Descubra as grandes lições do livro Sonho Grande

Uma história fantástica. Assim podemos resumir a trajetória profissional do trio Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira. Juntos, eles transformaram um sonho grande em um império bilionário.

O trio adotou um modelo vencedor de gestão baseado na meritocracia, simplicidade, educação e redução de custos. Uma fórmula que revolucionou o capitalismo brasileiro e deu projeção internacional ao negócio.

O livro Sonho Grande de Cristiane Correa, conta essa trajetória de sucesso. Uma história de dedicação, disciplina e muita vontade de crescer.

Sonho Grande é resultado de entrevistas com mais de 100 pessoas, incluindo o investidor americano Warren Buffett, e uma extensa pesquisa.

Sonho Grande

Império dos sonhos

Tudo começou com um sonho. E em menos de 40 anos, Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira saíram da ideia para um patrimônio fabuloso. Na relação dos brasileiros mais ricos em 2017, segundo a Forbes, o trio aparece entre as quatro primeiras colocações.

Jorge Paulo Lemann ocupa o topo da lista pelo quinto ano consecutivo. Seu patrimônio é de R$ 90 bilhões. Marcel Telles aparece na terceira posição, com um patrimônio de R$ 45 bilhões e Beto Sicupira é o quarto, com um patrimônio de R$ 38 bilhões. Isso é, literalmente, um sonho grande.

Por 20 anos, o trio comandou o Banco Garantia que, antes da expansão, era a corretora Garantia. Mais adiante, eles compraram as Lojas Americanas e, por meio do fundo de investimento 3G Capital e da Inbev, adquiriram marcas relevantes para o consumidor americano, como Budweiser, Burger King e Heinz.

“Meu amigo – e agora sócio – Jorge Paulo e sua equipe estão entre os melhores homens de negócios do mundo. Ele é uma pessoa fantástica e sua história deveria ser uma inspiração para todos os brasileiros, assim como é para mim”. A declaração é do americano Warren Buffett.

12 lições de um Sonho Grande

Sonho Grande encabeçou a lista dos livros mais vendidos da revista Veja por 140 semanas e continua sendo uma leitura indispensável para todos os empreendedores.

Veja, aqui, o que você pode aprender com esse trio de sucesso.

1. Time forte

O segredo do sucesso está em contratar talentos de alto potencial.

Desde o seu primeiro investimento, Jorge Paulo Lemann criou e aplicou uma mantra de contratação chamada de PSD – Poor (Pobre); Smart (Inteligente) e Desire to get rich (Desejo de enriquecer).

Isso significa que ele sempre buscou colaboradores jovens, inteligentes e ambiciosos, que queriam crescer profissionalmente na empresa e ganhar dinheiro. Pessoas que colocavam o trabalho em primeiro plano.

O trio empreendedor fez o sonho grande virar realidade, valorizando o trabalho. No Banco Garantia, por exemplo, seguiam adiante apenas aqueles que deixavam de lado as questões pessoais em prol de uma carreira de sucesso.

Essas pessoas são aquelas que têm sangue no olho e faca nos dentes. Pessoas agressivas no negócio, que fazem as coisas acontecerem.

2. Meritocracia e ganho variável

Talentos diferenciados precisam de atrativos. Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira optaram pela meritocracia. Isso significa valorizar e recompensar as pessoas pelas suas realizações e contribuições para o negócio.

Os ganhos variáveis, que na época não eram comuns no Brasil, também foram usados para atrair e motivar talentos. Apesar dos salários baixos, a política de bônus por desempenho era agressiva.

Junto com a compensação variável, os melhores profissionais eram premiados com ações da empresa. O que significava passar de empregado para dono – iniciativa pioneira no Brasil.

"O sentimento de dono" faz com que as pessoas mantenham seu comprometimento e sua motivação de forma constante", garantem.

3. Modelo 20-70-10

O modelo 20-70-10 foi usado pelo trio, como uma maneira de manter um time de primeira, motivado e comprometido com os resultados e com a cultura da empresa

Mas o que significa a combinação 20-70-10? Funciona assim: todos os anos, a empresa premiava os 20% melhores funcionários, mantinha os 70% medianos e demitia os 10% com menor desempenho.

O modelo parecia cruel, por causa do grande número de demissões. No entanto, avaliações periódicas, justas e com critérios claros e bem definidos criavam satisfação entre os que permaneciam no time.

Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira sabiam que para construir o sonho grande era preciso contar com os melhores. No entanto, não significava que os 10% demitidos não eram bons profissionais. Eles só estavam na empresa errada ou no mercado errado.

4. Simplicidade e informalidade

Certamente você já viu um monte de empresas ostentando carros de luxos e motoristas, jatinhos particulares, primeira classe para o time executivo e um monte de outros aparatos. O trio de Sonho Grande não pensava assim.

Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira construíram suas fortunas do zero e mantiveram a simplicidade ao longo de suas trajetórias. Raramente usavam terno e gravata. Se alguém da equipe precisava viajar, que fosse de classe econômica.

A idade, a experiência ou cargo das pessoas não lhes davam privilégios especiais e tudo era medido conforme a performance individual. O trio se mantinha focado na moderação e na redução de custos como forma de aumentar o lucro, maximizando o valor do acionista.

5. Menos hierarquia, mais competitividade

Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira acreditavam que menos hierarquia tornava a empresa mais ágil e mais competitiva.

Com base nessa crença, sempre que eles adquiriam uma empresa, as divisórias que separavam as salas da diretoria eram eliminadas, criando grande ambientes abertos, onde as pessoas dividiam suas mesas.

6. Copiar o que funciona

Existe algo que funciona e resolve o problema? Copie. Nada de perder tempo e recursos tentando reinventar a roda. Use o que já existe e que está dando certo. Não tenha medo de copiar o que funciona.

Por exemplo, o modelo 20-70-10 foi copiado de Jack Welch e funcionou perfeitamente. E quando o trio comprou as Lojas Americanas, eles visitaram Sam Waltman, fundador do Walmart, e fizeram um *benchmarking* de ideias e conceitos.

O próprio Banco Garantia replicou várias práticas adotadas pelo gigante Goldman Sachs. Desde o início, o trio aprendeu e copiou os empreendedores americanos.

7. Sistemas replicáveis

Em todas os seus empreendimentos, Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira usavam os mesmos conceitos que tinham levado o negócio anterior ao sucesso.

O sistema criado pelo trio se baseava em 3 pilares: meritocracia, fluxo de caixa em dia e uso de métricas para melhoria contínua.

Assim, após uma aquisição, o primeiro ano era dedicado a realmente entender o negócio, sem introduzir grandes mudanças.

O passo seguinte era fortalecer a cultura, o foco do negócio e manter sempre a visão de longo prazo.

A simplicidade de um sistema replicável é essencial para que as empresas prosperem e tenham grandes resultados.

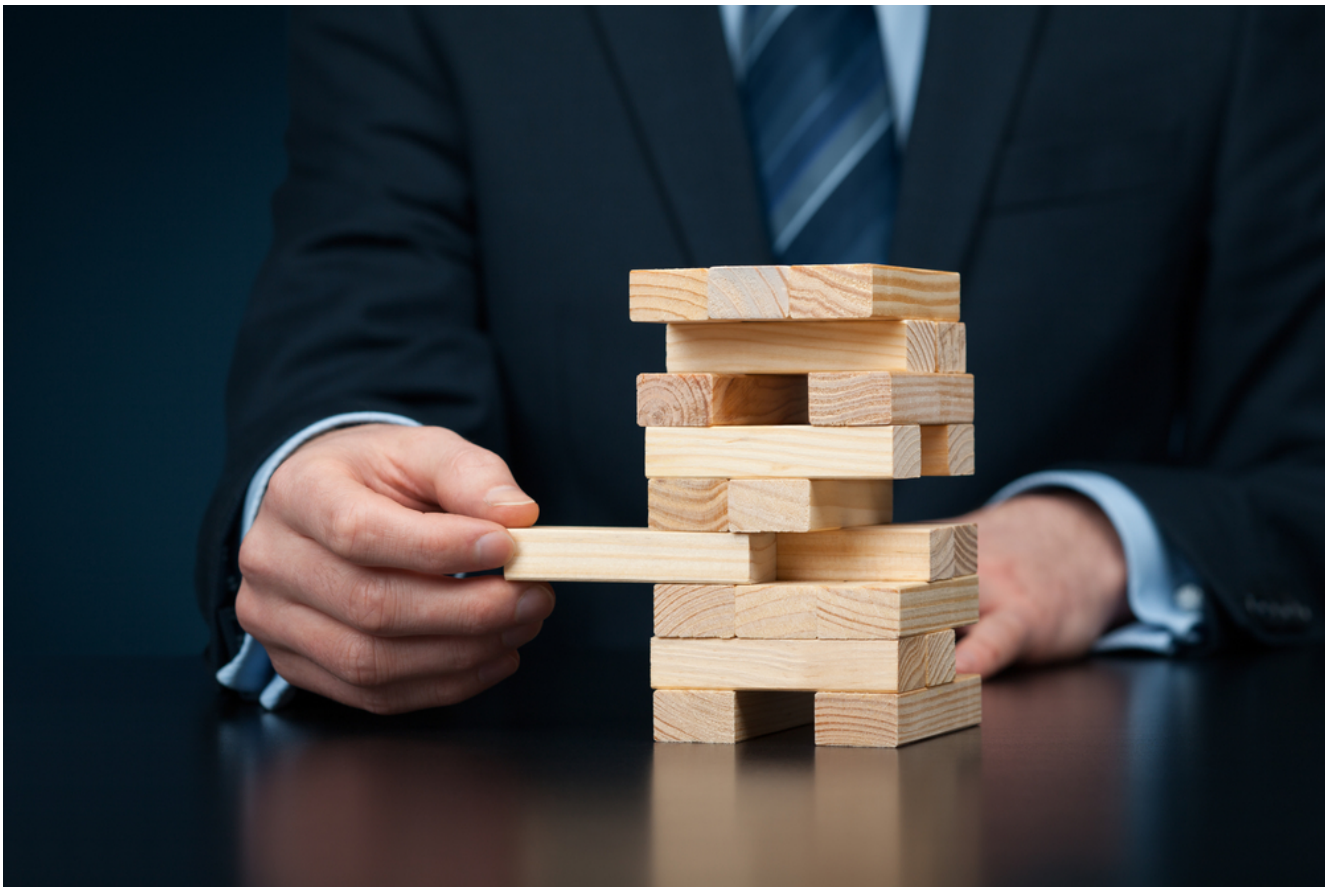
8. Cultura positiva entre os sócios

Para que uma sociedade funcione tão bem por décadas, é preciso buscar sócios que tenham perfis complementares, diferentes, mas que apreciam valores comuns que os levem a seguir na mesma direção.

Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira acreditavam que os estilos podem ser diversos, mas a visão deve ser única. E não pode haver brigas de ego entre os sócios.

O mérito de vencer é de todos e não vale a pena lutar por créditos e sim pelo resultado do negócio.

9. Incentivar o risco



As pessoas que tinham iniciativa e corriam riscos nunca eram penalizadas por buscarem algo novo. Pelo contrário, elas eram valorizadas.

Para quem tem um sonho grande, assumir riscos é importante. As pessoas não podem ser penalizadas se algo der errado, desde que executem as atividades conforme o plano.

O livro Sonho Grande conta a história de quando Carlos Brito, CEO da Inbev, decidiu comprar a Budweiser. Para a empresa, ele não seria penalizado se o negócio desse errado, mesmo que estivessem em jogo mais de $ 50 bilhões.

No recrutamento, as empresas sempre optavam por pessoas que tinham perfil de correr riscos calculados e iniciativa.

O sonho grande deve estar inserido na cabeça das pessoas, antes mesmo que elas se tornem um funcionário da empresa.

10. Cultura de crescimento

Uma empresa precisa ser capaz de crescer sempre, para dar aos seus funcionários maiores oportunidades de crescimento e distribuir a riqueza.

Para crescer, é necessário ter ganhos de escala. A escala permite que as empresas consigam comprar a custos reduzidos (conforme eles aprenderam com Sam Waltman), negociar melhores condições de pagamento e ter mais opções de fornecedores.

Eles se pautavam por nunca deixar dinheiro demais parado em caixa, sempre o colocando para trabalhar pelo crescimento do negócio.

A cultura do trio também não operava sobre a premissa de pagar dividendos em um volume que deixasse os sócios acomodados. É preciso manter a atitude sangue no olho e algum incômodo que leve em direção ao crescimento.

11. Aquisição de rivais e novos negócios

A lógica aqui é não deixar dinheiro demais parado no caixa. Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira estavam sempre de olho em novas oportunidades, sejam elas um nova linha de produto ou a compra de outra empresa.

O trio também comprava empresas para dar novas oportunidades a seus melhores colaboradores. Eles não queriam que seus talentos ficassem parados na carreira e por isso decidissem abandonar a empresa.

Desta forma, os melhores funcionários assumiam outros cargos nas novas empresas, com a missão de implantarem a cultura organizacional.

12. Investimento em educação

Com o passar do tempo, Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira perceberam que para manter o sonho grande era necessário capacitar os colaboradores. A partir daí, investiram em MBA e especializações do time, nas melhores universidades do exterior.

Foi uma iniciativa poderosa de clima organizacional e retenção de talentos. Aos poucos, os alunos das melhores universidades passaram a ser mais valorizados, também, no processo seletivo.

Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira continuam envolvidos em programas educacionais. Criaram a Fundação Estudar, que oferece bolsas no exterior para alunos de alto potencial e participam ativamente da Endeavor, uma ONG que fomenta o empreendedorismo em todo o mundo.

Em 2002, Jorge Paulo Lemann criou a Fundação Lemann, organização sem fins lucrativos que atua na área da educação. Desenvolve e apoia projetos inovadores, realiza pesquisas para embasar políticas públicas no setor e oferece formação para profissionais da educação e treinamentos para lideranças em

geral.

Sonho grande que inspira

Você ficou fascinado com o Sonho Grande de Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira? Então, bem-vindo ao hall dos admiradores desse trio fantástico.

A equipe do 12min selecionou para você outras opções de leitura simplesmente contagiantes. Anote aí:

Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas, Dale Carnegie

Você provavelmente gostaria de conhecer mais pessoas e fazer novos amigos, certo? E o que acha de ser capaz de influenciar quem está à sua volta? Essa é uma habilidade espetacular, que pode transformar a sua vida tanto no aspecto pessoal quanto profissional.

Esse livro, escrito por Dale Carnegie, é um clássico. Para você ter ideia, a sua primeira publicação ocorreu na década de 40 e chegou em na sua 52º edição. Já vendeu mais de 50 milhões de cópias, colocando-o entre os livros mais lidos do planeta. Mas não pense que está ultrapassado, porque ele permanece atualíssimo!

Paixão por Vencer, Jack Welch

Se existem pessoas que conhecem muito bem a receita do sucesso, uma delas é Jack Welch. Ex-CEO da General Electric (GE), ele aposentou-se com o maior bônus da história: 417 milhões de dólares.

Durante os 20 anos à frente da GE, Jack Welch conduziu um crescimento estrondoso da empresa, passando dos U$ 12 bilhões para U$ 400 bilhões. Números pra ninguém botar defeito. Obsessivo pela vitória, Welch foi um supercompetitivo empreendedor, que entrou em campo com um único objetivo: vencer. E ele conseguiu.

Confira outras 2 dicas especiais pra você:

Contágio

O Jeito Zuckerberg de Fazer Negócios

Boa leitura e ótimos aprendizados!

E, se essas informações foram valiosas para você, comente, curta e compartilhe o post com os seus amigos!