

ARIANE ABDALLAH

De um gole só

*A história da AmBev e a criação
da maior cervejaria do mundo*

Copyright © 2019 by Ariane Abdallah

A Portfolio-Penguin é uma divisão da Editora Schwarcz S.A.

PORTFOLIO and the pictorial representation of the javelin thrower are trademarks of Penguin Group (USA) Inc. and are used under license. PENGUIN is a trademark of Penguin Books Limited and is used under license.

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

CAPA Alceu Chiesorin Nunes
FOTO DE CAPA © Clarkland Company/ Gettyimages
CADERNO DE FOTOS Osmane Garcia Filho
PREPARAÇÃO Lígia Azevedo
CHECAGEM Érico Melo
ÍNDICE REMISSIVO Luciano Marchiori
REVISÃO Clara Diamant e Márcia Moura

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Abdallah, Ariane

De um gole só : a história da AmBev e a criação da maior
cervejaria do mundo / Ariane Abdallah. — 1ª ed. — São Paulo :
Portfolio-Penguin, 2019.

ISBN 978-85-8285-089-3

1. Companhia de Bebidas das Américas (AmBev) 2. Cerveja-
rias – Brasil – História I. Título.

19-26456

CDD-641.230981

Índice para catálogo sistemático:

1. AmBev : Cervejarias : História : Brasil 641.230981

Cibele Maria Dias – Bibliotecária – CRB-8/9427

[2019]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 – São Paulo – SP

Telefone: (11) 3707-3500

www.portfolio-penguin.com.br

atendimentoaoleitor@portfoliopenguin.com.br

*Dedico este livro ao
Heitor Mauricio Cotrim*

SUMÁRIO

Prólogo: O nosso mundo 9

PARTE 1: O BRASIL

1. Uma máquina enferrujada 23
2. Não é só sobre dinheiro 29
3. Uma empresa de muitos donos 44
4. Uma enorme startup 68
5. Antártica: a Brahma de ontem 89
6. Que tal engolir a concorrência? 108
7. O fato que foi contra os argumentos 122
8. Aposta dobrada 143
9. A sombra do gigante 159

PARTE 2: O MUNDO

10. A cervejaria dos hermanos 177
11. Quem comprou quem? 195
12. Os garotos do Brasil 218
13. Esta Bud é para você 233
14. Todo o dinheiro do mundo 250
15. Multinacional e artesanal 274
16. A revolta contra o milho 289
17. O mundo é nosso 304
18. A maior cervejaria do planeta 317

PARTE 3: O FUTURO

19. O que vem depois de tudo? 333

Agradecimentos 349

Fontes 353

Créditos das imagens 413

Índice remissivo 414

PRÓLOGO

O nosso mundo

O ano de 1990 mal começara quando os empresários Marcel Telles e Magim Rodriguez foram convidados para almoçar com o então superintendente comercial da Rede Globo, Antônio Athayde. Fazia aproximadamente um mês que eles haviam assumido o comando da Brahma, à época segunda maior produtora de cerveja e refrigerantes no Brasil, conhecida pelos problemas em sua gestão. Embora os executivos não fossem afeitos a bajulação e já tivessem certa resistência à imprensa, aquele não era um convite para recusar. Tratava-se do maior grupo de mídia do Brasil, e, se havia uma certeza em relação ao futuro próximo, era de que eles precisariam investir quantias consideráveis em marketing para colher os frutos da aposta de US\$ 60 milhões feita pelos sócios do Banco Garantia ao adquirir a companhia carioca.

Marcel e Magim ocupavam respectivamente o cargo de diretor-geral e diretor de marketing da Brahma (Magim depois viria a se tornar diretor superintendente). Na prática, o combinado era que tocariam o negócio juntos desde o início. Chegando à sede da emissora, no Rio de Janeiro, os dois encontraram não apenas o anfitrião, mas também Flávio Corrêa, conhecido como Faveco, presidente da SMP&B, agência de publicidade que detinha a conta da cervejaria. Era a primeira vez que eles se viam. Seguiram para o salão privado e logo um garçom paramentado chegou para servi-los.

“O que o senhor vai tomar?”, perguntou, para cada convidado.

Quando chegou sua vez, Flávio respondeu sem rodeios:

“Uma coca, por favor.”

Marcel sorriu. A Coca-Cola era distribuída no Brasil pela Kaiser, a segunda maior concorrente da cervejaria carioca. Com a mesma objetividade, e ainda sorrindo, ele comunicou:

“O senhor acaba de perder a conta da Brahma.”

O recado estava dado. Não apenas para Flávio, mas para quem estivesse interessado naquele novo modo de fazer negócio no Brasil.

Muitos donos e nenhuma parede

O carioca Marcel Telles era sócio do Banco Garantia, responsável pelo investimento financeiro na Brahma. A ideia partira do sócio-fundador, Jorge Paulo Lemann, também carioca, que durante quatro meses conduziu sozinho as conversas com os antigos controladores da cervejaria, a família alemã Gregg. Lemann comprara a corretora Garantia em 1971, dezoito anos antes, com um grupo de sócios. O banco era reconhecido no mercado pela alta lucratividade. No final de 1996, dois anos antes de ser vendido para o Credit Suisse, tinha acumulado um patrimônio de US\$ 550 milhões. Naquele ano foi considerado pela revista britânica *Euromoney* a melhor empresa de negociação de títulos do Brasil e a instituição mais confiável do país pela terceira vez consecutiva. A Institutional Investor, uma das mais respeitadas empresas de pesquisa do mundo, elegeu as pesquisas de ações do banco as melhores do Brasil.

Agora Lemann procurava oportunidades para diversificar os investimentos e aumentar a rentabilidade do dinheiro que sobrava no caixa. Completava o trio dos principais sócios do banco Carlos Alberto Sicupira, conhecido como Beto, que tocava outro negócio: a rede varejista Lojas Americanas, adquirida pelo Garantia sete anos antes da Brahma, em 1982.

Havia motivos para que a cervejaria fosse uma das apostas do grupo. Fazia algum tempo que Lemann havia observado que os nomes de donos de cervejarias figuravam recorrentemente nas mais altas colocações das listas das pessoas mais ricas de cada país da América Latina. “Quem era o cara mais rico da Venezuela? Um cervejeiro [a família Mendoza, da Polar]. O cara mais rico da Colômbia? Um cervejeiro [o do grupo Santo Domingo, dono da Bavaria]. O mais rico da Argentina? Um cervejeiro [família Bemberg, da Quilmes]”, disse ele, certa vez. “Esses caras não podiam ser todos gênios... O negócio devia ser bom.” A Brahma, por sua vez, reunia elementos favoráveis para o empresário testar sua tese. Era uma companhia familiar cheia de hierarquias e ineficiências, com o quadro de funcionários inchado, inclusive por acionistas ocupando posições na diretoria. Se o ambiente era complexo, o produto era simples. Cerveja é cerveja, em qualquer lugar do mundo. Ou seja, aquele era um prato cheio para financistas especializados em cortar gorduras, desenvolver e lapidar processos.

A aquisição era apenas a ponta do iceberg de um projeto muito mais ambicioso do que o consumidor e o próprio mercado poderiam prever. “Nosso objetivo é ser uma das cinco maiores cervejarias do mundo”, dizia Marcel, nos

anos 1990, em reuniões. Em poucos anos, os planos já eram maiores: “Queremos comprar a Anheuser-Busch [dona da Budweiser]”. Tratava-se de um ícone norte-americano e a marca mais consumida do mundo. As frases do empresário soavam como devaneio aos ouvidos comuns.

Assim que os novos donos deram os primeiros passos dentro da Brahma, começaram a construir a cultura que Lemann idealizara. Era um jeito de conduzir os negócios baseado em atrair, reter e desenvolver os melhores talentos e criar uma rígida meritocracia, vinculada a um modelo de sociedade que transformava os funcionários com melhor desempenho em donos de parte da companhia.

A inspiração vinha da gestora americana Goldman Sachs, que naquela época já havia construído uma cultura forte baseada em atração e avaliação de profissionais, remuneração competitiva e oportunidade de participação societária. Na prática, para trabalhar na cervejaria, o trio buscava pessoas com “brilho nos olhos” e “faca nos dentes” — expressões que logo iriam se tornar jargão no mundo corporativo e esses funcionários, sonho de consumo de empresas dos mais diversos setores.

A mentalidade de Lemann era simples: as pessoas exercitam apenas parte de seu potencial na condição de funcionárias. Para entregar tudo de que são capazes, precisam se sentir donas do negócio. E, para isso, só tem um jeito: serem de fato donas do negócio.

No dia a dia, a nova gestão consistia em medir absolutamente todos os indicadores de desempenho da maneira mais objetiva possível, criar processos padronizados para isso e não perder tempo com questões supérfluas, como roupas formais, vagas de estacionamento reservadas para a diretoria e... paredes. Os executivos passaram a compartilhar as poucas secretárias que sobraram. As roupas sociais foram substituídas por calça jeans, camisa social ou polo. Os mais aderentes à cultura andavam de sapatos estilo dockside, relógio esportivo e mochila. Ver Marcel ou Magim com os pés nas mesas não era raro — uma cena que comunicava a informalidade da cultura, sem deixar dúvidas de quem comandava o negócio. Palavrões se tornaram parte do vocabulário. A assertividade, na fala e na ação, era pré-requisito, e quem não acompanhasse o ritmo era atropelado por colegas e chefes. Planilhas de Excel abrigavam números sobre todos os temas possíveis. Quem chegasse primeiro pegava o melhor lugar no estacionamento — independentemente do cargo que tivesse. As salas fechadas, que antes indicavam a importância do executivo que as ocupava, deixaram de existir. Todos agora compartilhavam mesas de mesmo tamanho, dispostas em um ambiente aberto. Começava uma revolução não apenas na Brahma, mas no ambiente corporativo brasileiro em geral.

Os resultados apareceram em pouco tempo. Um ano depois da compra, em 1991, a Brahma assumiu a liderança do mercado de cerveja brasileiro, superando a Antarctica. Em 1989, seu faturamento foi de US\$ 780 milhões, e

o lucro, de US\$ 36 milhões. Seis anos depois, em 1995, a receita bruta estava em US\$ 3,05 bilhões, e os lucros tinham se multiplicado por oito, indo para US\$ 282 milhões. As mudanças foram decorrentes de um corte de custos, inicialmente impulsionado pela diminuição do quadro de funcionários em 10%, somado a um aumento de eficiência. À medida que entendiam melhor o negócio, os novos gestores criavam padrões para aumentar a produtividade. O organograma foi revisto, com redução de funções e camadas hierárquicas, fábricas foram fechadas e processos foram desenvolvidos para garantir o constante aumento do faturamento e a revisão das despesas — com o compromisso de diminuí-las ano a ano.

Onze anos após a aquisição da Brahma, em 2000, veio a segunda grande transformação na empresa: o trio do Banco Garantia conduziu a fusão com sua principal concorrente, a cervejaria paulistana Antartica — que tinha uma realidade parecida com a da Brahma na época da aquisição. Consolidar duas empresas rivais ainda era uma novidade para o mercado brasileiro no final dos anos 1990. Nesse caso, um agravante chamava ainda mais a atenção e tornava o caso polêmico: a Companhia de Bebidas das Américas (AmBev) nascia com aproximadamente 70% de participação no mercado de cerveja nacional.

O risco de a empresa resultante ser interpretada como monopolista e, portanto, uma ameaça à livre concorrência fez barulho durante o processo de fusão no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). A seu favor, a AmBev tinha o apoio do então presidente Fernando Henrique Cardoso e o marketing de um discurso nacionalista. A promessa era de que seria uma multinacional “verde-amarela”, o que traria boas oportunidades econômicas para o país no cenário internacional. Tecnicamente, não seria a primeira empresa brasileira a fazer esse movimento: companhias como Embraer, Odebrecht e Petrobras já haviam expandido sua atuação para o exterior. Mas nenhuma havia se apropriado desse discurso de maneira tão veemente.

A operação impulsionou ainda mais o negócio. A receita líquida da companhia foi de R\$ 6,5 bilhões, em 2001, para R\$ 7,3 bilhões, em 2002. O lucro líquido partiu de R\$ 784,6 milhões, em 2001, para R\$ 1,5 bilhão em 2002. Junto vieram consequências intangíveis e de impacto incalculável. Em dezembro de 2000, a revista *Exame* publicou uma reportagem de capa que enfatizava a agressividade dos executivos e a hipercompetitividade estimulada pela liderança. Eram mencionadas as aulas do curso de MBA oferecido pela empresa “a cinquenta de seus profissionais de maior potencial de crescimento”.

[Os alunos] querem fazer as perguntas mais inteligentes, dar as respostas certas, apresentar os melhores trabalhos. Sobre suas mesas, há dezenas de pequenos tomates vermelhos de tecido. Cada vez que um palestrante ou aluno fala algo considerado tolice, voam tomates de todos os lados. Literalmente [...] É brincadeira.

É sério. É divertido e, ao mesmo tempo, cruel. Pode parecer o inferno corporativo. O surpreendente é que as pessoas que fazem a empresa parecem adorar o calor de suas labaredas.

Nos anos seguintes, vieram outras notícias pouco favoráveis à AmBev. Em 2012, por exemplo, o jornal *O Estado de S. Paulo* publicou a notícia de que a companhia teria de pagar R\$ 50 mil de indenização a um ex-vendedor por danos morais. Entre as punições por não bater as metas estabelecidas, a reportagem destacava que ele tinha sido obrigado a fazer flexões de braço diante dos colegas. Outros casos divulgados na mesma época mencionavam a proibição de sentar durante reuniões, a obrigação de dançar na frente dos outros e o uso de camisas com dizeres ofensivos.

Nos primeiros anos de existência, a AmBev já tinha uma imagem tão cultuada quanto questionada. Era admirada por jovens estudantes de cursos como administração e economia e por executivos com sede de desafio e dinheiro. Ao mesmo tempo, era considerada pela opinião pública agressiva demais. O foco em eficiência atraía alguns e criava resistência em outros. A maioria dos aproximadamente trinta ex-funcionários que foram ouvidos para este livro defende que, da perspectiva de quem faz parte da companhia, aquela era uma cultura justa na aplicação da meritocracia, oferecendo mais oportunidades para quem apresentava resultados melhores para a companhia. Uma cultura direta, enérgica e ágil. E a maioria defende que isso era bom, embora pela mídia não parecesse. Mas alguns ex-funcionários e reportagens publicadas na imprensa sugerem que, em algumas ocasiões, a ambição se confundia com ganância. O que profissionais que se identificam com a proposta chamam de superação de limites em busca de excelência, outros, entre os que preferiram sair ou foram demitidos por não se adequar à cultura, consideram obsessão por dinheiro a qualquer custo.

Mas nem os analistas mais atentos e otimistas poderiam prever o que a cultura AmBev realizaria em menos de duas décadas. A empresa começou sua expansão internacional pela América Latina ainda na época em que era só Brahma. Em 2004, atravessou o oceano e uniu sua forte cultura focada em pessoas e meritocracia à experiência e tradição da belga e centenária Interbrew, dona de marcas como Stella Artois e Jupiler. A fusão das duas empresas criou a InBev. Na época, os investidores brasileiros ficaram confusos. Quem vai comandar a nova companhia?, perguntavam-se. Os belgas ou os brasileiros? Em poucos anos, ficou claro que aquele era um raro caso bem-sucedido de cogestão, em que cada uma contribuía com seus pontos fortes, embora os europeus tenham ficado com a maior parcela de ações. Em 2008, a empresa chegou aos Estados Unidos no melhor contexto possível para os brasileiros e belgas. Adquiriu a Anheuser-Busch, ícone norte-americano, por US\$ 52 bi-

lhões. Dois meses depois, quando estourou a crise econômica que levou à quebra de bancos como o Lehman Brothers, já estava formada a maior cervejaria do mundo.

Uma notícia assustadora e empolgante

No dia 28 setembro de 2016 foi anunciado que a Anheuser-Busch InBev (AB InBev) — controladora da AmBev no Brasil — comprara sua principal concorrente, a afro-inglesa SABMiller. Com aproximadamente 10% de participação no mercado global, a empresa com sede em Londres era resultado da aquisição da americana Miller Brewing Company pela sul-africana SAB, em 2002. Segunda maior fabricante de cerveja do mundo, tinha entre seus acionistas o grupo americano de tabaco Altria (ex-Philip Morris), com 36% das ações, e o colombiano Santo Domingo, com 14%. A partir dessa aquisição, a AB InBev adentrava o único continente no qual ainda não estava presente: a África.

Dez meses antes, no dia 11 de novembro de 2015, Vaughan Croeser, diretor de marketing da marca Castle Lager, da SAB, aguardava seu voo para a Cidade do Cabo no Aeroporto Internacional de Johannesburgo quando leu a seguinte notícia na Bloomberg pelo celular: “AB InBev compra SABMiller por US\$ 107 bilhões”.* Na hora, mandou uma imagem da tela por WhatsApp para sua chefe, Andrea Quaye, diretora de marketing da companhia. “Aconteceu!”, ele escreveu.

Andrea estava em reunião quando recebeu a mensagem. A notícia não surpreendeu nenhum dos dois. A equipe de marketing esperava recebê-la a qualquer momento desde 2010, quando um ex-diretor recomendou que todos lessem o livro *Destronando o rei*, da jornalista Julie MacIntosh, ex-correspondente do jornal britânico *Financial Times*. Trata-se de um relato detalhado da compra da Anheuser-Busch (AB) pela empresa brasileiro-belga InBev, em 2008. A história é contada de uma perspectiva americana, já que a repórter entrevistou mais executivos e pessoas próximas à AB do que à InBev, e mostra como os brasileiros agem ao adquirir outra empresa. Era inevitável considerar que a SAB, principal concorrente no mercado global, seria uma das próximas presas da AB InBev.

A chamada da Bloomberg que Vaughan leu levava a um vídeo em que jornalistas debatiam a compra da SAB e seus impactos com um diretor do Deutsche Bank, Francesco Curto. “A pergunta agora é: ‘O que vem depois?’”, diz Francesco logo no começo da conversa. “Porque agora temos um grupo que, com-

* “AB InBev Buys SABMiller for \$107 Billion as U.S. Deal Agreed”, Bloomberg, 11 nov. 2015. <https://bloom.bg/2UE8dKJ>

binado, vai ter 30% de participação no mercado de cerveja globalmente. Nesse ponto, é muito difícil ver como a empresa vai continuar crescendo.”

Shobna Persadh, recém-promovida à diretoria de Negócios Corporativos da SAB, estava andando pelo corredor da empresa quando foi parada por um colega e recebeu a notícia. No mesmo dia, comprou dezenas de exemplares de *Destronando o rei*, distribuiu para outras pessoas da empresa e logo ficou conhecida como “A mulher do livro”. Shobna leu o relato de Julie MacIntosh no fim de semana seguinte. Na segunda-feira, quando chegou ao escritório, começou a empacotar seus pertences. Quando perguntavam por quê, ela respondia: “Estou me preparando para a AB InBev. E sugiro que você faça o mesmo”.

Eu não precisava de ninguém para me dizer que não teria mais aquele escritório. Foi o que eles fizeram na Anheuser-Busch. Se compraram a empresa americana em uma aquisição hostil e não restou nem um único membro da família acionista na AB InBev, eram esses seu estilo e seu modelo. Eu sabia que uma mudança estava a caminho. Então, de uma perspectiva pessoal, a abracei. Sabia que eu tinha que ser ágil e flexível.

Apesar de estar disposta a se adaptar ao novo contexto, Shobna lamentou se desfazer de sua sala. “Eu tinha um escritório realmente chique”, diz ela, rindo. “Com muitas janelas, um piso sofisticado e até uma lagoa com peixes coloridos, pelos quais devíamos ter pagado uns 25 mil rands [o equivalente a cerca de 6.850 reais]”. A executiva trabalhava na SAB havia seis anos, desde 2010. A partir daquele momento, ficou à espera do novo chefe. “Estava pronta para receber um grande monstro.”

Depois de ler o livro, ela e outros colegas refinaram suas pesquisas. Uma das fontes mais consultadas foi um perfil da empresa publicado no *Financial Times*, no dia 15 de junho de 2015. O título era “Os implacáveis reis da cerveja da AB InBev”.* O texto mencionava as potenciais aquisições iminentes da empresa — SABMiller aparecia no topo da lista, seguida por outras companhias globais do ramo: Diageo, Coca-Cola e PepsiCo. O artigo também descrevia a trajetória, o estilo de gestão e os principais pontos da cultura da companhia.

O segundo parágrafo da reportagem soava como uma previsão do que viveriam os africanos dali a alguns meses:

Depois de a Anheuser-Busch, dona da Budweiser, concordar em ser adquirida pela InBev em 2008, o sr. Brito [Carlos Brito, CEO da AB InBev] e seus colegas da InBev chegaram à sede do grupo norte-americano em Saint Louis 24 horas antes para começar a tirar as pessoas da zona de conforto e avaliar quais executivos seniores

* “AB Inbev’s Hard-Nosed Kings of Beer”, *Financial Times*, 15 jun. 2015. <https://on.ft.com/2W65FWZ>

se encaixariam [à nova cultura]. “Em qualquer empresa, há 20% que lideram, 70% que conseguem seguir e 10% que não fazem nada”, lembra o sr. Brito. “Então, claro, você precisa se livrar desses 10%... Eles estão sempre infelizes e reclamando.

O que mais chamava a atenção daqueles leitores diretamente interessados no assunto eram as descrições do perfil dos executivos (jovens enérgicos e objetivos), o constante corte de custos e a pressão por resultados, que criava um ambiente difícil.

A reportagem apresenta o brasileiro Carlos Brito, CEO global da AB InBev, como alguém que praticamente vive para o trabalho. “Minha vida é a empresa e minha família”, ele disse em uma entrevista. Brito reconhece que não tem hobbies e que o único passatempo que se permite é correr na esteira por meia hora todos os dias.

Para conhecê-lo melhor, algumas pessoas procuraram vídeos de suas tradicionais palestras para alunos da Universidade Stanford — que têm o objetivo de atrair jovens talentos. Nessas ocasiões, o executivo apresenta os principais aspectos da cultura organizacional, que hoje define como “Dream People Culture” [“Nosso sonho, nossa gente, nossa cultura”]. “Sonho é algo que todo ser humano entende muito mais do que visão e missão”, resume em uma dessas palestras, no dia 11 de novembro de 2010. Na mesma apresentação, ele fala sobre meritocracia:

Se alguém se dedica mais tempo, produz mais resultados, tem mais potencial, está disposto a roer um osso mais duro, está disposto a assumir mais responsabilidade, a ir a outros lugares, a ser transferido, merece mais oportunidade, mais exposição, mais aprendizado e construir uma riqueza de acordo com o valor que está criando.

Ao ler as descrições sobre o novo chefe, os funcionários da SAB ficavam, em geral, assustados. No entanto, ao assistir a Brito em suas palestras, tinham outra impressão. O que ele dizia parecia fazer sentido e, para alguns, soava até como um convite atraente. “Estávamos com muito medo e muito empolgados”, resume Vaughan Croeser, diretor de marketing. Entre o momento do anúncio da compra, em novembro de 2015, e a aprovação do acordo por todos os órgãos internacionais competentes e pelos acionistas, concluída em setembro do ano seguinte, decorreram aproximadamente dez meses. Durante esse período, Nirishi Trikamjee, diretora de Negócios Corporativos da companhia, se perguntava: “Como lidar com esse misto de intensa tristeza e entusiasmo?”.

Reencontro com a origem

Antes da aquisição pela AB InBev, a SABMiller estava para a África do Sul assim como a AmBev estava — e ainda está — para o Brasil. Apesar de tecnicamente não ter sido a primeira multinacional verde-amarela, foi fundamental para melhorar a autoestima do ambiente empresarial brasileiro, colocando o país em condições de competir com os melhores e maiores do mundo. A AmBev está entre as cinco empresas dos sonhos dos jovens, segundo a pesquisa da consultoria Cia de Talentos de 2016. Na última década, outras empresas brasileiras dos mais variados setores contrataram ex-funcionários e consultores da AmBev com a missão de reproduzir a cultura e o sistema de gestão focado em pessoas talentosas, alto desempenho e ótimos resultados.

A South African Breweries (SAB) foi fundada em 1895, em Johannesburgo, na África do Sul. Era a segunda maior fabricante de cerveja do mundo, atrás apenas da AB InBev. Com mais de duzentas marcas de cerveja no portfólio, estava presente em mais de oitenta países em 2016. Naquele ano, foi eleita a segunda melhor empresa para se trabalhar na África do Sul. “Eu só queria trabalhar na South African Breweries”, diz Nirishi. Alastair Hewitt, diretor de marcas globais, está na empresa desde 1985 e faz um depoimento que revela orgulho similar:

Éramos apenas a South African Breweries até 1992, quando começamos a comprar cervejarias ao redor do mundo e nos tornamos um modelo para a África do Sul. [...] Uma empresa sul-africana é algo que gera um orgulho inacreditável. Em todo lugar em que você fosse, se dissesse que trabalhava lá, a reação era: “Uau! Você trabalha na SAB!”.

Alastair lembra que em 2002 fazia MBA na Universidade de Chicago quando foi anunciado que a SAB adquirira a americana Miller Brewing Company, formando a SABMiller. “Na minha classe, havia 47 americanos, dois britânicos e eu, sul-africano. Os americanos ficaram completamente descrentes. Quando souberam que eu trabalhava na SAB, começaram a me interrogar: ‘Como uma empresa sul-africana comprou uma americana? Isso é impossível!’”. Ele confessa que pensou o mesmo seis anos depois, em 2008, quando soube que a empresa brasileiro-belga InBev comprara a Anheuser-Busch. E não foi só ele. Diante da aquisição de um ícone norte-americano por estrangeiros, um grupo de pessoas nos Estados Unidos criou um site chamado “Save Budweiser” [Salve a Budweiser], que recebeu dezenas de milhares de assinaturas. O site global AdAge, que divulga notícias sobre marketing e mídia, publicou um artigo em 2008 no qual lembra que um de seus executivos disse, diante da aquisição da Anheuser-Busch: “Isso pode ser um desastre”.

Agora, Alastair sentia na pele o mal-estar de ter uma empresa que é um orgulho nacional sendo passada a mãos estrangeiras. Então fez uma lista de perguntas sobre como a empresa funcionaria dali em diante e a enviou por e-mail para Carlos Brito. As respostas vieram em uma videoconferência entre os dois executivos. “Ele sentou à mesa e falou por quarenta minutos sem parar, respondendo tudo o que eu havia perguntado”, conta Alastair.

Na conversa privada e depois em uma com outros diretores presentes, Brito enfatizou justamente a similaridade entre a SAB que foi adquirida e a AmBev que ele ajudara a construir nos anos 2000.

Quando olhamos de onde viemos e de onde a SAB veio, vemos o quanto é similar [...] Uma questão que frequentemente surge é: “Quais as diferenças entre as duas empresas? Teremos algum problema no futuro em relação à cultura ao juntarmos as duas companhias?”. Quanto mais eu aprendo sobre os dois negócios, mais similaridades eu vejo [...].

Um dos pontos em comum destacados por Brito foi o foco em pessoas acima de tudo. “Para sonhar grande, precisamos das pessoas certas. De ótimos líderes. Porque, no fim das contas, a empresa só pode ser tão boa quanto as pessoas e os líderes que fazem parte dela.”

O encontro com a SAB foi como uma revisita da AB InBev às suas origens, fechando um ciclo e começando outro. Agora ela está presente nos cinco continentes e é, de longe, a maior cervejaria do planeta. Ser dona da marca mais valiosa do mundo, a Budweiser, foi apenas mais uma de suas conquistas. Em 27 anos, a AB InBev consolidou e tornou mais eficientes concorrentes com mais de oito séculos de existência. Hoje, tem mais de quatrocentos rótulos e uma bagagem incomparável: os erros e acertos que cobraram seus preços — algumas vezes, irrisórios, se comparados aos lucros que geraram; outras, mais altos do que seus donos e executivos gostariam de pagar. Acima de tudo, a experiência deixou cicatrizes e sinais de maturidade que só uma vida intensa pode produzir.

Certamente os desafios, externos e internos, que a empresa tem pela frente serão grandiosos. O mercado nacional e global passa por transformações importantes. Nos últimos anos, a indústria tem enfrentado queda no consumo de cerveja. Paralelamente, diversos estudos mostram que as novas gerações têm expectativas profissionais mais altas do que gerações anteriores no que diz respeito ao propósito e ao impacto do trabalho que desempenham no mundo. A motivação financeira e uma perspectiva de carreira estável já não são promessas suficientes para atrair jovens talentos. A companhia enfrenta ainda os riscos intrínsecos a qualquer multinacional: tornar-se lenta, burocrática e desconectada de seus valores originais. Mas Carlos Brito defende que a essência da companhia continua viva e no centro das atenções. “A empresa cresceu, e agora temos

de lidar com uma complexidade maior do que antes e de usar a tecnologia para construir pontes, já que não podemos estar em todos os lugares do mundo ao mesmo tempo. Mas os valores que nos movem são os mesmos de sempre.”

De todo modo, a companhia que nasceu no Brasil já deixou a sua marca na história do capitalismo mundial. Uma história tão improvável quanto planejada. Tão surpreendente quanto lógica. Que contou com uma combinação de método, improviso, sorte e coragem. A construção do império AB InBev aconteceu à base de fusões e aquisições que se tornaram possíveis em janelas de oportunidades, em função de conjunturas difíceis de prever ou reproduzir. É esse constante balanço entre os extremos que faz com que o caminho traçado por Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira seja tão consistente em sua imprevisibilidade.

PARTE 1

O Brasil

CAPÍTULO 1

Uma máquina enferrujada

O paulista Josué Bressane Júnior tinha 24 anos e estava decidido a morar no Rio de Janeiro. Ele havia passado a adolescência na capital fluminense e agora participava de três processos seletivos, na tentativa de encontrar um emprego que justificasse a mudança. Recém-formado em psicologia pela PUC de Campinas, sua cidade natal, não tinha critérios exatamente sofisticados para escolher a empresa na qual ingressaria. “A primeira que me ligar é a que vou aceitar”, pensava. Em abril de 1989, um executivo do RH da Brahma ligou.

A cervejaria era forte no Rio de Janeiro, enquanto sua rival, a Antarctica, era a marca querida dos paulistas. As duas viviam uma disputa acirrada pela liderança do setor. Naquele ano, a Brahma era a número dois, com 37,8% de participação no mercado, contra 40,8% da Antarctica. Considerando a soma de Brahma e Skol (marca dinamarquesa que a Brahma adquiriu em 1980), a carioca dominava metade do mercado nacional de cervejas, com 50,3%.

O primeiro cargo que Josué ocupou na Brahma foi de analista de treinamento da fábrica mais antiga da companhia, localizada à rua Marquês de Sapucaí, em frente ao Sambódromo. A empresa tinha 21 fábricas de cerveja e 37 de refrigerantes (destas últimas, 27 próprias e dez franqueadas). Logo ele começou a questionar a escolha que havia feito. A empresa estava obsoleta. As fábricas pareciam negócios separados. Cada cervejeiro se comportava como dono de seu território. Alguns não deixavam outras pessoas da companhia entrarem na fábrica. O próprio Josué fora barrado quando tentara visitar a área de produção da antiga instalação da Cervejaria Hanseática, na Tijuca (fechada anos depois). Tanto na indústria quanto no escritório, os sistemas operacionais eram ultrapassados; os processos, lentos e burocráticos; e as incumbências que Josué recebia, aparentemente irrelevantes. Um contexto pouco animador para começar uma carreira.

Um dos primeiros desafios do jovem executivo foi desenvolver um programa de integração para as secretárias da empresa — tão numerosas quanto os

gerentes e diretores, já que cada executivo tinha uma. A missão de Josué era oferecer a essas profissionais uma visão sistêmica do negócio, com um roteiro de treinamento que incluía passar um dia na indústria e outro no departamento financeiro, por exemplo. Um dia, ele notou a ausência da principal secretária do gerente-geral (que tinha uma auxiliar também). Ligou para ela para entender a falta. “Eu não vou”, ela respondeu. “Tenho outro compromisso.” Josué insistiu, mas não teve sucesso.

Dias depois, Josué foi chamado para uma conversa séria com o chefe. “É verdade que isso aconteceu? Você ligou para ela e perguntou por que ela não foi ao treinamento?”, o chefe indagou. “Sim”, respondeu Josué. “Você não pode fazer isso. Ela me perguntou quem era o baixinho ‘topetudo’ e pediu para eu te demitir. Não vou fazer isso, mas de agora em diante tome cuidado.”

Josué ficou indignado. Para ele, aquela situação simbolizava as regras não escritas que comandavam a conduta da empresa. A Brahma, com mais de cem anos, era uma companhia antiga, na idade e no comportamento.

A velha Brahma

O Brasil fabricava cerveja desde, pelo menos, 1836, ano em que foi publicado um anúncio no *Jornal do Comércio*, do Rio de Janeiro, no dia 13 de outubro, divulgando a oferta da bebida:

CERVEJA BRAZILEIRA, muito saborosa e saudavel; vende-se na Rua Direita n. 86, por 2\$400 a duzia de garrafas. Afiança-se que com o tempo não se damnifica; e comprão-se as mesmas garrafas vasias, a 60 rs. cada huma.

Não há, porém, nenhuma indicação sobre o fabricante da bebida.

Na década de 1860, os consumidores brasileiros podiam encontrar cervejas estrangeiras no mercado, como a Dois Machados, da Alemanha; a Guinness e a Porter, da Inglaterra; e a Carlsberg, da Dinamarca. À mesma época, começavam a aparecer as primeiras marcas nacionais: Gabel, Guarda Velha, Logus, Versoso, Stampa, Olinda, Rosa, Leal, Stoffer, Commercio, Santa Maria. Todas desapareceram nos anos seguintes.

A qualidade da cerveja fabricada no Brasil era considerada inferior à das marcas importadas. A bebida era produzida por técnicas rudimentares e, por isso, continuava fermentando depois de engarrafada. Formava-se uma grande quantidade de ácido carbônico, o que, muitas vezes, empurrava a rolha e deixava o líquido escapar. Para evitar esse efeito, adotou-se o costume de prender a rolha com barbante. Em função disso, as variantes brasileiras ficaram conhecidas como “cervejas barbante”.

A Brahma,* cuja origem remonta ao fim do Segundo Reinado, seria a primeira marca brasileira de cerveja a vingar, graças a uma importante inovação. Fundada em 1888 pelo engenheiro suíço Joseph Villiger sob o nome de Manufatura de Cerveja Brahma, Villiger & Cia, a indústria foi pioneira — já sob o bastão de seu segundo proprietário, o cervejeiro alemão Georg Maschke — a produzir a bebida pelo método de baixa fermentação,** o que garantiria a perenidade da companhia no mercado brasileiro.

A Companhia Cervejaria Brahma foi registrada com esse nome no dia 12 de agosto de 1904, como consequência da fusão entre a Georg Maschke & Cia (que sucedeu a cervejaria original) e a Preiss Häussler & Cia Cervejaria Teutônia. Naquele momento, a empresa tinha no caixa o capital de 5 mil contos e uma fábrica, localizada à rua Marquês de Sapucaí, 142, no Rio de Janeiro.

Ao longo do século xx, a Brahma cresceu à base de aquisições e parcerias, assim como a rival paulista, Antarctica. De 1928 a 1980, foram realizados onze importantes negócios, entre eles a compra das cervejarias Guanabara, Cruzeiro, Hanseática e Sul-Riograndense. Em 1946, adquiriu a Cervejaria Continental, resultado da fusão de outras três empresas, comandada pela família Ritter, que, na década de 1980, iria se tornar a terceira maior acionista da Brahma, seguida pelos Künning e Gregg (herdeiros de dois dos principais executivos da companhia, Johann Friedrich Künning e Karl Hubert Gregg, que se tornaram acionistas).

Outros dois passos determinariam a direção do crescimento da Brahma no futuro. Um deles, em 1972, foi a associação com a brasileira Fratelli Vita, fabricante de refrigerantes e cristais fundada em 1902. Com a parceria, a Brahma introduziu três marcas de bebidas sem álcool em seu portfólio: Sukita, Guaraná Fratelli e Gasosa Limão. Em 1980, foi realizada a aquisição do controle acionário das Cervejarias Reunidas Skol-Caracu s/A, que passaram a se chamar Brahma, Administração, Investimentos e Participações Ltda.***

* Um livreto que reconta a história da empresa, distribuído para os funcionários no aniversário de cinquenta anos da companhia, relaciona a palavra ao nome homônimo da divindade da trindade suprema da religião hindu. O texto dizia que era “bem admissível que Joseph Villiger se tenha deixado fascinar apenas pelo exotismo desse nome oriental”.

** A baixa fermentação é realizada com a levedura *Saccharomyces uvarum*, que atua no fundo do tanque convertendo açúcares em álcool e gás carbônico a uma temperatura próxima de 12 °C durante oito ou nove dias. Como no século XIX a tecnologia de resfriamento necessária para a produção ainda não era popularizada, os cervejeiros recorriam a métodos rudimentares, como enterrar a bebida para alcançar uma temperatura mais baixa que a ambiente ou importar gelo dos Estados Unidos.

*** A Caracu nasceu como uma pequena cervejaria em Rio Claro, em 1899, mas passou para o sorocabano Francisco Scarpa (pai do socialite Chiquinho Scarpa) em 1930. Em 1967, foi vendida à dinamarquesa Skol.

Alguns compromissos e muitos restaurantes

Em 1983, a Brahma adquiriu a Geneal, um negócio de cachorro-quente e outros alimentos comercializados por meio de venda direta com ambulantes uniformizados. A empresa tinha uma parceria com a Coca-Cola, que consistia no licenciamento de algumas carrocinhas estacionadas na praia com a marca da multinacional de bebidas estampada. Um diretor da Geneal, sabendo da rivalidade entre as indústrias de bebida, avisou seu novo chefe, Hubert Gregg, do acordo. Ao receber a notícia, o presidente da Brahma pediu que o funcionário levasse uma cópia do contrato para o departamento jurídico analisar. Mas não havia contrato. Era apenas um compromisso verbal, com duração de alguns meses. “Se há um contrato verbal, a Coca-Cola permanece”, decretou Gregg. Para ele, não importava se estava ou não registrado nem quem estava do outro lado da mesa. Combinado era combinado.

Descrita por ex-funcionários como uma empresa “ética”, que honrava os compromissos, a pioneira Brahma já não era mais a inovadora que fora um dia. Na década de 1980, havia se tornado uma organização decadente. Tinha seu quadro de funcionários inchado. Os recursos eram geridos com critérios questionáveis. As fábricas contavam com maquinário de, em média, quarenta anos, com aspecto visivelmente envelhecido. Em compensação, o prédio da Marquês de Sapucaí abrigava seis restaurantes para atender às diferentes categorias de funcionários que trabalhavam ali e no escritório. Um deles ficava na fábrica e servia o almoço dos operários, em esquema de bandeirão. O segundo era das secretárias e assistentes administrativos, com duas entradas e dois salões diferentes. Em outro almoçavam os assessores e gerentes de divisão (segunda linha). O quarto era para gerentes de departamento e gerentes-gerais (primeira linha). Do outro lado de uma parede de madeira, ficava o restaurante dos diretores, onde costumava almoçar Gregg. Frederico Boabaid, conhecido como Fred, gerente da Brahma de 1987 a 2007, lembra que conseguia escutar as risadas da chefia enquanto almoçava: “Quando eles riam alto, a gente brincava: ‘A ação valorizou!’”. O sexto restaurante, no sétimo andar do prédio da administração central, era menor que os demais e usado principalmente para receber visitas ilustres. Nele, eram servidos licor e charuto ao final das refeições. Os pratos variavam de acordo com a categoria.

A remuneração dos executivos era, em média, 30% mais alta que a do mercado, incluindo 14º e 15º salários para cargos acima de gerência, independentemente da performance. Os funcionários administrativos podiam tirar 45 dias de férias por ano. Todos os diretores tinham direito a usar um carro da empresa, com motorista. Era comum vê-los chegar para trabalhar acomodados no banco de trás do veículo, lendo o jornal.

Fred ressalta que, para ele e outros funcionários, a companhia não parecia decadente. Ele destaca o fato de que, no início dos anos 1980, a cervejaria adqui-

riu algumas fábricas e a Skol. No final da mesma década, concluiu a construção de sua maior e mais moderna unidade industrial, em Jacareí (SP).

Nos anos 1980, a equipe administrativa da Brahma estava dividida em dois prédios. No escritório da Marquês de Sapucaí, a administração central (AC) até 1992, ficava a diretoria, que incluía alguns integrantes dos clãs de origem alemã. O último dos sete andares era inteiro ocupado pela sala do conselho, decorada com móveis antigos em madeira escura. Quando os membros das famílias acionistas estavam na AC, um dos elevadores era reservado para seu uso exclusivo. No escritório da Tijuca, na Zona Norte carioca, ficava a parte de processamento de dados.

Uma oportunidade construída

Hubert Gregg conheceu o Banco Garantia no início dos anos 1980. Em 1981, já na presidência da Brahma, ele enfrentava um cenário complicado para a indústria em geral, em função da hiperinflação no país. Entre 1980 e 1989, década em que diferentes planos econômicos foram lançados para combater a inflação (sem sucesso), o IPCA subiu de 99% a 1973% ao ano. Uma das medidas do governo para conter a situação foi impedir que os fabricantes de cerveja aumentassem os preços. Com isso, eles foram obrigados a absorver o aumento do custo das matérias-primas, reduzindo as margens de lucro. Em meio a essas preocupações, Gregg se viu diante de outro problema, ao perceber que um investidor chamado Mário Slerca comprava ações da Brahma no mercado, ganhando sem alarde uma participação crescente na companhia. Ao se dar conta de que estavam próximos de sofrer uma aquisição hostil, Gregg e os demais acionistas majoritários contrataram o Banco Garantia, que tinha uma excelente reputação no mercado, para ajudá-los.

Foi Jorge Paulo Lemann, fundador e mais importante operador do Garantia, quem conduziu um acordo com Amador Aguiar, controlador do Bradesco, que já conhecia os alemães acionistas da Brahma. O caminho encontrado por Aguiar foi sugerir que a SulAmérica comprasse a parte de Slerca no negócio. O tradicional banqueiro paulista havia mantido por três anos uma associação com a companhia em uma seguradora de previdência privada e continuava próximo à liderança da empresa, que também era carioca. A solução funcionou temporariamente. Em 1983, a SulAmérica começou a comprar ações da Brahma na Bolsa e, outra vez, Gregg se assustou. Lemann foi chamado de novo para organizar o acordo ao lado de Amador Aguiar, interlocutor da seguradora. A SulAmérica foi pressionada a vender sua participação. O Garantia fez parte do bloco que financiou os donos da cervejaria para recomprar as ações da se-

guradora, e foi o responsável por redistribuir os papéis da Brahma no mercado, dessa vez de forma pulverizada.

O episódio com o Bradesco e a SulAmérica aproximou Lemann de Amador Aguiar, e garantiu a confiança de Gregg. “Desde então, comecei a falar para eles que, se um dia quisessem vender a companhia, eu gostaria de comprar”,* disse Lemann. E esse dia chegaria.

* Cristiane Correa, *Sonho grande: Como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.