

O jeito AmBev

Inovando com sentido de urgência e com tolerância zero nos cortes de custos, a AmBev tornou-se a número 1 em produtos de consumo

Ao assumir o controle da cervejaria canadense Labatt depois da formação da InBcv, a brasileira AmBev encontrou no Canadá uma fábrica muito abaixo de seus padrões. Mas isso já era de se esperar. Quando se associou à Interbrew, numa operação que resultou na formação da InBev atual, a AmBev assumiu um sério compromisso: transferir à nova empresa o seu jeito de fazer as coisas. Naquela época, a AmBev já era conhecida por ser a cervejaria mais eficiente do mundo. Os resultados não demoraram a aparecer. Hoje, quatro anos depois, a InBev é o maior grupo cervejeiro mundial e estendeu suas operações a quatro continentes, inclusive a China. Na presidência mundial está o brasileiro Carlos Brito, um jovem executivo formado na escola da AmBev que levou para a Bélgica uma equipe de outros brasileiros para assisti-lo. Neste exato momento, há brasileiros trabalhando na China, transferindo para lá a filosofia da AmBev.

Ao observador externo, a AmBev aparece como um gigante implacável, que só se contenta com os primeiros lugares. Mas poucos procuraram analisar o que torna a AmBev tão temida e invejada. Quando a empresa surgiu, em 2000, o Brasil atravessava um período de crise cambial sem

precedentes. As empresas brasileiras haviam se tornado presas fáceis para os investidores estrangeiros. Naquele cenário, a AmBev tinha dois objetivos básicos: assumir o controle do mercado brasileiro, antes que algum estrangeiro o fizesse, e partir decisivamente para a expansão no exterior, como condição de sobrevivência. Hoje, apenas sete anos depois, a AmBev controla cerca de 70% do mercado nacional de cervejas e

A trajetória da companhia é uma das experiências de gestão mais fascinantes jamais tentadas no Brasil

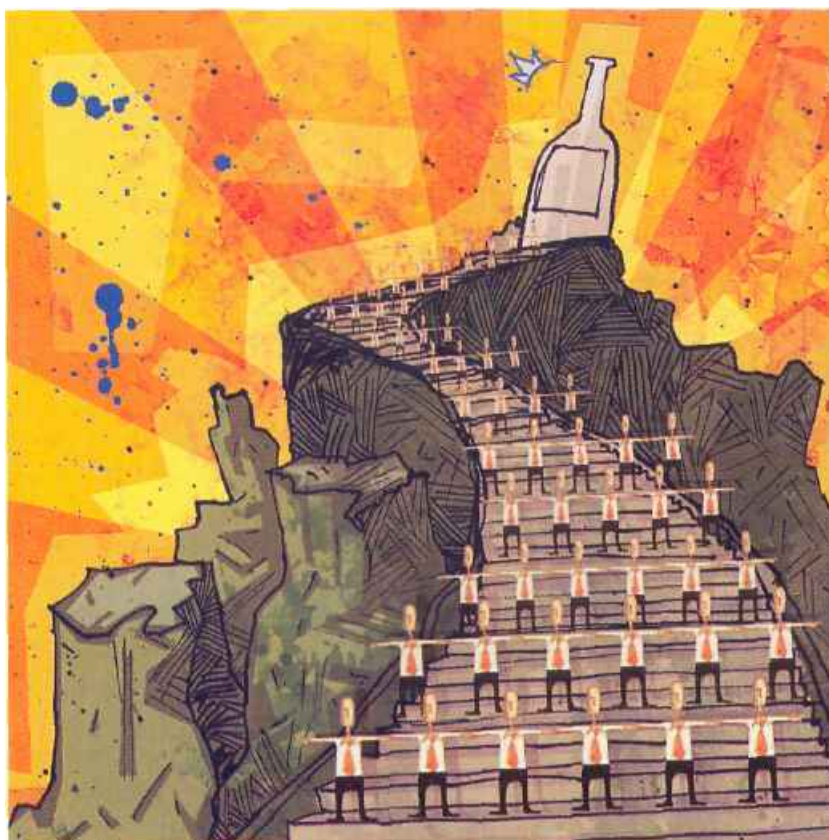
possui posições de liderança em toda a América Latina e no Canadá. Seu patrimônio líquido cresceu 14 vezes nesse período. Essa trajetória extraordinária é uma das experiências de gestão empresarial mais fascinantes jamais tentadas no Brasil. Os analistas que procuraram explicar as razões desse sucesso dizem que a AmBev é arrojada, inovadora, agressiva e obstinada. Na verdade ela é tudo isso, mas o verdadeiro segredo é sua capacidade de sonhar grande

e de transformar rapidamente esses sonhos em realidade. Resta, no entanto, a pergunta: como ela consegue transformar sonhos em realidade tão depressa? O que há de diferente no estilo de gestão da AmBev? Procurando a resposta para estas perguntas, analisamos os relatos do dia-a-dia na empresa e os cruzamos com o enunciado de missão, crenças, valores e competências da AmBev. Eis as diferenças que fazem a diferença:

"Inovações e mudanças: "Sonhamos grande porque cremos que a AmBev será do tamanho dos nossos sonhos. Buscamos inovações continuamente e nos esforçamos para aplicá-las com sentido de urgência".

"Gente faz a diferença: "Procuramos sempre recrutar gente melhor do que nós. Preferimos ser empurrados a ter de empurrar. Queremos fazer da AmBev uma meritocracia, onde todos podem crescer segundo seu talento e os resultados que conseguem, sem restrições ou favorecimento. Investimos no desenvolvimento das pessoas e valorizamos o sucesso".

"Estímulo à criatividade: "Estimulamos e premiamos as soluções encontradas por nossos colaboradores. Encaramos os erros cometidos como parte do processo de aprendizagem. Cultivamos o



Quem não
aceita as regras
do jogo
é excluído
sumariamente,
sem ter uma
segunda chance

respeito e a confiança mútuos, essenciais ao trabalho em equipe".

"Foco nos resultados: "Temos uma constante insatisfação com os resultados já alcançados. Insistir em novas metas ajuda-nos a nos concentrar no que é essencial. Trabalhamos duro e com entusiasmo, usando sempre o tanque reserva",

"•Donos do negócio: "Queremos que nossos executivos pensem como donos, para serem reconhecidos como tal. Se a empresa vai bem, todos que contribuíram para isso são premiados. Se vai mal, todos sofrem".

"Eficiência em custos: "Gestão de custos é uma verdadeira obsessão para nós. Todas as nossas unidades adotam o Orçamento Base Zero (OBZ),

que estimula o comprometimento com o controle de despesas e custos".

"Tolerância zero: "Somos uma empresa diferente das outras, com cultura própria. Para defender e preservar esta cultura, adotamos tolerância zero. É melhor ficar vermelho uma vez a amarelar para sempre".

"Liderança pelo exemplo pessoal: "Queremos vencer respeitando a ética. Acreditamos no velho ditado romano: 'as palavras convencem, mas o exemplo arrasta'. Somos éticos. Queremos resultados, sim, mas queremos vencer respeitando as regras. Malandragem e espertezas corroem a empresa. Não toleramos nada do gênero. Jamais sacrificaremos nossas marcas, a qualidade de nossos produ-

tos, nossa cultura ou nossa imagem institucional em troca de resultados".

Finalmente: "Cultivamos a solidariedade, o companheirismo e a lealdade. Gastamos sola de sapato e gostamos de pôr a mão na graxa. Preferimos falar com todos e ver tudo pessoalmente, em vez de ler relatórios".

Na língua portuguesa, a palavra manipulação tem um sentido de intriga, segredo e conspiração. As novelas, por exemplo, há quase sempre um espírito maligno que manipula as pessoas ao redor, jogando umas contra as outras, para atingir seus desígnios. Infelizmente, muitas empresas consideram a manipulação como coisa natural e até necessária. Mas não é essa a opinião da AmBev, que optou pela transparência em sua forma de administrar, transformando-a em um dos elementos-chave de sua cultura. No caso da AmBev, a transparência é completada pela tolerância zero. Em outras palavras: as cartas estão na mesa, à vista de todos. Mas quem não aceita as regras do jogo é excluído sumariamente, sem ter uma segunda chance. DN