

Cristiane Correa

SONHO GRANDE

Como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira
revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo

Prefácio de Jim Collins



Os “invasores” da Anheuser-Busch

O empresário carioca Jorge Paulo Lemann viajava pelo deserto de Gobi, no final de maio de 2008, quando seu BlackBerry começou a tocar insistentemente. Ele passava férias na Ásia, acompanhado da esposa, Susanna, e de um casal de amigos – o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso e sua mulher, Ruth. O grupo estava ansioso por desbravar um dos cinco maiores desertos do mundo, localizado no norte da China e sul da Mongólia, por onde se estendem montanhas rochosas, planícies cobertas de cascalho e dunas em constante movimento. Ali as temperaturas são extremas – os termômetros chegam a marcar mais de 40°C no verão e -40°C no inverno. Embora fizesse o possível para não atrapalhar a programação turística, Jorge Paulo não deixava o telefone de lado. A situação era urgente. Havia meses que ele e seus sócios, os também cariocas Marcel Herrmann Telles e Carlos Alberto Sicupira, controladores e membros do conselho de administração da cervejaria belgo-brasileira InBev (dona da Ambev), vinham estruturando um plano para adquirir a americana Anheuser-Busch (AB), fabricante da cerveja mais vendida no mundo, a Budweiser.

Bancos, advogados e um reduzido grupo de executivos da InBev trabalhavam em sigilo absoluto no projeto Amsterdam, como foi ba-

tizado o plano de compra. A aquisição transformaria a empresa resultante da combinação entre InBev e AB em uma das quatro maiores empresas de consumo do mundo, atrás dos colossos Procter & Gamble, Coca-Cola e Nestlé. A compra de um símbolo do capitalismo americano não apenas seria o maior negócio já fechado pelo trio formado por Jorge Paulo, Marcel e Beto (como eles são chamados dentro e fora de suas empresas), como os transformaria de forma incontestável nos empresários brasileiros com maior alcance global.

Tudo parecia estar sob controle até que o segredo foi exposto ao mundo às 14h29 do dia 23 de maio, quando o blog Alphaville, do jornal inglês *Financial Times*, publicou na internet a informação de que a InBev preparava uma oferta de 46 bilhões de dólares pela centenária companhia americana. A notícia trazia detalhes sobre o modelo de financiamento da compra, os nomes dos envolvidos na estruturação do negócio e quando teriam ocorrido as primeiras sondagens a August Busch IV, principal executivo da AB e membro da família que batizava a cervejaria. Ignorar o vazamento dessa matéria, que poderia colocar todo o plano em risco, simplesmente não era uma opção para Jorge Paulo, ainda que ele estivesse “perdido” no meio do maior deserto da Ásia. “Durante toda a viagem pela China ele manteve a calma. Resolvia tudo pelo celular, com muita objetividade”, lembra Fernando Henrique Cardoso, que, segundo ele mesmo, tornou-se amigo de Jorge depois de deixar a presidência da República. Era a primeira vez que eles faziam uma viagem de turismo juntos.

Entre passeios de camelo e a orquestração do negócio mais ambicioso de sua vida, Jorge Paulo só evitou responder o e-mail de uma pessoa: Busch IV, que ficara estupefato ao ler na internet a notícia de que corria o risco de perder a companhia fundada por sua família e lhe escrevera pedindo explicações. Jorge Paulo precisava pensar qual seria a melhor forma de contar ao principal executivo da AB que a InBev de fato pretendia colocar as mãos em sua empresa – e essa não

seria uma conversa fácil. Era melhor esperar um pouco antes de dizer qualquer coisa.



A investida do trio de brasileiros pode ter surpreendido a Anheuser-Busch, analistas, investidores e jornalistas de todo o mundo, mas era um movimento com o qual Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira vinham sonhando desde 1989, quando compraram o controle da cervejaria Brahma, sediada no Rio de Janeiro. Na época, eles não entendiam nada sobre o setor cervejeiro. Suas fortunas foram construídas no banco de investimentos Garantia, uma instituição criada por Jorge Paulo em 1971 e que fez história no Brasil por ter incorporado conceitos então quase desconhecidos por aqui, como meritocracia (remunerar e promover funcionários com base apenas em seu desempenho, sem levar em conta fatores como tempo de casa) e *partnership* (oferecer aos melhores a oportunidade de se tornarem sócios da firma). Marcel e Beto, oriundos da classe média do Rio de Janeiro, eram a personificação dessa filosofia – ambos foram contratados por Jorge Paulo nos primeiros anos do Garantia e ascenderam no banco até se tornarem os principais sócios do fundador.

No início da década de 80, Beto deixou o dia a dia do banco para comandar a varejista Lojas Americanas, recém-adquirida pelo Garantia. Até então nenhum banco de investimentos brasileiro havia comprado uma companhia para assumir sua gestão. Depois foi a vez de Marcel Telles abandonar o mercado financeiro para se dedicar à transformação da combalida cervejaria numa empresa de nível internacional. A Brahma que Marcel encontrou era uma modestíssima fração da Anheuser-Busch, na época a maior fabricante de cerveja do mundo. “Eu falava na companhia que um dia a gente ia comprar a Anheuser-Busch e dava risada... Tinha sempre um ‘hahaha’ no final pra nego não achar que eu era maluco... Mas já era um sonho, um

sonho que você vai Tateando e aos poucos vê que tem chance de ficar mais próximo”, disse Marcel certa vez.

Até chegar à oferta pela AB foi preciso trilhar um longo caminho que teve como principais passos a compra da paulista Antartica para formar a Ambev (em 1999) e a negociação com a belga Interbrew, que deu origem à InBev (em 2004). Em 2008, quase duas décadas depois de comprarem a Brahma, Jorge Paulo, Marcel e Beto finalmente chegavam perto de engolir a gigante Anheuser-Busch – e não seria o vazamento da notícia que iria impedi-los de levar o plano adiante.

O silêncio de seus possíveis algozes deixava August IV, conhecido como “o Quarto”, desconcertado. Ele e sua equipe se perguntavam se aquele bando de brasileiros teria mesmo coragem de enfrentar um símbolo americano. A verdade é que, apesar da tradição e de seu tamanho, a Anheuser-Busch já não tinha mais o mesmo brilho do passado. Fundada por um grupo de imigrantes alemães em 1852, em St. Louis, cidade às margens do rio Mississippi, a cervejaria foi inicialmente chamada de Bavarian Brewery. Oito anos depois de abrir suas portas, foi comprada por Eberhard Anheuser, um empresário local que fizera dinheiro com uma fábrica de sabão. Com a chegada de Adolphus Busch, genro de Eberhard, a empresa começou a deslanchar. Adolphus lançou a marca Budweiser em 1876, comprou 50% da participação do sogro e deu à companhia o nome Anheuser-Busch. Desde então, a AB se manteve como uma empresa familiar, em que o comando era passado de geração em geração. A iniciação de cada membro da família à vida na cervejaria começava, literalmente, no berço – a tradição mandava que os herdeiros homens do clã fossem alimentados com cinco gotas de Budweiser horas depois de nascer.

A fórmula funcionou durante várias décadas. No final do século passado, a AB chegou a dominar 60% do mercado americano e se tornou a maior do mundo em faturamento no seu ramo. Como acontece com tantas grandes corporações, depois do auge veio o declínio. Con-

centrada nos Estados Unidos, a companhia desperdiçou a oportunidade de se internacionalizar, enquanto concorrentes como a InBev se expandiam por diversas partes do mundo. Os resultados da companhia patinavam. Para piorar, seus herdeiros e executivos continuavam a levar a vida cheia de mordomias a que estavam habituados, como a jornalista americana Julie Macintosh relata no livro *Dethroning the King – The Hostile Takeover of Anheuser-Busch*. Os Busch e os diretores da cervejaria tinham à disposição uma frota de aeronaves – a “Air Bud”, com seis jatinhos e dois helicópteros, que empregava 20 pilotos. Quem não conseguia um lugar nos aviões da companhia estava autorizado a viajar de primeira classe. Hospedagens eram sempre em hotéis cinco estrelas, como o Pierre, em Nova York, e jantares de trabalho triviais batiam na casa dos mil dólares.

A Anheuser-Busch era como uma mãe generosa, que permitia que os filhos mimados comprassem tudo o que lhes desse na telha, inclusive “brinquedos” inusitados, como os parques de diversões Busch Gardens e Sea World, localizados na Flórida. O que uma cervejaria tem a ver com montanhas-russas e golfinhos amestrados é difícil de imaginar, mas para os executivos da AB isso não parecia ser um problema.

Na InBev, onde custo alto sempre foi sinônimo de pecado, não havia a menor possibilidade de existirem excentricidades desse tipo. Executivos viajavam na classe econômica e se hospedavam em hotéis três estrelas (não raro dois profissionais tinham que dividir o mesmo quarto). As refeições em restaurantes eram modestas e regadas, no máximo, a cerveja. Eram mundos opostos que em breve se chocariam.

Os executivos da InBev conheciam muito bem essas diferenças. No final de 2006, as duas cervejarias fecharam um acordo para que a Anheuser-Busch se tornasse a importadora oficial da belgo-brasileira nos Estados Unidos. Para os americanos o negócio representava acesso a marcas globais famosas, como Stella Artois e Beck’s, o que poderia ajudar a AB a sair da letargia em que se encontrava. Para a InBev, o mo-

vimento era ainda melhor – ganhava um parceiro comercial nos Estados Unidos e poderia ver de perto como a concorrente operava. Sem imaginar o perigo que corria, August IV, um ex-playboy recém-emposado no cargo e que raramente comparecia à sede da companhia, abriu as portas para o carioca Carlos Brito, o CEO da InBev.

Nascido em 1960, Brito cursou MBA em Stanford graças a uma bolsa oferecida por Jorge Paulo Lemann. Ele foi um dos quatro funcionários do Garantia que desembarcaram na Brahma quando o banco comprou a cervejaria. Em décadas de convívio com Jorge Paulo e seus sócios, ele absorveu todos os conceitos do trio e se tornou a quintessência da cultura que eles pregavam, um sujeito absolutamente obcecado por corte de custos e devoto da meritocracia. Avesso a entrevistas e badalações, levava uma vida discreta ao lado da mulher e dos quatro filhos. Era, em tudo, a antítese de August IV – e, por isso mesmo, aproveitou cada milímetro da abertura dada pelo herdeiro depois de selarem o acordo de distribuição. Brito viu de perto o luxo, os excessos, os investimentos que não faziam sentido. Observou atentamente como se davam as relações de poder na cervejaria. Embora os Busch ainda emprestassem seu nome à companhia, o clã detinha apenas 4% de participação na AB, uma fatia inferior, por exemplo, à do megainvestidor Warren Buffett. Tudo isso serviria como uma munição poderosa para traçar a estratégia de conquista da fabricante da Budweiser, uma marca tão emblemática para os americanos que Brito certa vez a descreveu como a “América engarrafada”.



Diante do silêncio de Jorge Paulo Lemann, August Busch IV decidiu se mexer. Convocou o conselho de administração para uma reunião com banqueiros do Goldman Sachs, seus assessores de longa data, para 29 de maio – seis dias depois do vazamento do blog inglês. Nesse encontro estavam presentes também advogados do escritório

Skaden, Arps, Slate, Meagher & Flom (o Citibank seria contratado pela AB logo depois). O Quarto queria saber se a InBev seria capaz de colocar de pé um financiamento de 46 bilhões de dólares num momento em que o mercado financeiro global dava sinais de problemas – o Banco Bear Sterns, por exemplo, recentemente tivera de ser resgatado às pressas pelo JP Morgan. Além disso, o grupo precisava discutir o que fazer se a proposta fosse realmente apresentada.

A essa altura, Jorge Paulo Lemann já havia respondido ao e-mail do americano. Lacônico, disse apenas que ficara inacessível por alguns dias, em viagem pelo deserto de Gobi. Acrescentou que seria uma boa ideia se os dois se encontrassem. Marcada para 2 de junho, em Tampa, na Flórida, a reunião entre eles foi cercada de cuidados. A pedido de Jorge Paulo, o CEO da AB deveria estar desacompanhado. Nada de assessores, advogados ou consultores. O brasileiro também seguiria sozinho – ou quase, já que Marcel Telles estaria com ele. Colocar de um lado da mesa dois empresários e ex-banqueiros experientes e de outro um herdeiro que mal conhecia a empresa que comandava parecia uma temeridade, mas mesmo assim o Quarto topou o formato. Ele estava ansioso. Queria saber se haveria de fato uma oferta e de quanto ela seria. Jorge Paulo e Marcel eram impenetráveis. Estampavam no rosto a *poker face* lapidada durante anos de trabalho no mercado financeiro. Não alteravam o tom de voz. Não demonstravam pressa, ainda que estivessem tramando o maior negócio de suas vidas. Desconversaram o quanto puderam. Disseram apenas que a InBev tinha de fato interesse em comprar a AB, mas não deixaram escapar nenhum detalhe. De certa maneira, foi uma situação inversa à que ocorrera um ano antes, quando, num encontro informal, Jorge Paulo insinuou para o Quarto que as duas empresas poderiam se juntar. O brasileiro argumentou que, unidas, as operações seriam imbatíveis. O herdeiro da AB não entendeu o recado – ou fez que não entendeu – e ficou tudo por isso mesmo.

Em 11 de junho, somente nove dias depois daquele encontro, a InBev formalizou a oferta. De Bruxelas, Brito telefonou para August IV e o informou de que enviaria em instantes uma proposta de compra da AB. A InBev oferecia 65 dólares por ação (um prêmio de 18% em relação ao recorde histórico da cotação do papel), propunha que a sede da nova empresa permanecesse em St. Louis e que a companhia fosse rebatizada como AB InBev, preservando o nome americano. Os executivos da InBev sabiam que preço era algo importante para convencer os acionistas da AB, mas valorizar a tradição da cervejaria centenária seria fundamental para evitar resistências ao negócio – tanto por parte da própria AB quanto da opinião pública. Abrir mão de símbolos de poder como a localização do QG e as primeiras letras do nome da nova companhia era a coisa mais sensata a fazer. Uma guerra de vaidades só atrapalharia a negociação.

Brito desligou o telefone. Antes que assinasse a carta, os dois representantes do banco Lazard, principal assessor financeiro da InBev, pediram para ter uma conversa de cinco minutos a sós com o executivo brasileiro. Steven Golub, um banqueiro experiente, na época com 62 anos, alertou Brito para o período turbulento que estava por vir. “A jornada que vamos começar com essa carta será muito longa. Haverá dias em que a gente vai achar que está por cima e dias em que vamos nos sentir lá embaixo. O outro lado vai fazer coisas em que não pensamos e em algum momento seremos obrigados a rever nossos planos. Então se prepare”, avisou Golub. Por mais que Brito estivesse seguro da empreitada, ele jamais havia estado à frente de uma negociação desse tamanho. Ao ouvir a recomendação do banqueiro, ficou em silêncio. O outro representante do Lazard, o nova-iorquino Antonio Weiss, levantou mais um ponto. Ele disse a Brito que já havia participado de diversos casos de fusões e aquisições e que, quando essas operações dão errado, em geral o CEO é o primeiro a ir para a rua. Brito discordou de Weiss. “Se eu fizer as coisas certas com meu time e

mesmo assim o outro lado resolver não vender, não acho que o conselho vá botar a culpa em mim. Claro que se eu fizer besteira a história é outra... Aqui as pessoas tomam mais risco e sonham grande porque sabem que não vão ser crucificadas se alguma coisa der errado, desde que sigam o que foi planejado em conjunto”, disse ele ao banqueiro. Weiss não falou mais nada.

Steven Golub estava certo quando alertou Brito sobre as dificuldades que se seguiriam. A partir do momento em que os CEOs da AB e da InBev encerraram aquele telefonema, o que se viu foi uma dura batalha pelo controle da cervejaria americana. A disputa não se dava apenas entre acionistas e executivos dos dois lados. O negócio entre as cervejarias se tornou um assunto debatido nacionalmente. Sites contra o negócio pipocaram na internet. Não demorou para que a possível aquisição se tornasse também uma questão política. O então candidato à presidência Barack Obama chegou a dizer que a compra da AB por uma companhia estrangeira seria uma “vergonha”.

Alguém precisava explicar os planos dos brasileiros aos americanos – e não seriam Jorge Paulo, Marcel ou Beto que fariam isso. Eles sempre se esquivaram desse tipo de situação. Sobrou para Brito, um sujeito pouco carismático, nada habituado aos holofotes e não exatamente conhecido por sua diplomacia. Ele teve que superar seu estilo discreto e um tanto ríspido e se preparar para a artilharia. A argumentação precisava ser convincente e, de alguma maneira, gerar uma espécie de “simpatia” pelo plano. Sua prova de fogo aconteceu no dia 16 de junho, em Washington, durante uma reunião com Claire McCaskill, senadora democrata pelo Missouri, e outros membros do Senado. Brito conta como tudo aconteceu:

“Ela (McCaskill) tinha convocado os jornalistas e eu não sabia. Eu tinha me preparado para falar com os senadores, e de repente ela abriu a porta e saiu. Aí veio uma pessoa da nossa equipe que estava lá fora e disse

que a imprensa toda me esperava. Só havia aquela porta para sair, e eu tinha que passar por ali. Foi aquele negócio tipo filme: você abre a porta e todo mundo avança com microfone, perguntando se a gente ia comprar ou não, se a gente ia demitir ou não, o que seria feito. Aí contamos a nossa história. O objetivo era criar uma única empresa que fosse melhor do que as duas separadas, queríamos levar a Budweiser para o mundo inteiro, dar mais oportunidades para as pessoas boas. A gente disse que tinha alguns compromissos – não fechar fábrica, manter o nome da empresa, manter a sede da América do Norte em St. Louis. Como alguém pode ser contra essa história? O cara vai dizer o quê? Que as empresas devem continuar separadas para serem piores do que seriam juntas?”

Enquanto a InBev se esforçava para ganhar a aprovação dos americanos, a Anheuser-Busch preparava sua estratégia de defesa. Os executivos da AB não estavam nem um pouco dispostos a entregar a companhia aos brasileiros. Eles sabiam o que havia acontecido com a belga Interbrew, que também era uma companhia secular sob controle familiar. Embora a Interbrew tivesse comprado a Ambev, foram a cultura e o estilo de gestão dos brasileiros que prevaleceram.

O Quarto precisava convencer os investidores de que, apesar de o valor das ações da AB andar de lado nos últimos tempos, vender a empresa não era a melhor opção para recuperar o crescimento. Com a ajuda de executivos, assessores e parte do conselho, August IV tratou de colocar em pé um plano de redução de custos. Paralelamente, tentou articular uma aliança com a mexicana Modelo – a ideia era mostrar que a AB poderia se expandir sem entregar seu controle a uma concorrente. A estratégia do CEO da AB azedou ainda mais a já turbulenta relação com seu pai, August III. Enquanto o Quarto queria resistir à oferta de qualquer maneira, o Terceiro achava que era melhor vender para a InBev por um preço justo do que fazer bobagem. “A maior preocupação dele [August III] era que as ações despencas-

sem se a oferta fosse rejeitada”, contou uma pessoa que acompanhou as negociações. O primeiro sinal evidente de que a negociação entre as cervejarias estava deixando alguns investidores da AB preocupados aconteceu quando Warren Buffett, o segundo maior acionista da empresa, com quase 5% de participação, começou a vender seus papéis no mercado por algo em torno de 60 dólares por ação – cinco dólares menos do que a InBev havia oferecido para os americanos. “Houve pessoas no conselho que, na minha opinião, tentaram fazer coisas bastante antieconômicas para bloquear o que eles chamavam de ‘os invasores’”, diz Buffett sobre o episódio.



Warren Buffett é um dos homens mais ricos do mundo – segundo a revista *Forbes*, em março de 2013 ele ocupava a quarta posição entre os maiores bilionários do planeta, com uma fortuna superior a 53 bilhões de dólares. Buffett dá expediente no 14º andar de um edifício cinza e sem graça em Omaha, cidade de 427 mil habitantes localizada no estado de Nebraska. Há 50 anos ele faz quase diariamente o mesmo trajeto de sua casa até o trabalho – apesar do seu fabuloso enriquecimento, Buffett não mudou nenhum dos dois endereços. Na sede de sua companhia, a Berkshire Hathaway, trabalham apenas 24 pessoas, incluindo o próprio fundador. Quem a visita não se depara com seguranças ou mesmo com uma recepcionista. Há apenas uma pequena placa com o nome da companhia sobre a porta do escritório. Uma campainha ao lado deve ser acionada para que alguém venha abrir a porta. Decorada à moda antiga, com móveis escuros, persianas de madeira e estantes repletas de livros, a sala do “Oráculo de Omaha” mede modestos 25 metros quadrados. Na manhã ensolarada de 19 de maio de 2012, um sábado, Warren Buffett está pronto para falar sobre um amigo de longa data, o brasileiro Jorge Paulo Lemann, que conheceu em 1998, quando ambos começaram a dividir opiniões e experiências

no conselho de administração da Gillette. Buffett veste calça cáqui e camisa azul de manga comprida com as iniciais de sua companhia – BH – bordadas no peito. Dá um meio sorriso, oferece uma Coca-Cola, refestela-se numa poltrona de couro e conta como se lembra dos primeiros encontros com Jorge Paulo:

“Eu não sabia nada sobre ele. Zero. Nunca tinha ouvido falar. Nos encontrávamos a cada dois ou três meses, e demorou algum tempo até que realmente nos conhecêssemos. Mas você aprende muito sobre as pessoas num conselho. O que eu notei desde o começo é que ele dizia coisas que faziam sentido. Não fingia saber coisas que não sabia, não falava só para escutar a própria voz. Tinha uma tremenda visão de negócios e era articulado – algo que não pode ser dito de todos os conselheiros.”

Em muitos aspectos, Warren Buffett e Jorge Paulo Lemann têm um estilo de vida e de trabalho semelhante – e foi em cima dessas bases que construíram uma sólida amizade. Detestam ostentação, vestem-se de forma simples e são diretos nas conversas. Ambos construíram sociedades longevas, que atravessaram décadas – Buffett com Charlie Munger; Jorge Paulo com Marcel e Beto. Os dois têm a ambição de erguer negócios que se perpetuem. Buffett gosta de encarar a Berkshire como a sua grande “pintura”, uma obra de arte que jamais estará perfeita e deve ficar mais bonita a cada ano. Jorge Paulo tem o sonho de construir um modelo de gestão que se torne uma referência para as empresas do século XXI. Para eles, acumular dinheiro é mais uma consequência que um objetivo. “Não se trata de pensar ‘se eu ganhar um milhão de dólares ou um bilhão de dólares o jogo acabou’. Até porque, a partir de certo ponto, o dinheiro não tem mais utilidade”, diz o investidor. Apesar da proximidade entre os dois, Buffett explica que a oferta feita pelos brasileiros à AB o pegou de surpresa:

“Eu imaginava que ele [Jorge Paulo] um dia fizesse aquilo, mas não sabia que seria naquele momento. Era um passo enorme numa época totalmente hostil. Honestamente, houve um momento em que eu achei que o negócio não iria para a frente. Foi a única transação daquele tamanho naquele período... Minha decisão era avaliar se naquele cenário o preço das ações iria subir ou não e se o negócio seria realmente fechado apesar da crise. Aí eu vendi uma parte das ações e isso chateou algumas pessoas. Eu não conhecia a dinâmica do conselho da AB. Encontrei o Quarto uma única vez num jogo de beisebol, e tinha falado pessoalmente com o Terceiro uns 15 anos antes. Nunca conversei com eles pelo telefone, nunca tive uma relação. Às vezes acontece assim em algumas das empresas em que colocamos dinheiro. Tínhamos um investimento grande na AB, mas não tão grande como na Coca-Cola, por exemplo. Eu gostava do negócio, nós estávamos ali há muitos anos... Seria difícil perder dinheiro ali, assim como seria difícil ter uma grande possibilidade de ganho. Era uma opção sólida, mas não muito excitante.”



Pressionados, os representantes da Anheuser-Busch decidiram contra-atacar. Se a cervejaria americana ia acabar em outras mãos, que fosse pelo melhor preço possível. No dia 8 de julho, August IV telefonou para Jorge Paulo. Ao lado do herdeiro da AB estavam dois membros do conselho de administração, Ed Whitacre e Sandy Warner. Ambos eram velhos conhecidos da AB e tinham relações de amizade com a família. Whitacre fez carreira no setor de telecomunicações e chegou à presidência da AT&T; Warner era um banqueiro aposentado que ganhou fama depois de vender o JP Morgan, banco que presidia, para o Chase Manhattan, em 2000. A mensagem que os três enviaram a Jorge Paulo foi cristalina: para comprar a AB seria preciso agir rápido e desembolsar mais dinheiro que o previsto. Logo que desligou o telefone o empresário brasileiro acionou os principais envolvidos

na negociação. Um dos primeiros a ser informado do telefonema de August IV foi o carioca Roberto Thompson, conhecido pelas pessoas próximas a Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira como “o banqueiro dos ex-banqueiros”.

Thompson foi apresentado ao trio logo depois de voltar de um MBA em Wharton, em 1986, e foi trabalhar no Garantia. Em 1993 seguiu Beto Sicupira quando o empresário deixou o comando da Lojas Americanas para montar a GP Investimentos, a primeira empresa de private equity do Brasil. Foi na GP que Thompson aprendeu na prática como era o dia a dia de grandes companhias. Aos poucos foi ganhando a confiança dos três até se tornar uma espécie de *consigliere* dos sócios. Cabe a ele estruturar as grandes aquisições feitas por empresas controladas pelo trio, como a compra da paulista Antarctica e a venda da Ambev para a belga Interbrew. Quem já esteve ao seu lado em uma reunião diz que Thompson é um sujeito educado, frio e pragmático, que raramente sorri ou eleva o tom de voz – um trunfo notável nas guerras de nervos em que essas grandes negociações normalmente se transformam.

“Eles [os representantes da AB] disseram que tínhamos 24 horas para fazer nossa melhor oferta”, recorda Thompson referindo-se ao telefonema do Quarto para Lemann. “Convocamos rapidamente uma reunião de conselho por telefone, porque cada membro estava em um lugar do mundo. Tínhamos que refazer as contas. Tudo tinha que ser muito bem pensado. Os valores eram muito grandes, e não se tratava de troca de ações, mas de pagamento em dinheiro. No final da reunião decidimos que dava para aumentar a oferta em cinco dólares por ação.” No dia 13 de julho, depois de diversas reuniões que contaram com o envolvimento direto e indireto de quase 500 pessoas entre acionistas, advogados e banqueiros, a Anheuser-Busch finalmente aceitou a proposta de 52 bilhões de dólares feita pela InBev. Depois de semanas de uma aguerrida queda de braço, a AB havia capitulado

(ainda faltava a aprovação do negócio pelas assembleias de acionistas das duas companhias e por órgãos reguladores).

Convencer os americanos a entregar o controle da companhia foi duríssimo. Mas para os brasileiros, que agora se tornavam os líderes mundiais do mercado de cerveja, o pior ainda estava por vir. E eles não tinham a menor ideia do que iriam enfrentar.

Havia meses que a economia mundial dava sinais de desaceleração, porém o que aconteceu no dia 14 de setembro de 2008, um domingo, ia além do que os pessimistas poderiam prever. Nesse dia, o Lehman Brothers, quarto maior banco dos Estados Unidos, anunciou que pediria concordata, depois de diversas tentativas de resgate. Na mesma data, o Merrill Lynch acertou sua venda para o Bank of America por 50 bilhões de dólares, um terço de seu valor de mercado. O fim do Lehman Brothers, uma instituição com 150 anos de história, foi o estopim de uma crise financeira gravíssima, comparada à de 1929. O medo se espalhou por empresas e bancos e varreu o mundo. Em um único dia as empresas listadas na Bolsa de Valores de Nova York perderam mais de 1 trilhão de dólares em valor de mercado. Para os brasileiros da InBev, que precisariam pagar 52 bilhões de dólares aos acionistas da Anheuser-Busch assim que o negócio fosse totalmente aprovado, a situação se tornou preocupante, para dizer o mínimo. Com o dinheiro secando em praticamente todas as fontes do planeta, como a empresa poderia honrar a dívida? Para Brito foi uma fase de enorme tensão:

“Durante dois meses, entre a quebra do Lehman e a conclusão do negócio, a gente ficou bem ansioso, porque aquilo não estava na nossa mão, ninguém sabia para onde o mundo ia... A gente anunciou a transação em um mundo e assinou a compra em outro... Alguns bancos que estavam no nosso consórcio quase sumiram... Era como se a gente tivesse entrado em um túnel e de alguma maneira tivesse que sair do outro lado

– só que lá do outro lado de repente tinha começado a chover. O que você faz? Começa a pensar num plano B, num plano C, em outras possíveis formas de financiamento... Uma coisa importante é que ninguém perdeu tempo acusando um ao outro, dizendo ‘eu falei que isso ia acontecer’... A gente tinha que lidar com uma situação inesperada e ninguém ia perder tempo com besteiras desse tipo...”

O trio de empresários brasileiros acompanhava cada passo atentamente. O sangue-frio para lidar com momentos dramáticos como esse foi desenvolvido ao máximo não só durante sua trajetória como banqueiros e empresários, mas também no esporte. Jorge Paulo Lemann é um exímio tenista e chegou a competir profissionalmente no passado. Além disso, os três costumam praticar pesca submarina, uma modalidade radical que combina resistência física e precisão absoluta no arremesso do arpão. Depois de décadas de prática, eles aprenderam a esperar o melhor momento para avançar sobre suas presas e a não desperdiçar qualquer oportunidade. Preparo, paciência, execução perfeita – eis aí uma receita a que eles recorrem não apenas para pescarias no fundo do mar.

Em larga medida, a compra da AB só não desandou graças ao intrincado acordo concebido pelo CFO da InBev, o carioca Felipe Dutra, com o consórcio de bancos que financiaria a operação. A exemplo de Brito, Dutra trabalhava com o trio de controladores da InBev havia vários anos. O economista ingressou na Brahma em 1990 e desde 2005 ocupava o posto de principal executivo financeiro da cervejaria belgo-brasileira. Detalhista e cuidadoso, Dutra estabeleceu um contrato de condições leoninas com os 10 bancos envolvidos no negócio – Santander, Bank of Tokyo-Mitsubishi, Barclays Capital, BNP Paribas, Deutsche Bank, Fortis, ING Bank, JP Morgan, Mizuho Corporate Bank e Royal Bank of Scotland. Sua principal vitória foi conseguir excluir uma cláusula conhecida como *Material Adverse Change* (MAC),

que garante às instituições a possibilidade de renegociação das condições de financiamento em caso de uma piora repentina do mercado. Como os bancos não tinham essa cláusula nos contratos, eles foram obrigados a manter todas as condições acertadas antes do estouro da crise e estavam legalmente impedidos de abandonar o barco. Além do acordo bem amarrado, os brasileiros tiveram uma generosa dose de sorte. Nenhum dos bancos envolvidos no consórcio quebrou, como aconteceu com o Lehman Brothers. No caso do belga Fortis, por exemplo, que fazia parte do grupo de financiadores e foi um dos mais afetados pela turbulência mundial, o governo da Bélgica interveio antes que fosse tarde demais. “Se em vez do Fortis tivéssemos colocado o Lehman, tudo estaria ferrado”, resume Thompson.

Paralelamente, foi preciso passar o chapéu também entre os principais acionistas da InBev. Jorge Paulo, Marcel e Beto colocaram, juntos, 1,5 bilhão de euros de seus próprios bolsos para garantir que a transação fosse honrada. Como a maior parte do patrimônio dos três era formada por ações das companhias em que investiam, eles tiveram que recorrer a empréstimos e reduzir despesas pessoais. Sobrou até para o escritório que mantinham em São Paulo, no 15º andar de um prédio na Zona Sul da cidade. Para baixar o aluguel, o espaço foi reduzido pela metade – e permanece assim.

No dia 18 de novembro de 2008, quase seis meses depois que o *Financial Times* revelou o segredo da InBev, a operação foi finalmente concluída. Os empresários brasileiros Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira se tornavam os principais acionistas de um novo gigante, com faturamento anual de 37 bilhões de dólares, mais de 200 marcas em seu portfólio e presença mundial. Em menos de duas décadas, eles transformaram uma cervejaria regional com nome forte e resultados decepcionantes, a Brahma, na maior companhia global do setor. Tudo isso repetindo à exaustão os pilares da cultura inicialmente professada por Jorge Paulo e depois espalhada por todos

os negócios em que investiram: meritocracia, controle de custos inclemente, trabalho duro e uma dose de pressão que nem todos podem aguentar. Nada de mordomias, nada de símbolos de status. Mas para os melhores – gente como Carlos Brito, Roberto Thompson, Felipe Dutra – as oportunidades incluíram até mesmo sociedade nos negócios. Estima-se que desde que o Banco Garantia foi fundado, em 1971, de 200 a 300 pessoas que trabalharam nos diversos negócios do trio tenham embolsado mais de 10 milhões de dólares cada uma. Segundo dados da revista *Forbes*, em março de 2013 Jorge Paulo era considerado o 33º homem mais rico do mundo, com uma fortuna de quase 18 bilhões de dólares (Marcel Telles e Beto Sicupira ocupavam a 119ª e a 150ª posição, com 9,1 e 7,9 bilhões de dólares, respectivamente). Os três estão entre as 10 pessoas mais ricas do Brasil. Para quem conhece Jorge Paulo Lemann de perto, não há dúvida de que o empresário só se tornou um bilionário de primeira grandeza porque enriqueceu dezenas de pessoas pelo caminho. A compra da Anheuser-Busch, como se veria depois, transformaria mais um grupo de executivos da cervejaria controlada por Jorge Paulo, Marcel e Beto em milionários. E seria apenas a primeira de uma série de investidas dos brasileiros sobre grandes companhias americanas.

CONHEÇA OS LIVROS DE CRISTIANE CORREA

Sonho grande

Abilio – Determinado, ambicioso, polêmico

Vicente Falconi – O que importa é resultado

Para saber mais sobre os títulos e autores da Editora Sextante,
visite o nosso site e siga as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.

sextante.com.br

