gestão não brigam com declarações de missão e visão?**

**Castro Neves** Nossa visão é ser a melhor empresa de seu setor no mundo, ou seja, além da maior, ser a melhor, *from biggest to best*, maior em valor de mercado e a melhor em margem de Ebitda [resultados antes de juros, impostos, depreciação e amortização]. Essa visão é uma tradução do sonho de que os princípios falam. E o método, por sua vez, traduz isso em um número com prazo: 36% de margem de Ebitda em até cinco anos, por exemplo. **Estabelecemos metas em tudo: a gente quer ter um market share  $x$ , um crescimento  $y$ , um engajamento das nossas pessoas  $h$ , um Ebitda  $e$ , para daqui a um ano, três anos, cinco anos. Tudo é desdobrado em um número, uma métrica.**

Missão/visão, princípios e método se reforçam mutuamente, desde que você

**Continue a leitura na página 7 do PDF (página 38 da matéria), depois vá para as páginas 5 e 6 do PDF (28 e 29 da matéria)**



# SONHOS - PESSOAS - CULTURA: OS 10 PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA AB INBEV

## **1. Somos movidos por um sonho grandioso e desafiador: ser a melhor e mais lucrativa cervejaria do mundo.**

- A InBev somos nós, seus colaboradores. Nosso desejo de construir uma grande empresa que seja a melhor no que faz é o que nos inspira e estimula a trabalhar juntos na mesma direção.
- Sonhar grande requer a mesma energia que sonhar pequeno. Sonhamos grande para sermos do tamanho de nosso sonho.
- Sonhos são, por natureza, ampliações de nós mesmos e, por isso, conseguimos nos dedicar a eles. Por serem ampliações, requerem esforço: trabalho duro, paixão, senso de propósito.
- Todo sonho tem consequências. Para sermos a melhor empresa, não podemos ser apenas uma boa empresa. Bom não é suficientemente bom.

## **2. Pessoas excelentes, livres para crescer no ritmo de seu talento e recompensadas adequadamente, são nosso ativo mais valioso.**

- Grandes empresas são formadas por pessoas excelentes; estas são a única vantagem competitiva realmente sustentável.
- Pessoas excelentes atraem mais pessoas excelentes, embora o inverso também seja verdade.
- Líderes autênticos mantêm o caminho livre para os de-mais e criam, constantemente, o ambiente, as oportunidades e os desafios para que estes progridam conforme seus talentos e dedicação.
- Pessoas excelentes gostam de meritocracia, informalidade e sinceridade.

## **3. Devemos selecionar indivíduos que possam ser melhores do que nós. Seremos avaliados pela qualidade de nossas equipes.**

- Quem não tiver sucessores à altura não poderá ser promovido. É preciso identificar potenciais que, com o desenvolvimento, os desafios e incentivos adequados, ajudem a atingir as metas da empresa e superem os próprios chefes.
- Todos os líderes da organização precisam ter tempo disponível para atrair, desenvolver e motivar pessoas. Essa é uma responsabilidade que eles não delegam.
- O desenvolvimento de cada pessoa deve ser incentivado com a oferta de oportunidades profissionais que possam tirá-la de sua zona de conforto e levá-la além do que ela se julgava capaz de ir.

## **4. Nunca estamos plenamente satisfeitos com nossos resultados. É essa recusa em se acomodar à situação atual que nos garante vantagem competitiva duradoura.**

- Buscamos sempre o próximo nível, para nos mantermos à frente dos concorrentes. Uma salutar e constante “insatisfação” com os resultados obtidos motiva o progresso.
- Celebramos nossas vitórias e reconhecemos todos que ajudaram a alcançá-las. Mas sempre com os olhos voltados para o próximo desafio.
- A cultura InBev existe e prevalece em todo lugar em que operamos, em qualquer parte do mundo. Foi ela que nos trouxe até aqui e atraiu nosso pessoal. É ela que nos levará ainda mais longe. Pessoas excelentes que não conseguem adaptar-se à cultura de modo algum devem, portanto, deixar a empresa.
- Mercados mudam, mas a cultura permanece no que diz respeito a quem somos como grupo e ao que representamos. Consistência e continuidade são fundamentais nesse aspecto, ainda que, nas áreas de marketing e vendas, a abordagem tenha de evoluir constantemente.
- Trabalho duro é crucial para superar a concorrência. Nenhuma empresa consegue ser grande se as pessoas excelentes não forem esforçadas e trabalhadoras.

## **5. Resultados são a força motriz da empresa. O foco nos resultados nos permite concentrar tempo e energia no que é essencial.**

- O que importa são resultados, desde que obtidos de maneira que respeite a estrutura ética e as normas da empresa.
- Uma grande empresa precisa obter grandes resultados, que sejam ótimos e sustentáveis.
- O foco é crítico e decisivo para a empresa: como é impossível ser excelente em tudo, é melhor executar bem poucas coisas do que realizar mal muitas.
- Sempre haverá mais o que fazer do que o tempo nos permite, por isso prioridades são fundamentais. As metas nos alinharão em torno das prioridades.
- São os lucros que atraem as melhores pessoas, geram oportunidades profissionais, cativam investidores e mantêm o motor da empresa funcionando.
- Meios (o modo como realizamos as coisas) são importantes para obtermos os fins (resultados) de modo mais rápido, econômico e confiável. Meios sem fins não significam nada.
- Não perdemos tempo tentando reinventar o que já existe; copiamos o que há de melhor.



# AB InBev

## **6. Somos todos donos da empresa. E um dono assume a responsabilidade pelos resultados pessoalmente.**

- Sermos donos da empresa é o que nos permite tomar decisões melhores. Um dono convive com as consequências de suas decisões.
- Tudo que a empresa faz tem um dono, com responsabilidades claras e metas mensuráveis –incluindo prazo definido. Um dono sempre assume essas responsabilidades, além de exercer sua autoridade. Embora as discussões sejam importantes e comitês se mostrem úteis, é o dono que sempre toma a decisão final.
- Em uma verdadeira cultura de proprietários, donos não julgam ter direito natural ao negócio; ao contrário, buscam fazer jus a ele todos os dias.
- Donos puxam para si a responsabilidade por resultados e desafios, sofrem com desenlaces negativos e chamam a atenção para os erros que veem, mesmo que ocorram fora de seu departamento ou território.

## **7. Acreditamos que bom senso e simplicidade são melhores que complexidade e sofisticação.**

- Nada substitui o discernimento e o bom senso.
- Ser simples é sempre melhor. Coisas simples são fáceis de explicar e pôr em prática e têm maior probabilidade de dar certo.
- Todas as ações seguem as diretrizes da AB InBev, o que evita complexidade e sofisticação desnecessárias.
- Tomamos decisões com base em fatos, não no sistema de tentativa e erro. Mas, embora a análise seja fundamental, a parálisia analítica deve ser evitada a todo custo.
- Transparência e disponibilidade de informações contribuem para a tomada de decisões e minimizam os conflitos. Gostamos de visibilidade e franqueza –sem receio.
- Disciplina é fundamental em tudo que fazemos. Sistemas para avaliar o desempenho, indicadores-chave de desempenho (KPIs, na sigla em inglês) e o método PDCA (Planejar/Executar/Verificar/Reagir, na sigla em inglês) são muito importantes.
- A execução faz diferença em nosso negócio. Grandes ideias mal executadas não têm valor algum.

## **8. Gerenciamos nossos custos rigorosamente, a fim de liberar recursos que ajudarão a aumentar o faturamento.**

- Custos são, entre os fatores totalmente sob nosso controle, os mais importantes.
- Não há mal algum em ser uma empresa enxuta; assim nos sobram mais recursos para investir e incrementar vendas. Empresas enxutas eficientes sobrevivem mais facilmente a tempos difíceis.
- Somos uma empresa voltada para as vendas e é essencial que estas nunca parem de crescer. Para tanto, o consumidor deve ser visto como rei.
- Transformamos dinheiro que não gera valor em dinheiro que gera valor. Em outras palavras, investimos no que os clientes possam ver, tocar, beber e pelo qual estejam dispostos a pagar mais; tudo mais é investimento que não gera valor.
- Devemos agir rapidamente para conter custos e nos manter sempre em um ciclo de negócios positivo. Ciclos negativos nos impedem de ampliar o negócio e, eventualmente, nos obrigam a encolher.

## **9. A liderança pelo exemplo pessoal é melhor guia para nossa cultura. Fazemos o que dizemos.**

- Atitudes e ações são mais poderosas que palavras.
- Somos todos embaixadores e multiplicadores da cultura AB InBev. Isso significa que somos todos atenciosos, humildes, enérgicos e com senso de urgência, a chave para construir nossa empresa.
- A liderança, com sua equipe, é a chave da obtenção de resultados. Sem grandes líderes não há grandes resultados.
- Nada substitui a presença do líder; sempre que possível, vamos aonde as coisas acontecem para gerenciá-las.

## **10. Não tomamos atalhos. Integridade, trabalho duro e consistência são o cimento que pavimenta nossa empresa.**

- Só podemos ter a melhor empresa se contarmos com a confiança e o envolvimento de todos os nossos stakeholders. Se for preciso, perdemos vendas para proteger marcas e reputação; isso é mais importante no longo prazo.
- Criar uma grande empresa leva tempo, é difícil e exige consistência. Ela é erguida tijolo por tijolo, dia após dia.
- Atalhos e má-fé corroem uma empresa por dentro e a destroem.
- Jamais podem ser comprometidas a segurança de nosso pessoal, a qualidade de nossos produtos e a singularidade da experiência oferecida a nossos consumidores.



Da esquerda para a direita, Milton Seligman, João Castro Neves e Márcio Fróes

realmente pratique o que diz –que é outro princípio nosso, por sinal, e nós praticamos. Há coerência entre tudo.

**Como vocês implementam esses princípios de gestão nos países de suas seis zonas operacionais (América do Norte, América Latina –Norte e Sul, Europa Ocidental, Europa Central e Leste, e Ásia-Pacífico)? O choque de culturas não é o default?**

**Fróes** Em primeiro lugar, isso precisa ficar claro, não dizemos que nossa cultura é melhor ou pior que a cultura do país ou das pessoas de uma empresa adquirida ou com que nós nos fundimos. Não há esse juízo de valor. Apenas frisamos o sonho como princípio de gestão e de sucesso. A importância do sonho é algo que todas as culturas nacionais entendem. Todas as nossas metas estão atreladas ao sonho. A meritocracia também é um princípio que cala fundo para todos. Mas, para transmitir isso, é importante tê-lo escrito em um documento e ver o exemplo do líder.

Quando fazemos fusões ou aquisições transnacionais, é comum prever um choque de culturas. Tenho uma teoria sobre isso: quando você não tem uma cultura clara, definida, há realmente uma probabilidade muito grande de haver esse choque e a fusão falhar. Eu me refiro aos casos em que

os dois lados não sabem muito bem como é sua cultura, ou se possuem meias culturas, ou se não vivem suas culturas. Nunca é nosso caso, por conta desses dez princípios de gestão.

**Como foi no Canadá, por exemplo, Márcio?**

**Fróes** Gastei muito tempo para explicar com clareza nossos princípios. Fui lá para isso. Metade das pessoas saiu achando que não se adaptava. É parte.

O mais difícil é quando as pessoas têm a nota máxima de avaliação de

nível hierárquico ou idade. Eu implantei os princípios na zona que abrange Argentina, Bolívia, Paraguai, Uruguai e Chile. Comecei falando deles para seis pessoas e fui aumentando a plateia. É um processo que leva dois ou três anos, tem resistências, mas é importante você, como líder, repeti-lo à exaustão. O longo prazo é feito de vários curtos prazos, não é verdade?

E, quando as coisas começam a funcionar bem em função desses princípios, as primeiras pessoas locais passam a crer neles e a incorporá-los.

**[A INCORPORAÇÃO DOS PRINCÍPIOS] É UM PROCESSO QUE LEVA DOIS A TRÊS ANOS, MAS É IMPORTANTE REPETI-LO À EXAUSTÃO”**

competências e comportamentos. No meu departamento, 100% das pessoas tinham a nota máxima. Como é que você desenvolve alguém se já se criou a percepção de que ele está perfeito? Aí precisa tirar a pessoa da zona de conforto, sentar junto, desenvolver o plano de ação junto, desenvolver e fazer o acompanhamento.

**Castro Neves** Existem aqueles que dizem “não quero aprender truques novos” e vão embora mesmo, numa taxa de 10% a 50%, independentemente do

Lembro que, quando compramos a Budweiser, um argentino falou: “Agora entendi o sonho grande”. E sentiu orgulho. Os atos falam. As pessoas locais creem e inspiram as outras. Não adianta nós, os 87 executivos brasileiros que estamos na gestão da AB InBev no mundo, dizermos “acreditem”. Leva tempo, mas nós somos persistentes.

**Oitenta e sete?! Como conseguem ser esses talentos que criam talentos?**

**Fróes** Os diretores corporativos e

# MAIS EMPRESAS DEVERIAM ADOTAR PRINCÍPIOS,

POR JOSÉ SALIBI NETO E SANDRO MAGALDI

Como manter todas as pessoas da organização alinhadas em torno de um único propósito? Esse é um dos maiores “quebra-cabeças” que líderes empresariais de todo o mundo precisam montar atualmente. A forma que as organizações tradicionalmente encontravam para lidar com esse desafio era por meio da definição de sua missão, visão e valores, mas observamos que, em muitas empresas, essa é mais uma função burocrática do que prática, ou seja, esses elementos não estão interiorizados pelos funcionários. Sem mencionar o fato de que as missões são cada vez mais similares.

É aí que uma gestão por princípios como a da AB InBev aparece como uma luz no fim do túnel. Tais princípios servem, de fato, como bússola, para que cada profissional da empresa entenda exatamente seu papel e o que é ou não tolerado ali.

Thomas J. Watson Jr., filho do fundador da IBM e um de seus presidentes, já frisava em seu livro *A empresa e seus*

credos sua aposta em princípios e em sua importância para o crescimento da companhia. No Brasil, Ricardo Semler, sócio majoritário da Semco, afirmou várias vezes que é muito melhor ter uma lista de dez mandamentos da empresa para seguir do que uma missão que não sinalize concretamente quais são os ideais organizacionais. O norte-americano W. Edwards Deming desenvolveu os princípios dos programas de qualidade total (TQM, na sigla em inglês) no Japão, que inspirariam mais tarde companhias importantes como a Toyota.

Poderiam ser citadas, ainda, organizações não governamentais, como a Pastoral da Criança, com seu Guia do Líder, que contém os principais princípios da ONG fundada por Zilda Arns. Mas o fato é que ainda são muito poucas as empresas preocupadas em entender seus princípios, formalizá-los e difundi-los como motor de sua operação. O notável sucesso obtido pela AB InBev com seus princípios não deixa de ser um estímulo.

regionais e os gerentes de primeira linha envolvem-se pessoalmente em todo o processo de recrutamento e seleção.

**Castro Neves** A gente não terceiriza treinamento de liderança, nem promoção de pessoas, nem seleção de *trainees*. Promover a pessoa errada pode ser um desastre, porque passa a mensagem errada. E, no caso dos *trainees*, nossa maior taxa de sucesso em criação de líderes, de futuros Carlos Britos, vem do programa *trainee*, não de MBAs.

Além disso, nós mesmos fomos formados pelos mais graduados, isso vem de longe. No início da minha carreira, eu trocava correspondência semestral com o Jorge Paulo [Lemann], conversava com o Marcel [Telles], que repetia: “Se você não tem substituto, dançou” ou “Se não contrata time melhor do que você, não vai ter resultados”. Isso vai entrando na cabeça. Outra coisa que o Marcel dizia era: “Eu vou limpando o caminho para a galera subir”.

**Seligman** Primeiro importa quem vai no ônibus, como diz sempre Jim Collins. Então, as pessoas são a priori-

dade, arruma-se tempo para elas. E o importante é que elas realmente têm oportunidade de evoluir. Ninguém vai preferir contratar alguém de fora especializado na função se houver uma pessoa interna talentosa em outra função que pode aprender essa.

**Castro Neves** Fui da área de *supply*, depois assumi vendas etc. O crescimento interno existe para valer.

#### Uma curiosidade: quanto tempo você gasta entrevistando pessoas?

**Castro Neves** Eu, como CEO da América Latina, entrevistava 60 finalistas (entre 60 mil), ficando três dias seguidos trancado em uma sala. Investimos o máximo de tempo possível para detectar o *culture feature* [ traço cultural] do candidato. Ficamos com cada grupo de cinco ou seis pessoas uma média de uma hora e meia.

#### Os princípios são idênticos em todos os países onde a AB InBev atua?

**Castro Neves** Sim, e ficam visíveis de imediato, por causa do princípio da informalidade. Derrubamos paredes, tiramos a gravata, perdemos a sala,

compartilhamos a secretária, deixamos de ter motorista.

#### Vocês estão seguros de que eles se aplicam às mais diferentes culturas? Funcionam na China? Houve protestos recentes dos belgas contra o enxugamento...

**Castro Neves** Eu diria que o principal trabalho do Brito nos últimos quatro anos foi o de fazer esses princípios se aplicarem a todos os lugares em que a AB InBev se encontra. Também pesa o fato de não abrirmos exceções quanto a eles. Houve uma reunião sobre redução de despesas e, ao falarem de economizar cartucho para a *plotter*, alguém se vangloriou de sua manobra contábil para o cartucho não entrar no item despesa. Essa pessoa não entendeu a cultura e acabou saindo.

#### Brasileiros sofrem preconceito?

**Castro Neves** Não. Eles ficam desconfiados enquanto acham que estamos lá por curto prazo, mas, ao sentirem o compromisso, fica tudo bem. ■

**HSM Management**