
Sonho Grande

Carlos Alberto Sicupira

3 de março de 2006

Agenda

- ▶ Nossos Princípios e Valores
- ▶ Sonhando Grande
- ▶ Nossa Gente, Desenvolvendo Talentos

Antes de Mais Nada

- ▶ Esta apresentação está longe de ser uma verdade absoluta, mas é a “verdade” que conhecemos na construção das nossas vidas.
- ▶ Me pediram para falar de sonho grande, mas é impossível disassociar sonho de gente e valores.
- ▶ Espero falar pouco para aprender muito, por isso fiquem a vontade para perguntar detalhes que não tratarei aqui.

Como Chegamos Lá - Princípios e Valores

- ▶ Um sonho grande e desafiador faz todo mundo remar na mesma direção.
- ▶ Gente boa, trabalhando em equipe, crescendo na medida de seu talento e sendo recompensada por isto.
- ▶ O lucro é o que atrai investidores, gente boa e oportunidades.
- ▶ Foco é essencial. Não dá para ser ótimo em tudo.
- ▶ Tudo tem que ter um dono com responsabilidade e autoridade. O debate é bom mas alguém tem que decidir.

Como Chegamos Lá - Princípios e Valores

- ▶ Bom senso. O simples é melhor que o complicado.
- ▶ Transparência e fluxo de informações facilitam decisões e minimizam conflitos.
- ▶ Escolher gente melhor do que si mesmo, treiná-las, desafiá-las e mantê-las é a principal tarefa dos administradores.
- ▶ A liderança por exemplo pessoal é vital.
- ▶ Sorte é sempre resultado de suor.

Como Chegamos Lá - Princípios e Valores

- ▶ As coisas acontecem na operação e no mercado. Tem que gastar sola de sapato.
- ▶ Ser paranóico com custos e despesas.
- ▶ A insatisfação permanente, a urgência e a complacência zero garantem a vantagem competitiva duradoura.
- ▶ A inovação que agrega valor é útil mas copiar o que já funciona bem é normalmente mais prático.
- ▶ A discricção corporativa e pessoal só ajudam.

Como Chegamos Lá - Princípios e Valores

- ▶ Aperfeiçoamento e educação são esforços constantes.
- ▶ Nome, reputação, e marcas são ativos valiosíssimos que se constroem em décadas e se perdem em dias.
- ▶ A ética compensa a longo prazo.

Maçã podre

Esses são os nossos valores. Quem é muito bom mas não os aceita sai - ou seria como ter maçãs podres no meio da caixa.

Sonho Grande

- ▶ Sonhar grande é o primeiro passo para realizar algo grandioso. Até porque sonhar grande dá o mesmo trabalho que sonhar pequeno.
- ▶ Os obstáculos são menores quando o sonho é grande.
- ▶ O sonho só tem valor se for usado para alinhar e motivar todos a remarem em uma só direção.
- ▶ Todos sonho deve ser desdobrado em etapas e planos de ação com seus respectivos “donos” para que possa ser buscado por todos.
- ▶ Mas o que é sonhar realmente grande?

Batalha de Trafalgar



Batalha de Trafalgar: 1805

- ▶ Inglaterra X Coalizão Franco-Espanhola
- ▶ Embate de forças desiguais e resultado surpreendente:

Inglaterra **Coalizão**

Forças*	
27 navios	33 navios
Baixas*	
1700 homens	6000 homens
	22 navios

A Coalizão tinha
474 canhões e
2124 homens a
mais que a
Inglaterra!

- ▶ Impacto:
 - ◆ Napoleão perdeu o controle sobre o Atlântico, limitando a expansão do seu império
 - ◆ Fortalecimento do poderio econômico da Inglaterra baseado no comércio marítimo global por quase 200 anos

Batalha de Trafalgar: 1805

Os princípios de Horatio Nelson lhe serviram toda a vida e em Trafalgar:

- ▶ **Eficiência** => Seus canhões atiraram a cada 90s, enquanto o dos adversários a cada 300s
- ▶ **Planejamento** => O desenvolvimento de uma estratégia inovadora no posicionamento dos navios e isolamento da liderança adversária, foi detalhada e comunicada adequadamente a toda equipe antecipadamente.
- ▶ **Execução e Disciplina** => Mesmo diante da adversidade enfrentada pelo seu navio, o Victory, todos foram fiéis ao plano traçado anteriormente.
- ▶ **Liderança** => Horatio Nelson X Pierre Viellneuve

Trafalgar: Empreendedorismo+Gestão

- ▶ **Tudo começa com um sonho grande** => aniquilar o inimigo, não apenas vencer uma batalha e assim garantir a segurança da Inglaterra no longo prazo.
- ▶ **Se o sonho é grande, qualquer desafio parece pequeno** => Até furar a linha inimiga, o HSM Victory levou fogo cerrado que o danificou consideravelmente, causando muitas baixas.
- ▶ **Este sonho deve ser “quebrado” em várias etapas, para que possa ser executado com eficiência** => O plano de Nelson foi executado em fases: inicialmente 12 navios ingleses enfrentaram 22 embarcações inimigas, para que após o enfraquecimento da coalizão, os navios restantes pudessem vencê-los e capturá-los.

Trafalgar: Empreendedorismo+Gestão

- ▶ **O que aconteceu em Trafalgar foi Empreendedorismo com Gestão => E isso vale para batalhas navais, empresas e governo, sem distinção.**
- ▶ **O sonho grande de Nelson foi destrinchado em metas alcançáveis. => Para cada meta, planos de ação de curto prazo foram desenvolvidos.**
- ▶ **A gestão de Nelson garantiu a vitória => A execução do plano com método, permitiu extrair o máximo do conhecimento técnico da equipe.**

Empreendedorismo sem Gestão

- ▶ 96% dos empregos criados provém de novos empreendimentos.*
- ▶ 95% desses novos empreendimentos fecham as portas com menos de 5 anos.**
- ▶ 48% dos empreendimentos são criados por necessidade.***

Fontes:

* O Estado de Sao Paulo

** SEBRAE Nacional

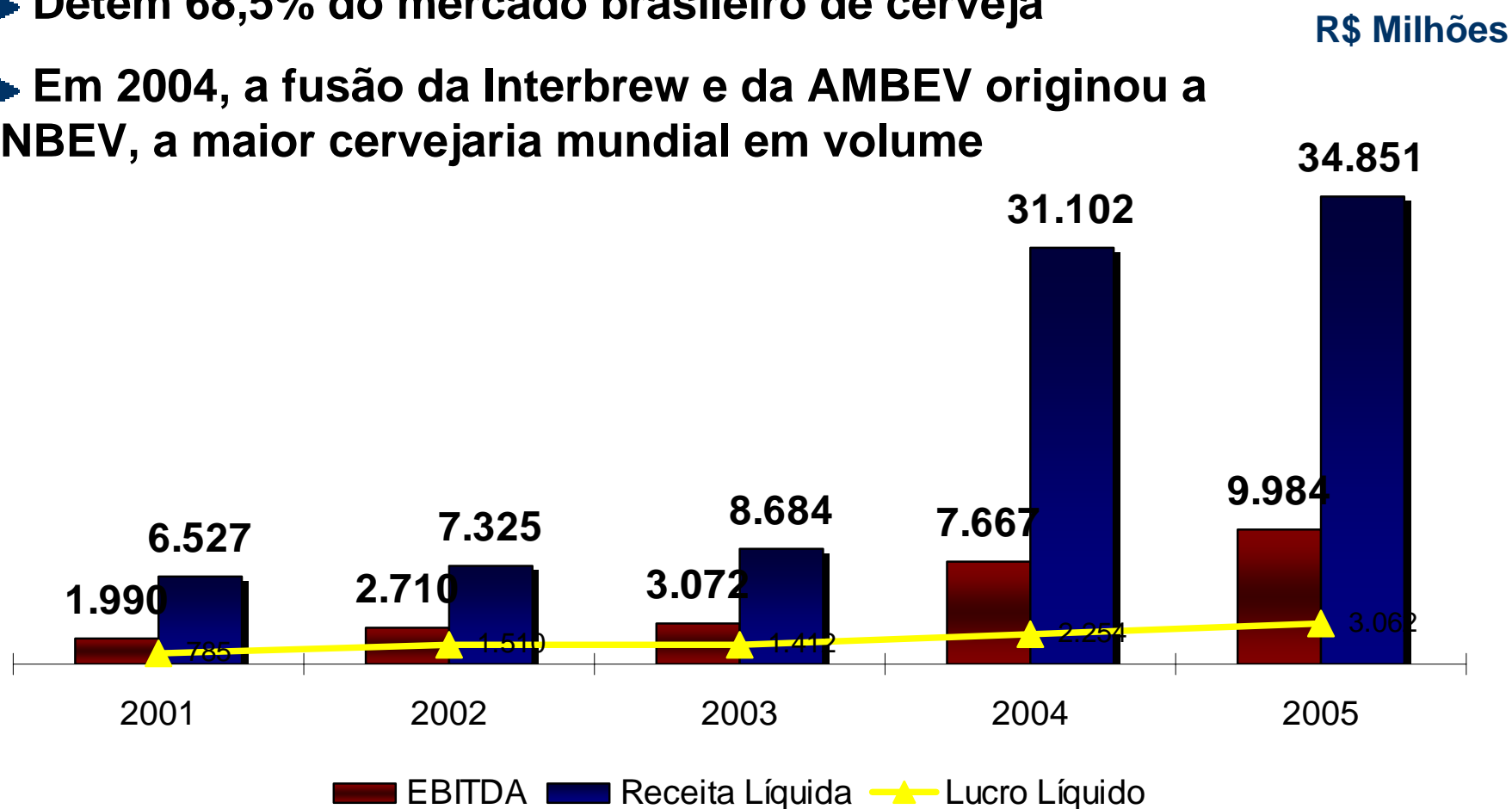
*** GEM 2003 13

Armadilhas no Sonho Grande

- ▶ Sonhar é uma delícia e não custa nada. O perigo é não passar para a fase do plano e não sair disso.
- ▶ O sonho tem que ser transformado um plano de 5 anos e depois num anual com números que nos são “conhecidos”. Até se transformar em planos de ação diários.
- ▶ Lembrem-se: Não existe resultado de longo prazo se não acontecerem resultados no curto prazo. Se não tiver resultado todo dia, vai faltar resultado no longo prazo.

Ex: AMBEV / INBEV

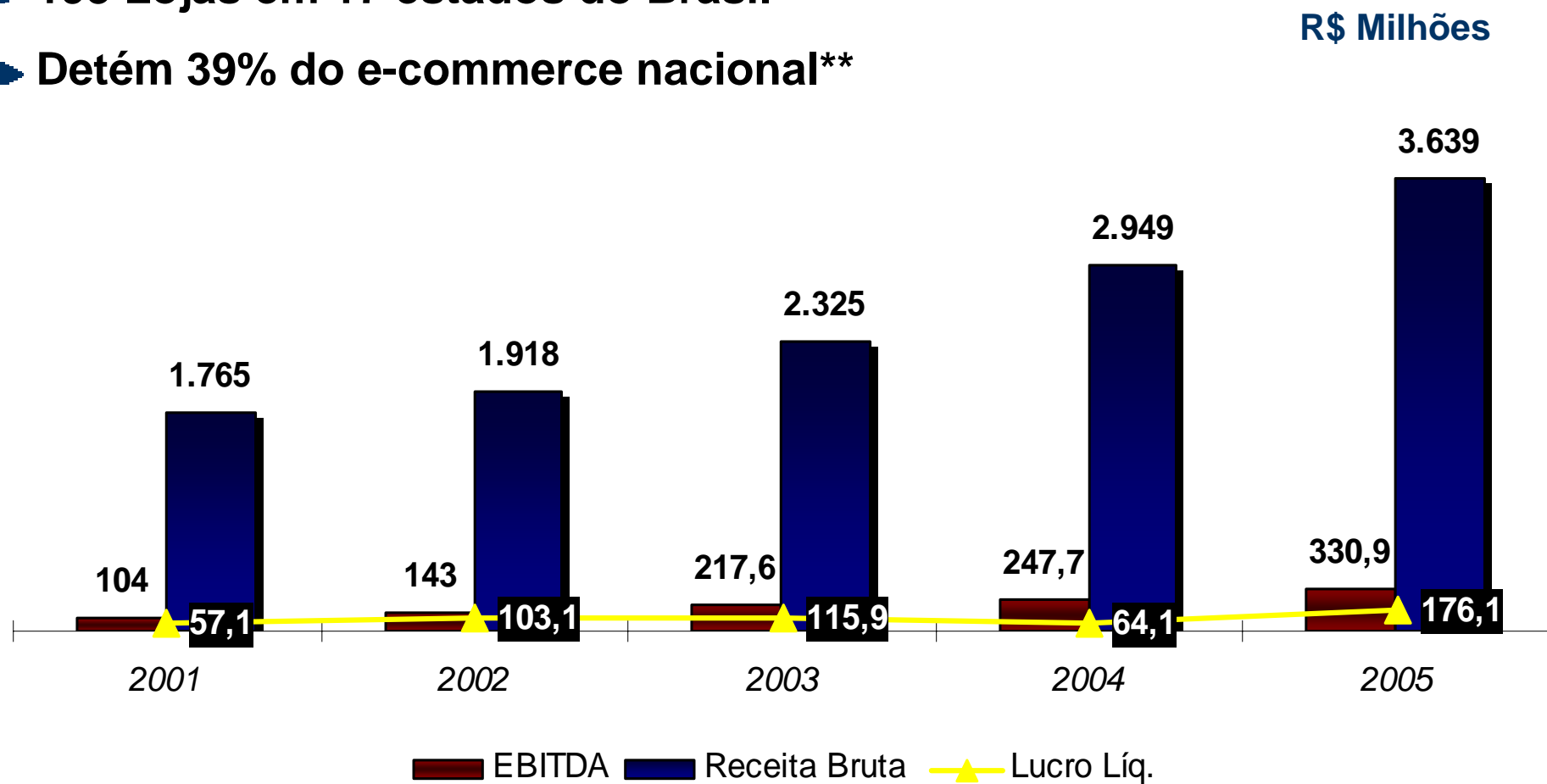
- ▶ Formada a partir da fusão da Brahma e da Antártica em 1998
- ▶ Detém 68,5% do mercado brasileiro de cerveja
- ▶ Em 2004, a fusão da Interbrew e da AMBEV originou a INBEV, a maior cervejaria mundial em volume



*A partir de 04, os dados se referem a INBEV, consolidando # da AMBEV a partir de Set./04.

Ex: Lojas Americanas

- ▶ Eleita melhor rede varejista de 2004*
- ▶ 193 Lojas em 17 estados do Brasil
- ▶ Detém 39% do e-commerce nacional**



*Eleita pela Maiores e Melhores - Exame **Fonte: Banco Fator, após aquisição da Shop Time

Área de Gente

Objetivo: Sonho Grande

Missão: Viabilizar as Metas da Companhia

Cultura

Remuneração
Variável

Recrutamento
Contínuo

Área de Gente

- ▶ **9 dos 18 princípios que criamos se referem a gente**
- ▶ **Missão:** Viabilizar as metas da companhia através do recrutamento e manutenção dos melhores talentos.
- ▶ **Desenvolver líderes.** Liderança é atingir a meta utilizando o método certo e desenvolvendo pessoas.
- ▶ **Report direto para o CEO** da empresa que por sua vez está 100% envolvido com as questões de gente.
- ▶ O chefe da área de gente deve ter sempre um **background forte de operações** e uma das metas do CEO deve sempre estar relacionada a gente.

Cultura

- ▶ Cultura: projeto de **longo prazo**.
- ▶ **Orienta todas as ações** relativas a gestão e gente.
- ▶ Nossa cultura foi forjada pelas nossas experiências ao enfrentar e superar os desafios da nossa história.
- ▶ **Todos são responsáveis pela divulgação desta cultura.**
Afinal, a cultura se perpetua através das pessoas que compõe a companhia.
- ▶ Em todas as questões relacionadas à cultura, **complacência zero**.

Remuneração Variável

- ▶ **“Donos” são melhores do que “executivos” ou “profissionais”. Tudo na empresa tem que ter um dono. Ser “dono”, “executivo” ou “profissional” é uma questão de atitude.**
- ▶ **Um sistema competitivo de remuneração variável é o que alavanca o potencial das pessoas.** Se a empresa vai bem, os que contribuíram vão bem, do contrário, todos saem prejudicados.
- ▶ Para garantir que o sistema de remuneração esteja alinhado com os interesses dos acionistas, este é baseado em **metas muito desafiadoras, pessoais e coletivas.**

Recrutamento Contínuo

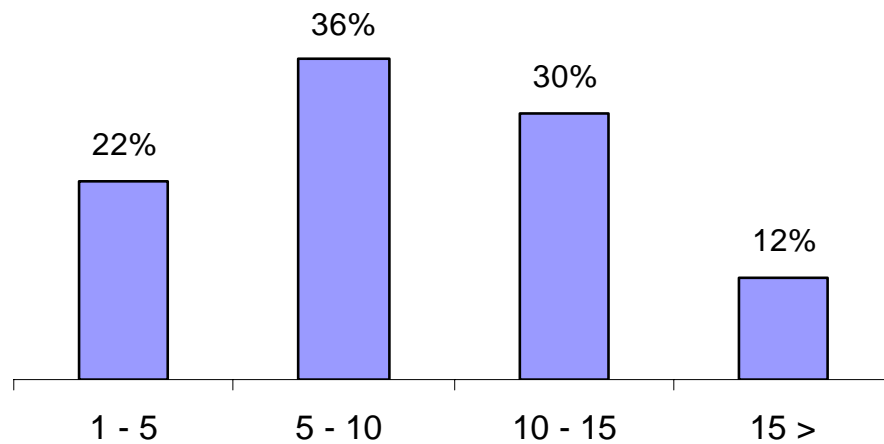
- ▶ **Recrutamento contínuo:** O recrutamento dos melhores talentos tem de ser contínuo. Isso é uma missa que rezamos todos os dias.
- ▶ **Critério de Seleção:** Procuramos pessoas que fazem. Não quem sabe fazer ou sabe falar sobre como fazer ou ouviu falar sobre como se faz. Queremos pessoas que fazem, que fazem bem-feito e que fazem bem-feito e rápido.
- ▶ **Renovação do contrato de trabalho:** Só ficam os melhores. Isso significa ter de desligar gente muito boa só porque há gente ainda melhor para o lugar delas (regra dos 10%).
- ▶ **Avaliação:** Temos adoração por resultados. Avaliamos as pessoas pelo resultado que elas produzem.

Desenvolvendo Talentos

- ▶ **Programa de Trainee:** pessoas excepcionais e bem treinadas são o principal diferencial competitivo.
- ▶ **Cículo Virtuoso:** Gente boa atrai mais gente boa.
- ▶ Cultura da **Meritocracia, informalidade e simplicidade** mantém pessoas excepcionais na companhia.
- ▶ Diretores e presidentes envolvidos pessoalmente no processo seletivo.
- ▶ **A formação de gente internamente cria lideranças alinhadas** com a cultura da empresa.

Tempo Médio CIA

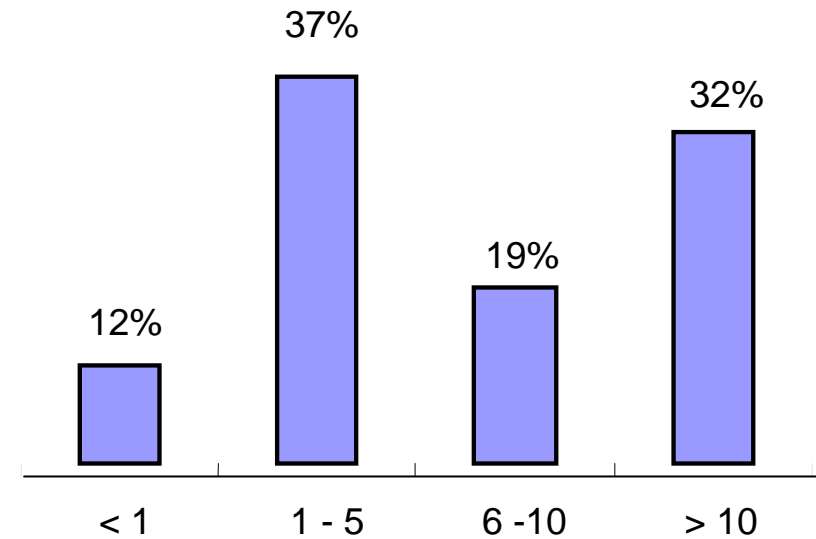
AMBEV



Média de 10 anos na empresa

82% dos empregados tiveram Carreira Interna

LASA

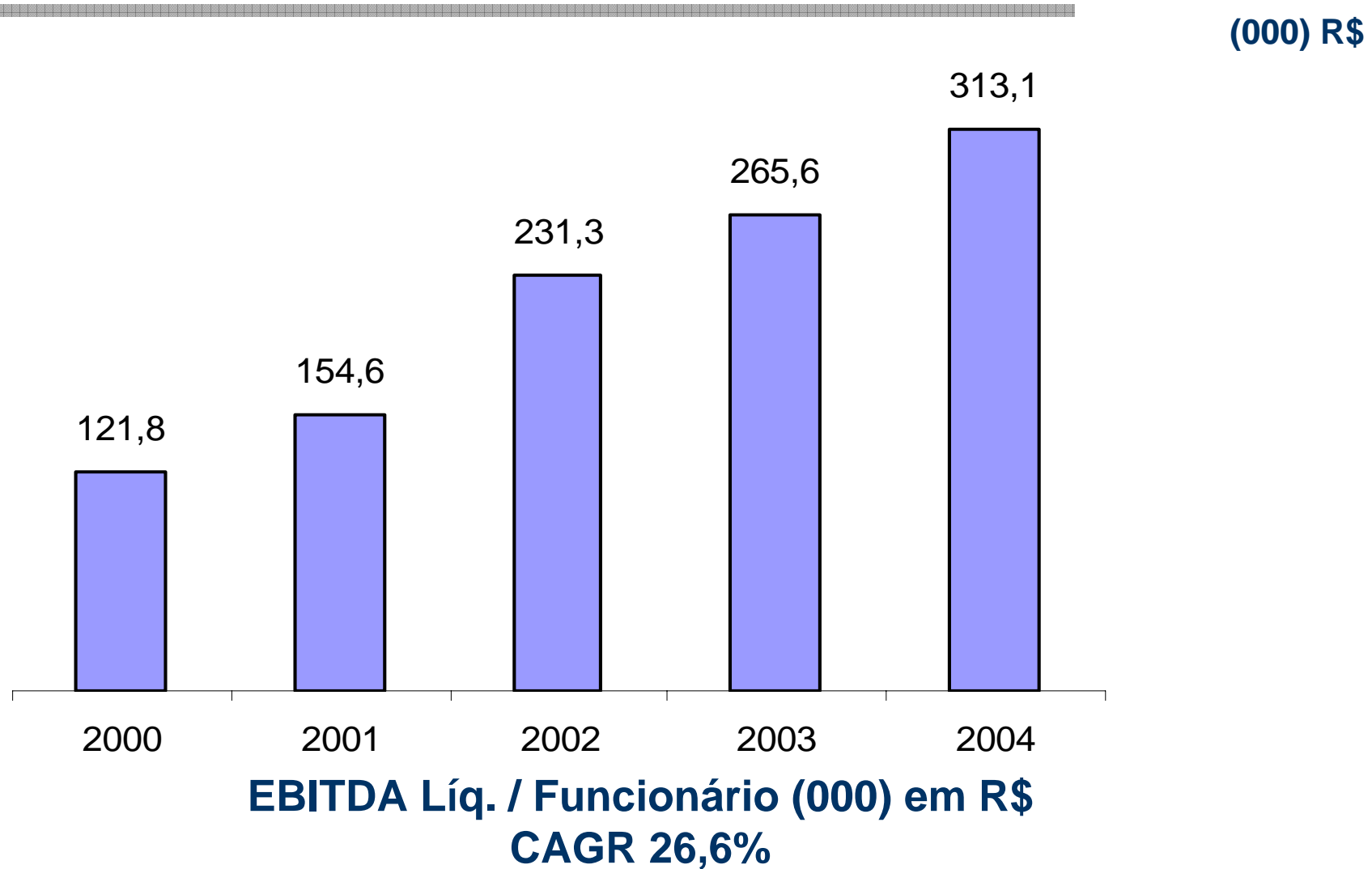


Média de 8 anos na empresa

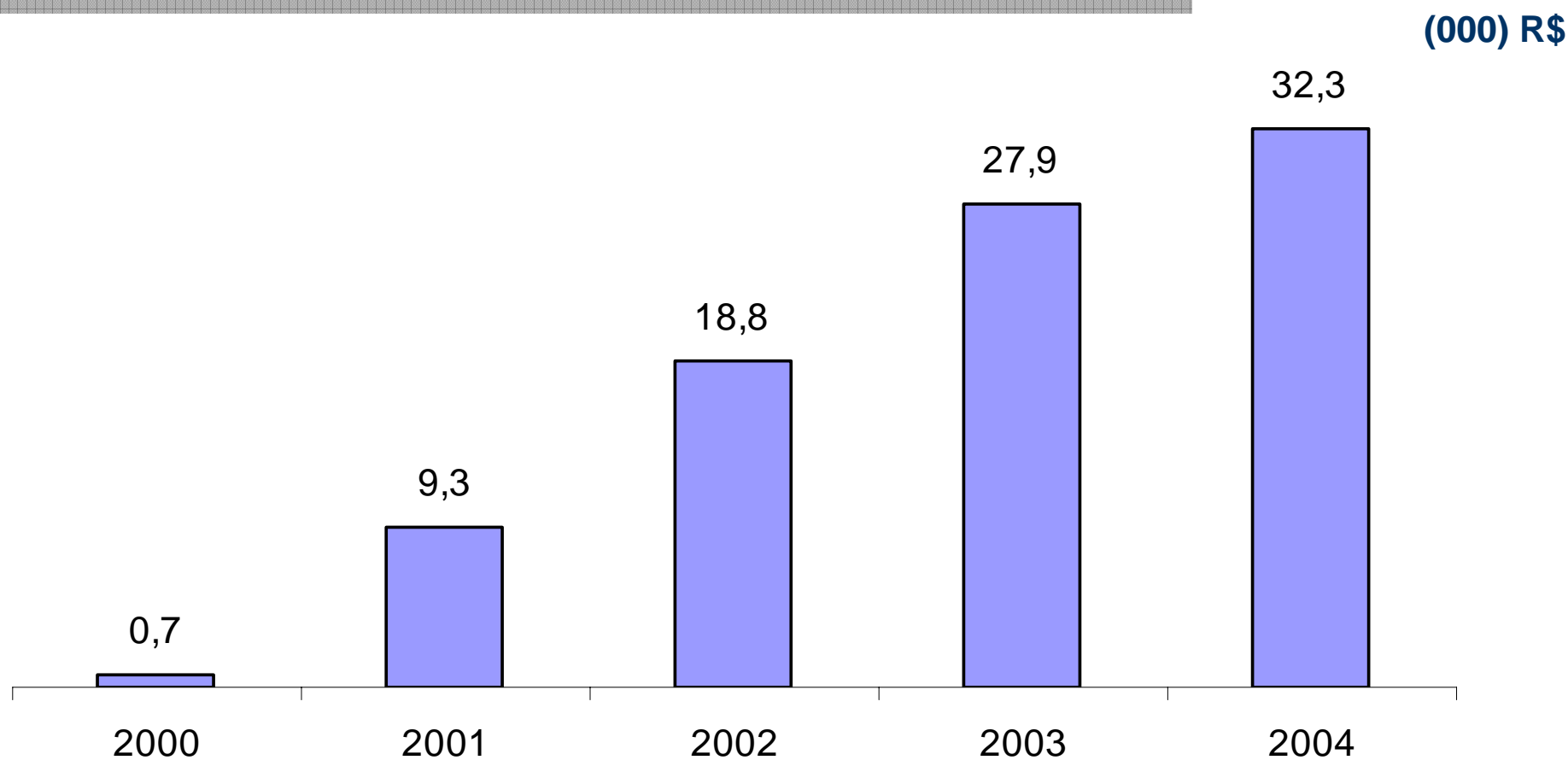
72% dos associados tiveram Carreira Interna

* Todos os dados se referem aos Top 150 da companhia.

AMBEV: Menos e Melhores



Lojas Americanas: Menos e Melhores



EBITDA Líq. / associado (000) em R\$
CAGR 164,4%