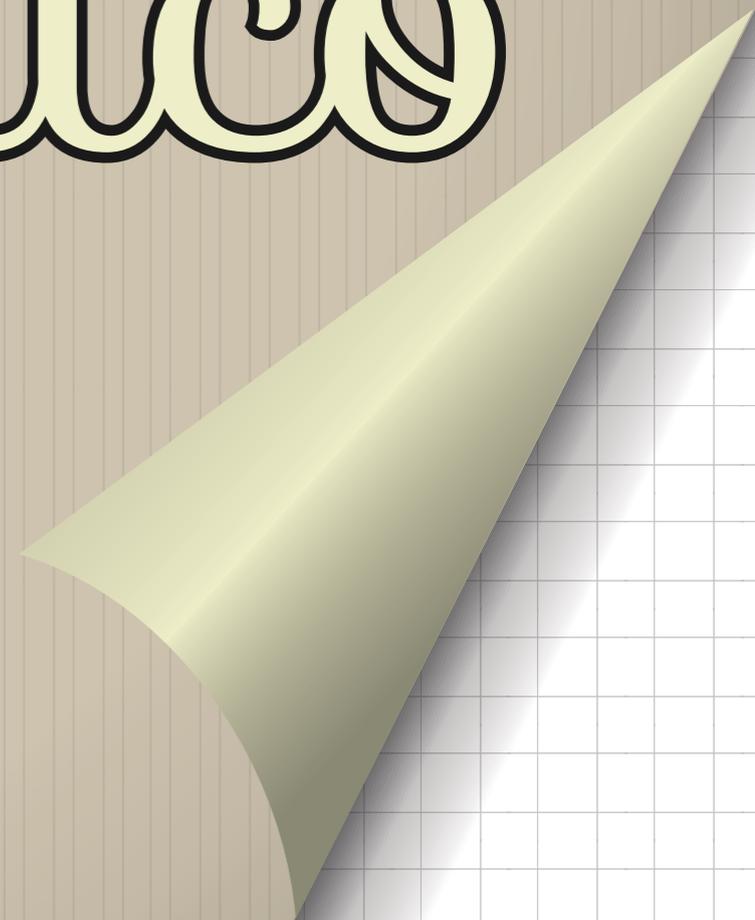


SONHO GRANDE:

Guia Prático



Sonho Grande: Guia Prático

Resumo prático do livro *"Sonho Grande: Como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo"*, de Cristiane Correa. Comentários feitos por Seiiti Arata (**Arata Academy**).

Com a leitura deste resumo comentado:

- Entenda quais são os três elementos essenciais para o crescimento de uma empresa, segundo o livro: Equipe, Liderança e Sistemas;
- Acesse mecanismos para criar uma estratégia para fortalecimento de sua equipe, usando as estratégias que deram impulso inicial ao Banco Garantia e foram replicadas nas Lojas Americanas e Ambev;
- Entenda a necessidade de valorizar os melhores, implementando mecanismos de meritocracia em sua empresa;
- Aprenda com os grandes empresários brasileiros quais são os elementos fundamentais de uma boa liderança;
- Entenda a necessidade de definir metodologias de análise e métricas, estabelecendo objetivos que podem e devem ser superados para o crescimento de seu negócio

Clique no link e faça parte da lista temática do **curso de empreendedorismo EmpreDig** para continuar recebendo materiais exclusivos

* Para contratar serviços de design de ebooks como este, **entre em contato** solicitando orçamento

1. Sobre a autora e a obra

Cristiane Correa é jornalista especializada nas áreas de negócios e gestão. Ela trabalhou na revista Exame por mais de uma década e *Sonho Grande* é seu primeiro livro. Que venham mais adiante! Ela é uma autora extremamente talentosa e a leitura de sua obra é agradável e leve.

O foco do livro é a história do trio de brasileiros que ergueu o maior império do empreendedorismo do país, realizando a façanha de juntar as antigas rivais *Brahma* e *Antártica* para formar a *Ambev*. E, recentemente, também compraram a *Budweiser*, o *Burger King* e a *Heinz*, que são algumas das maiores marcas americanas.

Repare que esta não é uma biografia oficial do trio de empreendedores Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira. Inclusive, por diversos anos, Cristiane Correa solicitou o depoimento oficial deles, sem sucesso. Assim, para a história dos empresários no livro, ela coletou depoimentos de mais de 100 pessoas em um intenso trabalho de pesquisa.

Sonho Grande é um livro que transmite o que é ter “sangue no olho”, ter garra para empreender. Vontade forte de crescer junto, dando espaço para quem está disposto a pagar o preço e receber as recompensas. Além de suas fortunas individuais, o trio de empresários produziu vários outros milionários com seu sistema de bonificações e participação nas empresas.

Neste resumo, o foco serão conceitos práticos do livro, que podem ser aproveitados por empreendedores que querem se inspirar nestes brasileiros que conquistaram o mundo.

Importante: este ebook apenas pretende sintetizar e repassar as ideias práticas encontradas na obra original. Para manter o tamanho compacto e prático deste ebook, não incluímos críticas ou comentários mais aprofundados.

2. Importância

A história do empreendedorismo no Brasil contou com diferentes políticas protecionistas para a indústria nacional. Essas políticas, por um lado, proporcionam o fôlego inicial para o desenvolvimento da indústria nacional. E, por outro lado, essa mesma indústria enfrenta um desafio: sem uma forte presença de grandes competidores internacionais, muitos setores não encontram incentivos para buscar maior eficiência.

Em um mercado livre (sem leis protecionistas), os empreendedores que tendem a sobreviver e prosperar no mercado são aqueles que buscam melhoria continuada. Isso significa mais eficiência, mais dedicação, menores gastos e uso dos princípios da meritocracia, que premia os melhores funcionários com gordos bônus e participação na empresa.

Essa receita foi aplicada pelo trio de empresários Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira em diferentes setores e com grandes resultados.

Eis a importância desta obra: Sua história é uma prova de que grandes empresas e grandes sonhos podem ser realizados com esforço bem aplicado, com controle impiedoso de gastos, com

poucas formalidades na comunicação interna e, principalmente, valorizando pessoas boas.

Eu acrescentaria a essa fórmula um passo anterior: decida atuar em áreas que possuem potencial de lucro. Não adianta buscar eficiência e valorizar equipes em mercados em que não existem clientes suficientes para sustentar as operações da empresa.

Os segmentos de atuação do trio sempre revelaram grandes resultados quando ligados ao consumo de massa: desde a varejista *Lojas Americanas* até as recentes investidas como fabricante global de bebidas e alimentos.

Empreendedores interessados em um treinamento mais detalhado em identificar nichos de mercado lucrativos podem realizar o cadastro no [curso de empreendedorismo EmpreDig.com](#).

As próximas páginas deste resumo comentado estão separadas em três grandes áreas: equipe, liderança e sistemas.

3. Equipe

3.1 Toda empresa precisa de uma equipe

Imagino que, se você fez o download deste ebook, você já seja um empreendedor. Ou, pelo menos, um empreendedor em potencial. Caso ainda não tenha montado sua empresa, por favor, mantenha em mente a importância da equipe.

Esta seção busca refletir sobre questões que vão ajudar muito o empreendedor a crescer e a evitar problemas adiante. Sem uma equipe, o empreendedor fica “escravo do próprio negócio”, chegando a um ponto em que não será mais possível crescer ou até mesmo manter o mesmo nível de qualidade.

Se você é um empreendedor individual, ou micro empresário, considere fortemente contratar pessoas para trabalhar junto com você: elas poderão realizar atividades importantes para liberar seu tempo e você poderá se concentrar no crescimento de sua empresa.

Sem equipe, ninguém consegue construir uma empresa grande.

Em outras palavras, equipe é fundamental. Recrutar, treinar e manter gente boa é um esforço constante e permanente de todos.

3.2 Recrutando sua equipe

O recrutamento da equipe tem que ser feito com cuidado. É preciso gente boa e com vontade de crescer.

O livro traz o exemplo do Banco Garantia, fundado na década de 1970. Na época, o gestor gostava muito de contratar quem tinha o perfil PSD (*Poor, Smart, Deep desire to get rich*): jovens pobres, espertos e com grande desejo de enriquecer*.

*Repare, como já explicamos na apresentação deste ebook, que estamos aqui apenas repassando as ideias apresentadas no livro de Cristiane Correa. Entendo que existem muitas críticas a respeito da abordagem narrada no livro e isso permite uma longa discussão. Para mantermos o foco (e o formato de resumo), hoje não faremos críticas a respeito da abordagem de negócios apresentada em Sonho Grande.

Cada setor de atuação precisa identificar os perfis desejados de colaboradores. Ao invés de apenas copiar este modelo do mercado financeiro em seus negócios, verifique primeiramente qual é o perfil ideal de colaboradores para o seu negócio.

Quem tinha esse perfil chegava com “sangue nos olhos” e “faca no dente”: eles tinham garra para superar os limites ordinários das demais pessoas medianas.

Esse perfil era fundamental para o sucesso do banco Garantia, pois o trabalho no mercado financeiro não é fácil. É chegar cedo e sair tarde. Ou seja, uma longa jornada de trabalho, que acaba sacrificando a vida pessoal e familiar dos colaboradores. Nesse modelo de trabalho, apenas sobreviviam aqueles que aceitavam deixar esse lado pessoal em menor prioridade do que a carreira. O processo de recrutamento deve detectar quem está disposto a pagar o preço, que este sistema cobra, pelo sucesso financeiro oferecido.

Na contratação de sua equipe, além do perfil adequado, verifique se os candidatos possuem realmente uma intenção de ir além das expectativas.

Não é necessário que eles tenham títulos acadêmicos pomposos ou até mesmo experiência específica na atividade, desde que seu sistema possa contribuir com o treinamento e recursos necessários.

Sob esse ponto de vista, o investimento em treinar e capacitar a equipe pode compensar a opção por profissionais que possuam o perfil e caráter de quem está pronto para se dedicar bastante e para aprender.

Para recrutar talentos, os programas de trainees são muito importantes para o grupo. Os sócios frequentemente atuam como garotos propaganda das empresas. Realizam palestras em universidades de ponta para atrair os jovens mesmo antes de formados. Na visão do trio de empresários, os jovens ambiciosos tem muita vontade de trabalhar junto e estão dispostos a sacrifícios pessoais para crescer.

Gente boa atrai gente boa. Ao invés de buscar trazer pessoas famosas para a organização, é melhor investir nos funcionários internos com bom treinamento. Somente em casos excepcionais é recomendado trazer gente de fora. Por outro lado, essas pessoas de fora ajudam a revigorar, principalmente com tecnologia não disponível internamente.

Pessoas excepcionais ajudam a atrair mais pessoas excepcionais.

A equipe deve ter capacidade de multiplicar o conhecimento. Além de fazer bem o trabalho, é importante gerar novos negócios e gerar mais bons profissionais. Em outras palavras, aquele que é tecnicamente excelente, porém somente trabalha sozinho, vai progredir menos do que aqueles que multiplicam seus resultados dentro da organização, criando novas oportunidades para ele e para outros.

A equipe, inclusive, vai além apenas do grupo de colaboradores que trabalham dentro da empresa. Os líderes desta equipe devem ativamente buscar parceiros e mentores. São essas pessoas excepcionais que poderão inspirar as boas práticas que devem ser adotadas na cultura da empresa. O aprendizado deve ser contínuo, entre diferentes gerações, indústrias e áreas de especialização.

3.3 Meritocracia e remuneração variável

A competição interna pela meritocracia implicava uma dedicação além do que é considerado normal em outras empresas. Lá, missão dada é missão cumprida: quem deseja crescer na instituição não pode recusar ofertas, como, por exemplo, mudar de departamento ou de cidade. Ou seja, nas empresas do grupo, o esquema é de dedicação total.

A filosofia de meritocracia anda de mãos dadas com o conceito de remuneração variável.

Ao invés de um salário fixo alto com uma série de benefícios, o trio de empresários implementou uma cultura com baixos salários e altos bônus.

Isso significava que haveria recompensas para aqueles que trabalhassem bem. Desse modo, do ponto de vista deles, todos os colaboradores se sentem donos do negócio. É assim que eles dão o melhor de si para fazer com que a instituição cresça.

Eles utilizam uma importante forma de manter o comprometimento em motivação de todos e evitar entregar os prêmios e bonificações de uma só tacada. Essas premiações são liberadas uma parte na hora... e outra parte fica para o futuro, de modo que o valor pode subir ou descer, dependendo do resultado na época do pagamento.

Gente boa está sempre pronta para colocar a mão na massa. São pessoas que estão dispostas a se dedicar bastante, utilizando seus talentos, sabendo que estão em uma cultura meritocrática que recompensa essa dedicação.

É preciso ter gente boa e bem remunerada em todas as áreas do negócio, inclusive em áreas que não sejam tão charmosas ou lucrativas.

Gente boa, trabalhando junto, faz a firma grande.

3.4 O modelo 20-70-10

O americano Jack Welch foi o diretor presidente da General Electric e seu modelo de administração de equipe ficou famoso para incentivar a meritocracia: é o modelo 20-70-10.

No ambiente que valoriza o mérito em resultados, existem três faixas: os 20% com melhor desempenho devem ser premiados, os 70% medianos devem ser mantidos, e os 10% com pior performance precisam ser removidos para dar espaço a novos e melhores profissionais.

Esse modelo é também chamado de **modelo de diferenciação**. A premissa é que a equipe com os melhores integrantes é a vencedora em um mercado competitivo. Assim, o modelo 20-70-10 somente faz sentido a partir de aceitarmos essa premissa.

Algumas pessoas criticam esse modelo por ser cruel em demitir os 10% de pior performance. Mas a diferenciação pode ser usada para o bem de todos. Primeiramente, ao ter critérios de avaliação bem definidos, cada colaborador sabe como a empresa vê sua contribuição. Isso dá segurança aos que estão trabalhando bem, mostra caminhos de melhoria para quem está na média e dá um aviso importante para quem está abaixo do esperado.

Essas pessoas que recebem uma baixa avaliação de performance podem decidir ir embora por conta própria caso sintam que não estão alinhados com a visão da empresa... ou podem decidir ficar e pedir orientação para melhorar e receber nova avaliação. Caso não exista melhora, é uma boa decisão desligar o funcionário do quadro da equipe: assim, ele poderá levar sua contribuição para uma outra empresa que esteja mais alinhada com o que ele pode oferecer.

Sem um uso da diferenciação, muitas empresas mantêm um funcionário que não é bom durante longo tempo e fazem o corte quando a empresa passa por uma crise financeira. O funcionário acaba sendo então surpreendido ao saber que foi escolhido para a lista de corte por não ter boa performance.

Por isso, o sistema de avaliação é uma peça fundamental da organização. Esse sistema vai avaliar o desempenho e incentivar a melhoria continuada.

Outra prática interessante é chamar as pessoas que trabalham com você e pedir para que escrevam numa folha de papel o que eles veem de bom no negócio, o que pode mudar e quais são as oportunidades. Isso deixa bem claro quem tem visão de negócio, quem tem vontade de fazer a companhia prosperar.

3.5 Simplicidade e pouca formalidade

A simplicidade merece ser cultivada. Nada de luxo desnecessário para impressionar os outros: os gastos devem ser sempre controlados para aumentar o lucro.

Elementos como a idade, as credenciais, os títulos são de menor importância comparados com a qualidade do desempenho.

Boas empresas possuem poucas divisões hierárquicas e poucas barreiras para circular informação. Isso tudo torna a empresa mais ágil.

3.6 Não penalize as pessoas que assumem riscos

Assumir riscos é importante para a busca de resultados excepcionais. A equipe contratada dentro dos parâmetros do que foi feito desde a época do banco Garantia será de pessoas com iniciativa. Assim, o ambiente empresarial não pode penalizar quem assumir riscos e eventualmente acaba fracassando.

As pessoas assumem maiores riscos, e sonham grande, quando sabem que não serão crucificadas se algo der errado, desde que sigam o que foi planejado em conjunto.

3.7 A importância do crescimento

Para fazer esses pagamentos de bônus e, principalmente, promover as pessoas para cargos mais altos, é necessário crescimento.

A empresa precisa de crescimento para criar oportunidades de ascensão para os melhores funcionários.

E para crescer é necessário adquirir escala.

Com escala, podemos barganhar melhores preços e condições de pagamento. Essa foi uma das lições que o trio de brasileiros aprendeu com o gigante *Walmart*.

Além de adquirir escala na área principal de negócios, é interessante ficar de olho em novos negócios.

Como práticas financeiras, não é recomendado deixar dinheiro demais parado em caixa. Tampouco é recomendado distribuir dividendos gordos demais que possam deixar os sócios acomodados.

Se a empresa começa a ter muito lucro, é interessante olhar para outros empreendimentos que podem ser iniciados ou outras empresas que podem ser adquiridas.

3.8 Relacionamento com sócios

Ao buscar sócios, procure por pessoas de perfis diferente do seu, perfis que se complementem. É necessário lembrar que valores comuns são importantes para caminhar junto na mesma direção. Procure por sócios com os mesmos valores que você. Os estilos podem ser diferentes, mas a visão deve ser a mesma.

O ego precisa ser deixado de lado. É bobagem disputar para ver quem vai levar o crédito por algum negócio. Caso não exista harmonia entre os sócios, é necessário cair fora: um relacionamento ruim entre sócios dificilmente tem condições de alcançar grandes resultados. Uma outra opção, quando a harmonia entre os sócios deixa de existir, é comprar a participação dos outros sócios.

4. Liderança

Para que a equipe possa se desenvolver, é necessário que exista liderança. Além de sonhar grande, o líder precisa de firmeza para aceitar os riscos e agir na hora certa, da forma certa.

4.1 Adquira conhecimento

Antes de se aventurar em novas indústrias, é necessário adquirir conhecimento para minimizar riscos. Este é um princípio clássico que foi muito bem ilustrado no **livro O Homem Mais Rico da Babilônia**, de George Clason. Não é sábio investir dinheiro no que não se conhece.

Para iniciar qualquer empreendimento ou investimento, a primeira coisa a fazer é adquirir conhecimento.

A forma utilizada por Jorge Paulo, Marcel e Beto foi adquirir participação em diferentes companhias para as examinar por dentro.

4.2 Aprenda com os melhores

Os mentores também podem ser valiosos aceleradores para isso. Procure aprender com quem tem resultados comprovados.

Após assumirem o controle das Lojas Americanas, eles mandaram cartas para os maiores varejistas do mundo. A mensagem era para se apresentar e pedir para conhecer de perto a operação de cada empresa.

Assim eles poderiam aprender com os líderes globais e então adotar as melhores ideias, sem precisar reinventar a roda, copiando o que já existe de mais avançado no mundo.

O banco *Goldman Sachs* foi o modelo de inspiração do *Garantia*. E o *Walmart* foi modelo que inspirou as *Lojas Americanas*.

4.3 Mantenha foco

Liderar é saber escolher o caminho a ser trilhado. Escolher novas áreas em que você pode crescer e se tornar o melhor naquela área. Não é possível ser o melhor em todas as áreas e inspirar a todos da mesma forma. E por isso é necessário ser seletivo.

A liderança é exercida por ideias claras e pelo exemplo diário nos mínimos detalhes.

Liderar é também ter paciência, manter a calma, e suportar pressão. A inteligência emocional é imprescindível.

Muitos empreendedores acabam se desesperando e se precipitando. Se for possível, aguarde pra coletar mais informações e formular estratégias mais sólidas.

A oportunidade para refletir e calcular melhor as decisões é um ativo muito valioso que não pode ser desperdiçado por um simples desespero. Um bom líder entende a velocidade correta de implementar ações. O tempo é muito valioso.

No curso de empreendedorismo **EmpreDig**, eu gosto sempre de dizer para o empreendedor que ele precisa primeiro estar com uma boa saúde financeira. Não recomendo empreender sem ter uma reserva financeira. Sem ter dinheiro no banco, o empreendedor acaba ficando desesperado e comete muitos erros desnecessários, acaba se endividando e não consegue planejar nada de longo prazo, com continuidade.

4.4 Termine cada reunião com itens claros de ação

Os líderes não podem perder tempo em discussões que não levam a lugar algum, como, por exemplo, culpando uns aos outros ou reclamando ao invés de buscar soluções.

Sempre que houver algum debate, é necessário que exista uma pessoa responsável, que, ao final, possa tomar uma decisão, convertendo as palavras em ações concretas que podem ser medidas e trarão resultados.

4.5 Ética

Ética total é essencial nessa liderança. Reputação boa demora para ser construída, porém pode desaparecer rapidamente. Cuidado com as pessoas com quem você se envolve, se relaciona. Haverá grande pressão para participar de operações esquisitas, principalmente no começo. Para construir uma reputação duradoura, é necessário ter ética externa e interna, não se pode participar de operações duvidosas. Esse é um dos princípios que Jorge Paulo Lemann circulou pra toda a equipe numa época em que tinha muita tentação no mercado financeiro.

5. Sistema

Junto com o elemento humano da equipe e da liderança, precisamos de um bom sistema que amarre tudo isso para que a empresa possa crescer.

5.1 Sistemas podem ser replicados

Quando um sistema baseado em elementos comprovados é criado, este sistema pode ser aplicado em diferentes pontos geográficos e em diferentes indústrias. A própria criação da equipe e o seu método de treinamento constituem um aspecto central do sistema.

Um bom sistema pode ser aplicado em novos projetos e também em novos escritórios, lojas ou fábricas que forem abertos.

Como sistemas podem ser reproduzidos, vamos identificar bons sistemas de outras empresas e incorporar seus elementos nos nossos projetos existentes. Uma forma interessante de adquirir vantagem competitiva nacional é examinar como empresas em outros países de mercados mais desenvolvidos realizam os negócios.

Muito do sucesso das empresas comandadas pelo trio Jorge Paulo, Marcel e Beto se dá por importar as melhores práticas de empresas americanas que estavam seguindo modelos de

administração mais avançados, aplicando essas melhorias em empresas brasileiras, recém-adquiridas, que tinham muita ineficiência.

5.2 Evite realizar grandes mudanças antes de adquirir conhecimento

Ao entrar em um novo negócio, é importante evitar realizar qualquer ação relacionada ao negócio propriamente dito, pois existem grandes chances de acontecer erros.

Essa abordagem cautelosa ajudou muito os empresários a não sair palpitando em áreas de negócio que eles desconheciam.

Primeiro, é necessário aprender como a indústria funciona. Adquirir conhecimento, aprendendo os detalhes do negócio. Conhecer os funcionários.

A ousadia precisa ser combinada com cautela. Sem uma boa retaguarda, os melhores profissionais do mundo podem acabar cometendo erros, destruindo a organização. Sempre é importante dar força a retaguarda, incluindo a administração financeira da empresa.

5.3 Mantenha as finanças enxutas

Muitas empresas grandes começam a esbanjar, permitindo a seus diretores e sócios abusarem de um nível de conforto e extravagância que custa caro ao bolso da empresa.

Dê preferência para hotéis modestos e meios de transporte mais baratos durante viagens. Não realize despesas desnecessárias com a conta da empresa. Sempre procure uma ausência de mordomias e um formato enxuto.

A empresa precisa cuidar muito bem das receitas e das despesas, pois o fluxo de caixa é vital para a sua sobrevivência.

Em épocas de crise, mantenha o foco em fortalecer seu caixa, negociando melhores prazos de pagamento e adiando projetos custosos. O que não é essencial deve esperar.

Os custos representam uma variável sob controle do empreendedor, por isso devem sempre ser reduzidos.

5.4 Fortaleça a cultura da empresa

Dê um carinho especial para a **cultura da sua empresa**. Os pilares da cultura, que fazem a empresa prosperar, devem ser mantidos. No caso das empresas dirigidas pelos três sócios: simplicidade, foco, dedicação total. Desenvolva a capacidade de manter olhos voltados para o futuro. Para isso, entenda quais são os efeitos dos negócios no longo prazo.

Caso as decisões de hoje possam levar a perda de controle, ou degeneração da cultura da empresa, é necessário abrir mão de eventuais gratificações instantâneas. Proteja o futuro da sua empresa.

5.4 Boas métricas permitem melhoria continuada

O livro também narra a participação do professor Vicente Falconi na história do crescimento das empresas do grupo, destacando importância de ter métricas. Planejar, fazer, checar e agir.

Somente com uma metodologia é possível saber o que está sendo realizado. Daí, o empreendedor pode definir métricas para o aperfeiçoamento.

Só é possível criar metas concretas se o acesso dados confiáveis é facilitado por meio de metodologia testada para fazer análises e experimentos, buscando melhoria.

É preciso entender quais são os indicadores de cada negócio. Assim, cria-se metas saudáveis e você pode começar a trabalhar duro pra supera-las.

6. Próximo passo

Você acabou de ler o ebook *Sonho Grande: Guia Prático*, de distribuição gratuita e autoria de Seiti Arata.

Para dar os próximos passos, visite www.empredig.com e cadastre seu email para receber mais materiais, vídeos e aulas de empreendedorismo.