AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY

UM ESTUDO DE CASO SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO DE JORGE PAULO LEMANN

AUTOR: WALTER MULLER GARCIA XAVIER

Um líder muitas vezes é representado por suas conquistas. Diante deste cenário Jorge Paulo Lemann, um dos homens mais influentes neste mercado me chama a atenção, até pelos últimos acontecimentos. Lemann teve muita influência em minha formação e é um empresário de muito sucesso no mercado corporativo. Por ter acompanhado vários amigos que eram colaboradores de suas empresas, consegui vivenciar o seu modelo de gestão e recente o caso das lojas americanas, uma forte rede de comércio no Brasil, fortaleceu as minhas impressões sobre a liderança focada em resultados. Obviamente depois do escândalo, a pergunta era se realmente o modelo liderança adotado é um referencial a ser seguido.

METODOLOGIA

Neste estudo de caso de analise descritiva que segundo John Ward Creswell em suas obras, especialmente em "Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches", ele destaca em alguns apontamentos sobre a pesquisa descritiva que tem como objetivo principal descrever e entender fenômenos, utilizando-se de técnicas que permitam retratar de forma precisa as características do objeto estudado, e a coleta de dados que em

pesquisa descritiva são variados e podem incluir publicações, estudos, observações e revisões de registros.

A pesquisa a seguir serão coletadas e analisadas informações mais específicas e detalhadas sobre o líder Jorge Paulo Lemann, bem como será descrita os resultados obtidos e um olhar mais aprofundado sobre o caso das lojas americanas e fazer uma correlação do seu estilo de liderança com o escândalo do caso.

ANÁLISE DE DADOS

Jorge Paulo Lemann nasceu em 26 de agosto de 1939 no Rio de Janeiro, Brasil, filho de um imigrante suíço e de uma brasileira. Sua infância foi marcada pela valorização da educação e ética de trabalho após a morte precoce de seu pai quando tinha 14 anos.

Ele estudou Economia na Universidade de Harvard nos Estados Unidos, onde se formou em 1961. Durante sua estadia em Harvard, Lemann se destacou no time de tênis e cultivou uma rede global de contatos, experiências que influenciaram profundamente seu futuro nos negócios. A combinação de uma educação rigorosa, o ambiente competitivo de Harvard, e a necessidade de superar adversidades pessoais moldaram seu caráter e estilo de liderança, preparando-o para grandes empreendimentos futuros.

Sua carreira começou no mercado financeiro, mas ele rapidamente expandiu para outros setores. Ele fundou o Banco Garantia em 1971, que se tornou conhecido por sua cultura empresarial inovadora e agressiva, comparada frequentemente ao estilo de Goldman Sachs.

Após a venda do Banco Garantia ao Crédit Suisse, Lemann focou em grandes investimentos corporativos através da 3G Capital, uma parceria que ele cofundou com Marcel Telles e Beto Sicupira. A 3G Capital é conhecida por suas aquisições de empresas globais como demonstrado na sequência.

O estilo de gestão de Lemann é frequentemente descrito como altamente disciplinado e focado em meritocracia, eficiência e gestão rigorosa de custos. Ele também é conhecido por valorizar e investir no desenvolvimento de líderes dentro de suas empresas, seguindo uma filosofia que incentiva a constante busca por melhorias e resultados.

Hoje Lemann e o grupo 3G tem participação, ou teve, nas seguintes empresas:

- Banco Garantia: Lemann fundou o Banco Garantia em 1971, foi o seu primeiro negócio. Este banco de investimentos brasileiro foi conhecido por sua cultura corporativa inovadora. (Vendido em 1998).
- Lojas Americanas: Jorge Paulo Lemann é um dos principais acionistas das Lojas Americanas, uma das maiores redes de varejo do Brasil.
- 3G Capital: Em 2004, junto com Marcel Telles e Beto Sicupira, Lemann co-fundou a 3G Capital, uma empresa global de investimento que tem participações em várias grandes empresas internacionais.
- Anheuser-Busch InBev (AMBEV): Através da 3G Capital, o grupo desempenhou um papel crucial na fusão da cervejaria belga InBev com a Anheuser-Busch em 2008, criando a maior cervejaria do mundo.

- Burger King: Em 2010, a 3G Capital adquiriu a rede de fast-food Burger King. Desde então, a empresa passou por várias melhorias operacionais e expansões.
- Heinz: Em 2013, a 3G Capital, em parceria com Warren Buffett, adquiriu a H.J. Heinz Company, conhecida globalmente por seus produtos alimentícios.
- Kraft Foods Group: Em 2015, a Heinz, controlada pela 3G Capital e Warren Buffett, fundiu-se com a Kraft Foods Group, formando a Kraft Heinz Company, uma das maiores empresas de alimentos do mundo.

Além de suas atividades empresariais, Jorge Paulo Lemann é ativo em filantropia, principalmente na área de educação. Ele estabeleceu a Fundação Estudar e a Fundação Lemann, que apoiam a educação e o desenvolvimento de lideranças no Brasil.

Ao estudar Jorge Paulo Lemann, observamos seu estilo de liderança ousado, com visão de longo prazo, focado em resultados e uma cultura de meritocracia muito forte. A delegação e autonomia que é um ponto a ser analisado, pois esta característica causou o grande impacto no caso das lojas americanas. E aqui vem um questionamento pois o estilo de liderança o levou a ser um dos homens mais ricos do mundo, mas também resultou em um grande escândalo econômico, no qual impactou sua imagem. Mas será que este estilo de liderança realmente é o melhor, ou é apenas caso isolado?, vamos entender o caso das Lojas Americanas.

O caso das Lojas Americanas é um dos maiores escândalos de fraude contábil da história corporativa do Brasil. Em janeiro de 2023, a empresa anunciou ao mercado a descoberta de "inconsistências contábeis" que inicialmente foram estimadas em cerca de R$ 20 bilhões. Isso resultou em uma queda drástica no valor de suas ações, chegando a 77%, e teve um impacto

negativo significativo no setor financeiro, afetando ações de grandes bancos que eram credores da empresa (Forbes Brasil).

Ao longo das investigações, o montante envolvido nas fraudes e lançamentos indevidos subiu para R$ 40 bilhões, destacando uma falha massiva nos controles de auditoria interna e externa. Essa situação levou a empresa a entrar em recuperação judicial em dezembro de 2023, com uma dívida reconhecida de aproximadamente R$ 43 bilhões (Forbes Brasil).

Os principais credores impactados incluem grandes bancos como Bradesco, Santander Brasil, e BTG Pactual, evidenciando como a fraude não apenas afetou a própria Americanas, mas também o mercado financeiro mais amplo, causando uma desconfiança geral em investimentos de crédito privado e afetando outros negócios e fornecedores (Money Times).

O caso das Lojas Americanas ressalta a importância crucial da transparência, ética e responsabilidade na gestão das empresas, e as consequências de falhas nesses aspectos podem ser devastadoras tanto para a empresa envolvida quanto para o mercado financeiro como um todo.

Com isso segundo o autor Peter Guy Northouse em liderança, teoria e pratica temos a seguinte questão sobre liderança.

> "É comum que as pessoas pensem na liderança como um conceito neutro, que não está vinculado à moralidade. Dessa perspectiva, a liderança pode ser usada para fins bons ou ruins e pode ser empregada tanto por indivíduos que têm intenções dignas quanto por aqueles que não têm. Por exemplo, líderes morais como Madre Teresa, Nelson Mandela e Martin Luther King Jr. usaram a liderança para o bem. Por outro lado, Adolf Hitler, Pol PotPote Idi

> Amin usaram a liderança de forma destrutiva. O comum a todos esses exemplos é que esses líderes usaram a liderança para influenciar os seguidores a alcançar e atingir determinadas metas. A única diferença é que alguns líderes usaram a liderança de forma elogiosa, enquanto outros usaram a liderança de maneiras altamente destrutivas." (NORTHOUSE, 2021).

Sobre este olhar quando vemos o escândalo das Lojas Americanas, que afetou o investimento de milhares de pessoas, perdendo inclusive suas economias por fraude, esta não é uma liderança destrutiva, será que o resultado, a meritocracia a qualquer custo é aceitável ?

Mesmo assim muito se fala da não implicação de Lemann no escândalo, mas observe a frase de Peter Guy Northouse a seguir:

> "A liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum" (NORTHOUSE , 2022)

Sabemos que o estilo de Jorge Paulo Lemann é mais relacionado ao estilo de liderança transformacional. Este estilo se caracteriza por líderes que inspiram e motivam seus seguidores a transcendem seus interesses próprios pelo bem da organização, e são capazes de causar uma mudança significativa dentro da empresa, será que isso pode se sobrescrever então a valores pessoais e ética?

Ainda temos também uma outra citação de Northouse que diz o seguinte:

> "A investigação demonstrou que os seguidores exibem normas éticas, atitudes positivas no trabalho e comportamentos éticos construtivos

> porque os seus líderes servem de modelo quando se comportam de forma ética” (MAYER, KUENZIKUENZI, GREENBAUM , BARDES, & SALVADOR, 2009 COMO CITADO EM NORTONHOUSE , 2023)

Será que os seguidores não estariam apenas refletindo o padrão de comportamento do líder, e que seu modelo de gestão está certo, mas a sua ética esta impactada.

Quando analisamos o estilo de liderança de Jorge Paulo fica evidente seu estilo de liderança baseados nos seguintes pilares. O primeiro deles é a meritocracia, um dos princípios mais fortes na sua gestão. Ele acredita fortemente que oportunidades e promoções devem ser baseadas no desempenho individual. Essa abordagem incentiva uma cultura de alto desempenho onde os melhores talentos são reconhecidos e recompensados, estimulando os funcionários a se esforçarem continuamente para alcançar excelentes resultados.

A busca por eficiência é outro aspecto interessante, onde ele é famoso por sua incansável busca por eficiência operacional. Ele foca em reduzir custos e eliminar desperdícios em todas as operações. Essa ênfase na eficiência não apenas melhora a lucratividade, mas também cria organizações mais ágeis e adaptáveis às mudanças do mercado.

O foco em resultados onde ele estabelece metas claras e mensuráveis para suas equipes e espera muita responsabilização. A cultura de se focar nos resultados ajuda as empresas a alcançar objetivos específicos e tangíveis, o que é crucial para o sucesso em ambientes competitivos, mas será que o líder maior pode estar tão longe e não ser corresponsável.

Então temos o ponto de motivação e incentivos, onde ele motiva suas equipes através de um sistema robusto de incentivos. Ele acredita que recompensar os funcionários por seus

sucessos é fundamental para manter a motivação e o engajamento. Além disso, a possibilidade de crescimento profissional e pessoal nas empresas que gerencia serve como um grande motivador.

A tomada de decisões é outro ponto, pois ele valoriza dados e análises profundas antes de tomar decisões, mas também não hesita em tomar decisões rápidas quando necessário. Essa capacidade de balancear reflexão e ação rápida é uma característica distintiva de seu estilo de liderança.

Autonomia e responsabilidade são um aspecto forte, pois dá aos seus líderes de equipe a liberdade para operar, mas com a expectativa clara de que eles atingirão ou excederão suas metas. Essa abordagem promove um senso de propriedade e empreendedorismo entre os gestores e suas equipes.

Por fim a comunicação e transparência, que se diga é um aspecto muito importante no seu estilo de liderança, pois a comunicação aberta e honesta contribui para uma atmosfera de confiança e transparência. Ele está frequentemente envolvido em diálogos diretos com suas equipes, discutindo tanto sucessos quanto falhas abertamente.

Em resumo, o estilo de liderança de Jorge Paulo Lemann combina uma forte ênfase em meritocracia, eficiência e resultados, com uma abordagem motivacional que incentiva o desempenho máximo. Ele lidera pelo exemplo, demonstrando comprometimento com os valores que promove, e essa congruência entre o que diz e faz reforça a cultura organizacional das empresas sob sua gestão, mas que agora está sendo questionada pelo mercado.

Estes pontos abordados em seu estilo de liderança moldam a forma como suas empresas são geridas, que são rigorosamente focadas em desempenho, orientada a princípios de eficiência, responsabilidade e crescimento contínuo. Esta cultura não apenas define as operações do dia a

dia, mas também orienta a estratégia de longo prazo e a adaptabilidade das empresas sob sua liderança.

Como resultado de sua gestão a liderança de Jorge Paulo Lemann produziu efeitos significativos nas empresas sob sua gestão, evidenciados por expansões globais, inovações e melhorias operacionais. Empresas como Anheuser-Busch InBev e Burger King não apenas cresceram em escala global sob sua direção, mas também viram um aumento substancial em seu valor de mercado. Ele promoveu a diversificação de produtos em respostas às preferências em mudança dos consumidores e adotou tecnologias avançadas para melhorar a eficiência operacional.

Mas as suas empresas enfrentaram diversos desafios ao longo dos anos, alguns dos quais testaram a resiliência e a adaptabilidade de suas estratégias de negócios. Aqui estão alguns desses desafios notáveis como a integração cultural de pós-aquisição das diversas empresas adquiridas por ele. Por exemplo, a fusão da InBev com a Anheuser-Busch e posteriormente a fusão de Kraft e Heinz envolveram complexidades significativas na fusão de culturas corporativas distintas. Essas integrações exigiram uma gestão cuidadosa para alinhar práticas de negócios e manter a moral dos funcionários.

Outro ponto importante que vale destacar e a resistência a mudança, algo intrínseco a maioria dos seres humanos. A implementação de rígidos controles de custos e eficiência operacional, marcas registradas da gestão de Lemann, muitas vezes enfrentou resistência interna, especialmente em empresas com uma longa história de operações independentes. O desafio foi convencer os funcionários existentes da necessidade dessas mudanças e integrá-los em uma nova cultura organizacional focada em desempenho e eficiência.

Também aspectos mais comuns em um mundo globalizado como as pressões competitivas e de mercado em setores altamente competitivos onde inovações rápidas e mudanças nas preferências dos consumidores podem desestabilizar facilmente uma empresa. Manter a liderança de mercado em setores como bebidas e alimentos, varejo, exige uma constante reavaliação das estratégias e uma adaptação rápida às novas condições de mercado.

Já a abordagem de gestão focada na redução de custos também atraiu críticas, especialmente quando levou a cortes de empregos e outras medidas percebidas como prejudiciais ao bem-estar dos funcionários. Essas medidas, embora melhorassem a eficiência operacional, às vezes eram vistas como sacrificando pessoas pela lucratividade.

Falando de ESG, algo comum atualmente, a consciência ambiental e social aumentou globalmente, empresas como a AMBEV tiveram que intensificar suas práticas de sustentabilidade. A necessidade de reduzir o impacto ambiental e atender às expectativas de consumidores e reguladores representou um desafio para empresas tradicionalmente focadas em eficiência e crescimento.

Por fim, nada mais atual do que o impacto da pandemia de COVID-19. Ela apresentou desafios sem precedentes, afetando a operação de empresas globais como Burger King e Kraft Heinz. Adaptar-se a interrupções na cadeia de suprimentos, mudanças no comportamento do consumidor e regulamentos de saúde em diferentes regiões exigiu flexibilidade e resiliência operacional.

Esses desafios ilustram a complexidade de gerenciar grandes conglomerados globais e a necessidade de equilibrar uma gestão rigorosa com sensibilidade às condições de mercado e às expectativas sociais.

Mas o que mais teve impacto a meu ver é o caso das Lojas Americanas, que envolveu uma fraude contábil significativa descoberta no início de 2023, teve um impacto notável na imagem de Jorge Paulo Lemann, bem como em seus parceiros Marcel Telles e Beto Sicupira. As Lojas Americanas, enfrentou uma crise substancial depois que as informações vieram a público.

A fraude levantou questões sobre as práticas de governança corporativa e a supervisão adequada nos negócios. Apesar de sua reputação de gestão eficiente e focada em resultados, o incidente provocou um exame mais crítico sobre como suas empresas são geridas e supervisionadas.

A descoberta da fraude afetou a confiança dos investidores nas empresas associadas ao grupo, além de causar uma desvalorização significativa nas ações das Lojas Americanas. Isso também pode ter repercussões de longo prazo na credibilidade de Lemann e seus sócios ao captar investimentos e ao realizar futuras aquisições empresariais.

A imagem pública de Lemann, até então largamente positiva devido ao seu sucesso como empresário e investidor, sofreu danos. Ele é visto como um líder exemplar em gestão e eficiência, então eventos que sugerem falhas de supervisão ou de integridade nos negócios questionam essa imagem.

A maneira como vão responder a essa crise é crucial. Investidores e o público em geral observam de perto as medidas corretivas e as mudanças nas práticas de governança que eles vão implementar para restaurar a confiança e evitar a repetição de tais problemas, como talvez mudanças no estilo de gestão, liderança e comunicação.

Em resumo, a fraude nas Lojas Americanas representa um desafio significativo para Jorge Paulo Lemann, testando sua habilidade de gerenciar crises e de manter a reputação de eficácia na

gestão que ele construiu ao longo das décadas. A longo prazo, a eficácia das respostas e das medidas implementadas determinará o impacto duradouro desse caso em sua imagem e legado, mas traz à tona uma pergunta, este estilo de liderança é realmente eficiente ou é muito perigoso?

CONCLUSÃO

Após a análise das características do líder Jorge Paulo Lemann e de sua história, podemos concluir que ele possui todas as características de um líder transformacional com um grande carisma.

Sua influência positiva para colaboradores, clientes e comunidade engaja, inspira e motiva a inovar e contribuir para que as organizações sejam bem-sucedidas. É imprescindível que um líder seja engajado com transformações no mercado para evoluir e trazer questionamentos imprescindíveis para mudar o que já existe e finalmente inovar.

O caso das Lojas Americanas oferece lições valiosas sobre liderança, especialmente em termos de ética, governança e gestão de crises.

O escândalo reforça a necessidade de líderes manterem padrões éticos elevados. Líderes éticos servem como modelos, estabelecendo o tom para toda a organização. A liderança deve enfatizar a importância da honestidade e transparência em todas as operações, demonstrando compromisso com a integridade.

Os líderes devem ser responsáveis não apenas pelos sucessos, mas também pelos fracassos e erros de suas organizações. No caso das Americanas, a necessidade de líderes

assumirem responsabilidade por falhas de supervisão e governança é crucial para restaurar a confiança.

> "A maneira mais eficaz de impactar uma organização é focar no desenvolvimento de liderança. Não há praticamente limite para o potencial de uma organização que recruta pessoas talentosas, as capacita como líderes e as desenvolve continuamente." JOHN MAXWELL

Também garantir que a governança corporativa seja robusta e eficaz. Isso inclui a implementação de políticas claras, mecanismos de controle rigorosos e uma supervisão efetiva para prevenir fraudes e erros.

Uma comunicação eficaz é essencial, especialmente durante crises. Líderes devem ser transparentes sobre os desafios enfrentados pela organização, compartilhando informações abertamente com stakeholders para manter a confiança e o suporte.

Os líderes devem estar preparados para gerenciar crises. Isso envolve ter planos de contingência, ser ágil na resposta, e ser capaz de liderar a organização através de períodos turbulentos, aprendendo e adaptando-se com base nos desafios enfrentados.

O grupo deve cultivar uma cultura que valorize a integridade e o respeito pelas normas éticas e legais. Encorajar uma cultura de "falar abertamente", onde os funcionários se sintam seguros para reportar irregularidades, é essencial, ainda mais depois de um caso como este.

Um estilo de Liderança Reflexiva e Adaptativa escrita por Ronald Heifetz, onde ele argumenta que “líderes adaptativos mobilizam as pessoas para enfrentar desafios e criar novas oportunidades” (HEIFETZ , 2009) é uma boa forma de liderança para este novo cenário, pois os

líderes devem aprender com os erros e estar dispostos a fazer mudanças significativas em resposta a falhas identificadas. A capacidade de refletir sobre a própria liderança e as práticas organizacionais é crucial para evitar a repetição de erros.

Estas lições são fundamentais para entender a complexidade da liderança em grandes organizações e ressaltam a importância de uma liderança consciente e proativa em manter os padrões éticos e de governança, especialmente em um ambiente de negócios desafiador e em constante mudança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CORREA, C. (2013). Sonho Grande: Como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo. São Paulo: Primeira Pessoa.

NORTHOUSE, P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. SAGE Publications, Inc. (US), 2021.

MAXWELL, J. C. Developing the Leaders Around You: How to Help Others Reach Their Full Potential Paperback – 2005.

CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches,* Sage Publications – 2018

HEIFETZ, R., Grashow, A., & Linsky, M.: The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Boston: Harvard Business Press. - 2009