

## Três candidatos, um sucessor

Marcelo Onaga

*A compra da Anheuser-Busch deu início à corrida pelo comando da AmBev no Brasil. A disputa, que já tem seus favoritos, é uma prova da capacidade da empresa em formar talentos*



João Castro Neves, Diretor-geral da AmBev na região sul da América Latina

No dia 14 de julho, quando assinou o acordo para a compra da cervejaria americana Anheuser-Busch, o brasileiro Carlos Brito, executivo que comanda da Bélgica a gigante cervejeira InBev, deu início à disputa por um dos cargos mais cobiçados dentro do grupo: a direção-geral da AmBev no Brasil. A empresa não comenta o assunto oficialmente, mas, conforme EXAME antecipou em junho, já está decidido que o atual diretor-geral da subsidiária brasileira, o carioca Luiz Fernando Edmond, vai assumir as operações da Anheuser-Busch nos Estados Unidos. Com a notícia da promoção de Edmond, abriu-se a sucessão no comando da operação brasileira. Trata-se de um cargo estratégico pela dimensão do negócio e pelo simbolismo que carrega. Além do mercado brasileiro, a subsidiária engloba mais sete países do norte da América Latina onde a empresa atua. Sozinha, é responsável por 40% das receitas globais da InBev, a maior cervejaria do mundo. Para efeito de comparação, a segunda maior unidade, a subsidiária responsável pela Europa Ocidental, concentra 20% das receitas globais. O lado simbólico fica por conta de ter sido criada aqui, no Brasil, a cultura de negócios centrada em resultados e meritocracia que vem se espalhando pelo mundo. Por tudo isso, a passagem pela presidência da AmBev é vista como uma credencial para assumir o posto mais alto naquele que é hoje um dos maiores grupos de bens de consumo do mundo. Foi o que aconteceu com o carioca Brito, que comandou a operação brasileira de 2004 a 2006. E é o que pode acontecer, agora, com Edmond.

Na disputa pelo comando no Brasil, três candidatos largam como favoritos — e um deles, o carioca João Castro Neves, está um pouco à frente dos demais. Homem da confiança de Marcel Telles, um dos acionistas do grupo, Castro Neves entrou na Brahma em 1996 e foi o responsável pela execução dos principais processos de fusão e aquisição da companhia, como a formação da AmBev e a criação da InBev. Hoje, é o diretor-geral da região sul da América Latina, área que engloba países como Argentina, Chile, Paraguai, Uruguai e Bolívia. Todas são operações muito rentáveis graças ao quase monopólio que a empresa desfruta nesses mercados. Contra o favoritismo de Castro Neves, pesa apenas a pequena experiência em áreas como vendas e marketing, consideradas estratégicas para o mercado brasileiro. E essa é exatamente a grande qualidade de outro concorrente, o português Miguel Patrício. Na companhia desde 1998, Patrício tem características complementares às de Castro Neves. Foi o responsável pela área de marketing da AmBev, uma das mais importantes para o negócio, e já dirigiu as unidades do grupo InBev na América do Norte e na Bélgica. Desde janeiro, Patrício responde pelas operações da InBev para a região Ásia-Pacífico, que inclui a China, um dos mercados que mais crescem no mundo. O fato de estar há apenas oito meses no cargo,

porém, pode deixá-lo para trás na disputa. Espera-se que Patrício deixe um legado de resultados na Ásia — e ele ainda não teve tempo suficiente para isso.

O terceiro nome na linha de sucessão de Edmond é Felipe Dutra, atual diretor financeiro de todo o grupo InBev. Dutra é hoje o segundo executivo mais importante da companhia, atrás apenas de Brito. Ele foi um dos principais nomes na negociação que resultou na compra da Anheuser-Busch e também é postulante à sucessão do atual presidente da InBev. Segundo um alto executivo da cervejaria, a passagem pelo Brasil — e o comando total de uma operação — seria o último passo antes da coroação global. Visto como um dos mais brilhantes profissionais de finanças de sua geração, Dutra tem contra ele um de seus maiores feitos. Seu nome teve peso fundamental para que a InBev conseguisse os empréstimos de 45 bilhões de dólares para comprar a Anheuser. E, por essa razão, os bancos poderiam se opor à sua saída neste momento. Correndo por fora, existe um quarto nome: Bernardo Paiva, diretor-geral da empresa no Canadá. Paiva é ligado a Edmond, mas tem pouca experiência, principalmente quando comparado a seus concorrentes. Um destino possível para Paiva seria a direção da AmBev no sul da América Latina caso Castro Neves seja o escolhido.

<b>João Castro Neves</b>
<b>Idade</b> 40 anos
<b>Função atual</b> Diretor-geral da AmBev na região sul da América Latina
<b>Pontos fortes</b> Homem da confiança de Marcel Telles e Carlos Brito, foi responsável pela execução dos principais processos de fusão e aquisição do grupo
<b>Ponto fraco</b> Pouca experiência em marketing e vendas

Independentemente de quem assumir o comando no Brasil, a simples existência de quatro executivos habilitados a ocupar um posto estratégico mostra que a AmBev é uma empresa singular. Poucas companhias no mundo possuem um mecanismo de formação de sucessores tão azeitado e uma disponibilidade tão grande de profissionais qualificados — talvez, hoje, a maior carência do mundo dos negócios. A sucessão na AmBev, como na maioria das empresas, é um processo que detona uma reação em cadeia. E raramente a cervejaria precisa buscar no mercado profissionais para ocupar postos abertos ou sustentar sua acelerada expansão. “Não me lembro de nenhuma empresa no Brasil que tivesse quatro alternativas internas para ocupar o cargo de presidente”, diz Dácio Crespi, sócio no Brasil da Heidrick & Struggles, uma das maiores empresas mundiais de contratação de altos executivos. A explicação para essa peculiaridade da AmBev está, em larga medida, na sua cultura de formação e retenção de talentos, forjados segundo seus valores e princípios. A cada ano, a empresa contrata cerca de 250 novatos, que chegam por meio de programas de trainee ou estágios. (Edmond, para ficar em apenas um exemplo, fez parte da turma de trainees de 1990.) Para passar pelo processo de seleção, o candidato precisa provar sua capacidade. O programa de trainees, voltado para profissionais com potencial para se transformar em gerentes ou diretores, atrai cerca de 50 000 candidatos para apenas 40 vagas. Antes de ser contratado, o trainee precisa vencer outros 1 249 concorrentes.

<b>Miguel Patrício</b>
<b>Idade</b> 42 anos
<b>Função atual</b> Presidente da InBev para a região Ásia-Pacífico
<b>Pontos fortes</b> Já comandou três operações regionais da InBev, tem grande conhecimento do mercado brasileiro e é especialista em marketing e vendas
<b>Ponto fraco</b> Está há pouco tempo na China e não realizou todas as tarefas da função atual

<b>Felipe Dutra</b>
<b>Idade</b> 43 anos
<b>Função atual</b> Diretor financeiro da InBev
<b>Pontos fortes</b> É o executivo mais importante da companhia depois do presidente Carlos Brito e é apontado como seu sucessor
<b>Ponto fraco</b> Foi o responsável pelos empréstimos de 45 bilhões de dólares para a compra da Anheuser-Busch. Os bancos podem exigir sua permanência. Além disso, não tem experiência no comando de uma operação

A construção dessa engrenagem de formação de talentos é mais do que uma bem-sucedida política de recursos humanos. Trata-se de uma necessidade vital para a estratégia de crescimento da companhia. Desde a criação da AmBev, em 1999, fábricas foram construídas, cervejarias foram compradas e o número de funcionários praticamente triplicou, passando de 9 000 para 27 000 apenas no Brasil. Contando todas as operações da InBev, são 89 000 empregados. Quando a Anheuser-Busch for incorporada, serão mais de 110 000. Para prosseguir em seu avassalador processo de expansão, os executivos da cervejaria sabem que precisam de gente qualificada e ambiciosa. E alimentam isso com uma remuneração variável agressiva. É a crença na meritocracia, na qual os melhores são reconhecidos, recompensados e atraem seus iguais. Na AmBev, os salários fixos costumam ficar abaixo da média de mercado. Mas os bônus podem fazer com que um funcionário receba até 18 salários extras por ano, desde que atinja as metas estabelecidas. A essa espécie de cenoura, juntou-se outra: a oportunidade de fazer, rapidamente, uma carreira internacional. O número de expatriados — brasileiros mandados para trabalhar no exterior — cresceu de pouco mais de uma dezena, há menos de uma década, para 134. Por ano, em média, 30 funcionários são mandados para outros países, e essa experiência internacional é cada vez mais valorizada na companhia. A maior prova disso é que todos os candidatos à direção-geral da AmBev no Brasil estão hoje em posições de comando no exterior.

<b>A AmBev na bolsa</b>	
Oscilação das ações nos últimos três meses (em reais)	
2/6	109
1/7	96
1/8	91
<i>Fonte: Economática</i>	

Reconhecer jovens talentos sem ferir suscetibilidades é uma das tarefas mais complicadas dentro de uma empresa. Sempre que os mais novos passam a ter oportunidade de crescimento, na outra ponta os veteranos se sentem ameaçados. A AmBev encontrou um sistema para diminuir esse tipo de tensão. De duas a três vezes por ano, os funcionários passam por uma avaliação de resultados. Entre os itens analisados, está a capacidade de formar sucessores para sua posição. Antes de mais nada, o executivo precisa definir e apontar quem são os possíveis candidatos a assumir seu cargo no futuro. Depois, ele passa a ser cobrado pelo treinamento desses talentos, os resultados obtidos por cada um deles e os pontos que devem ser melhorados. O sucesso dos subordinados é condição obrigatória para um chefe ser promovido. Chefes que não formam sucessores costumam ter vida curta na AmBev. "Ninguém na AmBev é promovido se não tiver encontrado seu sucessor", afirma José Roberto Daniello, responsável pela área de desenvolvimento de pessoas da cervejaria.

<b>Fábrica de sucessores</b>
Como a AmBev prepara seus futuros líderes
Todos os anos, a AmBev recebe cerca de 50 000 inscrições para seus programas de trainee e desenvolvimento de talentos
Desse total, apenas 100 são contratados e passam por um processo de formação e de adaptação à cultura da empresa
Sob supervisão direta dos diretores da empresa, os melhores trainees chegam ao nível gerencial em seis anos
Todos os talentos são constantemente recompensados pelos bons resultados. Em 2007, a empresa promoveu 32% de seus funcionários
Experiência no exterior é crucial. Por ano, a AmBev manda cerca de 30 funcionários para operações em outros países

A AmBev está longe de ser um convento de carmelitas. Em momentos como o atual, em que várias posições terão de ser preenchidas nos próximos meses, a competição, que já é forte na empresa, se torna particularmente acirrada. Seus executivos sabem que dificilmente haverá uma aquisição do mesmo porte da Anheuser-Busch nos próximos anos, e muita gente enxerga

no negócio a grande oportunidade para crescer na hierarquia e dar início a uma carreira internacional. “Começou a campanha eleitoral na AmBev”, diz uma ex-executiva que mantém contato com funcionários na sede da empresa. Uma central de boatos começa a espalhar rumores que vão da falta de motivação de um candidato a problemas de saúde do outro, passando por dificuldades de adaptação que a família de um terceiro teria no exterior. “Nessa época, vale tudo para tentar uma promoção”, diz a ex-executiva. Entre os candidatos ao topo, o jogo é menos aberto. A escolha do novo presidente da operação brasileira deve se estender pelos próximos três meses. Até lá, eles terão de esperar, trabalhar e, mais do que nunca, entregar os resultados prometidos. Para os que forem preteridos, resta o consolo de que, para a AmBev, criar o tempo todo oportunidades de crescimento é a única forma de garantir seu suprimento de talentos.

**Fonte: Exame, ano 42, n. 15, p. 54-58, 13 ago. 2008.**

A utilização deste artigo é exclusivo para fins educacionais.