

JAIR RIBEIRO,
GIULIANA NAPOLITANO,
CELSE LODUCCA E
PIERRE MOREAU (ORGS.)

A nova geração de CEOs

*Como jovens executivos vêm comandando
grandes empresas no Brasil — e o que
você pode aprender com eles*

PREFÁCIO

Fábio Barbosa

APRESENTAÇÃO

Giuliana Napolitano

INTRODUÇÃO

Jair Ribeiro, Celso Loducca e Pierre Moreau



Copyright © 2018 by os organizadores

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

PROJETO GRÁFICO Tamires Cordeiro

PREPARAÇÃO Leny Cordeiro

REVISÃO Márcia Moura e Isabel Cury

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

A nova geração de CEOs: Como jovens executivos vêm comandando grandes empresas no Brasil — e o que você pode aprender com eles. / Jair Ribeiro, Giuliana Napolitano, Celso Loducca e Pierre Moreau (orgs.) ; prefácio Fábio Barbosa ; apresentação Giuliana Napolitano. — 1ª ed. — São Paulo : Portfolio-Penguin, 2018.

ISBN 978-85-8285-076-3

1. Administração de empresa 2. Executivos – Formação
3. Formação profissional 4. Liderança 5. Liderança – Treinamento
6. Líderes I. Ribeiro, Jair. II. Napolitano, Giuliana. III. Loducca, Celso. IV. Moreau, Pierre. V. Barbosa, Fábio.

18-18748

CDD-658.4092

Índice para catálogo sistemático:

1. Liderança organizacional : Administração executiva 658.4092

Iolanda Rodrigues Biode – Bibliotecária – CRB-8/10014

[2018]

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

atendimentoao leitor@portfolio-penguin.com.br

SUMÁRIO

Prefácio 7

por Fábio Barbosa

Apresentação 13

por Giuliana Napolitano

Introdução 17

por Jair Ribeiro, Celso Loducca e Pierre Moreau

1. Alex Szapiro 21
2. Ana Theresa Borsari 33
3. Andre Dorf 48
4. Carlos Jereissati Filho 59
5. Eduardo Fischer 67
6. Eduardo Mufarej 78
7. Frederico Trajano 88
8. Márcio Santoro 101
9. Paula Bellizia 113
10. Paulo Kakinoff 125

11. Paulo Veras 145
12. Rodrigo Galindo 162

PREFÁCIO

Dar certo, fazendo a coisa certa do jeito certo

Fiz minha carreira trabalhando com muitos números, na área financeira de empresas e depois como presidente de banco. No entanto, o que sempre me motivou mesmo foram as pessoas. O que aprendi em todos esses anos é que o mundo não é cartesiano, pois as pessoas são muito mais complexas — e, exatamente por isso, maravilhosas. Por meio das histórias contadas neste livro, vocês vão perceber que, não importa a formação dos profissionais — engenheiros, administradores, advogados —, a gestão de pessoas é sempre um desafio. Ao mesmo tempo, a beleza da gestão é poder trabalhar com gente e entender suas motivações, suas frustrações, suas habilidades, seus sonhos.

Entender e gerenciar as necessidades, os desejos e os anseios de cada um não é uma tarefa simples. Mas também é preciso lembrar que cada um é responsável pelo seu projeto de vida, seja sua carreira, seja seu empreendimento. Não podemos nem devemos delegar essa função aos outros. Certa vez, um executivo holandês comentou comigo sobre determinadas características do meu estilo gerencial que poderiam ser aperfeiçoadas. Eu respondi que nós nunca iríamos nos entender, pois tínhamos diferenças de objetivos. E disse a ele: “Você quer que eu seja um executivo melhor, mas eu quero pri-

meiro ser uma pessoa melhor”. Uma boa pessoa é a base para um bom profissional.

Em relação a qualquer evolução na carreira, vocês vão perceber que o ponto de convergência das histórias aqui presentes é o fato de serem calcadas em valores. Todos devem ter e conhecer os seus. Sem falar dos valores universais, como ética e respeito, que eu sempre ilustro com a frase: “Não fazer nada que não possa ser contado na mesa de jantar com os filhos”. A questão não é alcançar um posto cada vez mais alto. A questão é ir tão longe quanto possível, progredir sem abrir mão dos seus valores, sem transigir.

Quando comecei a trabalhar em banco, passei a falar uma frase que logo se tornou o meu mantra: “O jogo é duro, mas é na bola, e não na canela”. Manter a coerência nas atitudes, nas pequenas coisas, é o que há de mais importante. O comportamento não pode se desconectar das palavras. O escritor e filósofo americano Ralph Waldo Emerson resumiu essa ideia com acerto: “O que você faz fala tão alto que eu não consigo ouvir o que você diz”. No final, o que conta é aquilo que você faz.

Em 1998, com a fusão entre os bancos Real e ABN AMRO, acreditei que tinha em mãos uma grande oportunidade. Naquele momento, fiz uma reflexão importante. Se eu havia chegado a essa posição na carreira sem jamais abrir mão de minhas convicções e estava sendo bem-sucedido profissionalmente, achei que valia a pena falar disso. Apesar da timidez, era meu papel vir a público e mostrar que é um falso dilema a noção de que não se pode fazer bons negócios e, ao mesmo tempo, respeitar as pessoas, o meio ambiente e a sociedade. Eu digo e repito que é possível dar certo fazendo as coisas certas, do jeito certo. Por isso, tenho um enorme prazer em aceitar convites para falar com os jovens em início de carreira, pois eles precisam ver que o caminho é árduo, mas é possível trilhá-lo, e que eficiência e ética podem caminhar de mãos dadas. Essa é a causa pela qual me propus a lutar. Não me surpreendi ao ver que eram muitos os que compartilhavam essa visão, mas careciam de referências. Necessidade que este livro, tão recheado de bons exemplos, vem solucionar.

Felizmente, a cultura da vantagem e do “jeitinho” está em baixa

no Brasil de hoje. No entanto, em razão dessa cultura que persistiu durante tanto tempo, muita gente ainda acredita que é preciso transigir para dar certo na vida, que é “assim mesmo”. E é isso que me tira da cama todos os dias: não é assim mesmo, não precisa ser assim mesmo, se a gente não quiser que seja assim mesmo. A carreira de executivos e empresários que fazem parte deste relato tem provado justamente o contrário.

Esse sentimento, ou *Zeitgeist* (espírito do tempo), como diriam os alemães, está em linha com o que os jovens profissionais de hoje buscam. Eles querem mais do que um lugar onde possam desenvolver suas habilidades. Estão em busca de significado. Querem lugares que pratiquem os mesmos tipos de valores em que acreditam.

Há quem creia que a felicidade equivale à ascensão profissional. Eu provooco, dizendo o contrário: a ascensão profissional acontece para quem tem disciplina e se prepara, para quem faz o que gosta e age de acordo com seus valores. Ou seja, para quem está preparado, tem um objetivo e é feliz. Michael Jordan sempre dizia que, durante o jogo, ele mantinha os olhos na bola, porque o placar era consequência. Na vida também é assim. Por vezes permanecemos no autoengano, muito preocupados com os resultados, quando o foco deveria estar nas nossas ações. A ascensão profissional é consequência natural de quem tem talento para fazer bem-feito o que se propôs a fazer, assim como ocorreu com várias pessoas retratadas aqui.

A vida está muito mais para uma maratona do que para uma corrida de cem metros. Nas histórias narradas neste livro, vocês vão perceber que todos enfrentaram obstáculos, alguns reveses, se depararam com dúvidas pelo caminho, mas todos tiveram um traço em comum: a perseverança. Não significa ter todas as respostas, ao contrário. O que faz diferença é saber o seu foco e ter flexibilidade para se adaptar aos contextos que surgem. Ouso dizer que talvez essa seja a habilidade mais necessária nos tempos atuais e futuros.

Além da gestão e dos valores, outro ponto abordado pelos executivos é a atração de talentos. Eu, particularmente, acredito que pessoas satisfeitas consigo mesmas conseguem fazer coisas extraordinárias. É um ciclo virtuoso que começa com a satisfação pessoal.

Apesar de assumirmos diversos papéis ao longo do dia, somos uma pessoa só que tem desejos, sonhos, frustrações, e que traz essa bagagem para o ambiente profissional. No final do dia, o que conta é a satisfação com o que se está desempenhando. Se a pessoa estiver feliz, isso é bom para ela e bom para a empresa, porque ela terá feito o melhor trabalho possível.

Vivemos um período de grandes mudanças, o que significa que temos uma enorme oportunidade de ser protagonistas de uma fase rica em transformações. Pessoalmente, percebi o grande valor que existe na diversidade, pela questão da riqueza de ideias. Várias histórias de vida diferentes favorecem a criação de novas e mais abrangentes maneiras de pensar, que contribuem para o desenvolvimento da sociedade como um todo. Alguns podem achar repetitivo — eu diria que isso é coerência. É o enriquecimento por meio do diálogo, da flexibilidade e da promoção da diversidade que permitirá construir nossos caminhos e fortalecer as relações.

Às vezes, ao analisar um projeto de sucesso iniciado há muitos anos, a retrospectiva faz com que as decisões tomadas pareçam muito mais fáceis, obscurecendo o contexto de todas as incertezas da época. Vemos nas histórias aqui contadas que não é fácil implementar mudanças ou um novo jeito de pensar, mas é preciso acreditar que é possível. Todos nós aprendemos muito, e erramos muito também. Fizemos e refizemos. Mas nunca deixamos de lado a certeza de que era possível. Acreditar no que está sendo feito pode ser tão importante quanto as habilidades de um executivo.

E isso vale para tudo. A construção de uma sociedade se faz a partir das atitudes e dos valores dos seus cidadãos. O Brasil, a sociedade e a carreira de cada um dependerão de nossas ações e de nossas omissões.

Nas histórias dos executivos que compõem este livro, vocês perceberão que os valores são imprescindíveis e o ponto de partida para todos. Mas cada um desenvolveu sua carreira a partir de suas conjunturas e seus pontos de vista. Ao longo do tempo, muitas chances certamente aparecem e nós fazemos escolhas, que definirão novas oportunidades, que por sua vez demandarão outras escolhas. Opor-

tunidades e escolhas são o encadeamento desse processo que se torna a vida de cada um. Assim, parece clara a importância de refletir antes de fazer escolhas. Vale ouvir a tal voz interior e buscar fazer o que se gosta e o que se alinha com nossas aptidões, pois dessa maneira tudo fica mais fácil. O crescimento profissional é simples consequência. Afinal, como dizia Gandhi, “não há caminho para a felicidade; a felicidade é o caminho”.

FÁBIO BARBOSA

Conselheiro do Itaú-Unibanco e da Natura e presidente do conselho da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (Osesp). Foi presidente dos bancos Real e Santander, da Febraban e do grupo Abril

APRESENTAÇÃO

O bilionário americano Warren Buffett, tido como um dos maiores investidores da atualidade, é conhecido por disparar frases de efeito. Uma vez, disse que gostava de investir em negócios que qualquer idiota poderia comandar, porque, um dia, algum idiota faria isso. O argumento era que, se a empresa fosse realmente sólida, ou fizesse parte de um setor promissor, poderia manter-se rentável mesmo que seu presidente não fosse lá essas coisas. Recentemente, porém, Buffett — um senhor de 88 anos que passou as últimas cinco décadas comandando uma muito bem-sucedida empresa de investimentos, a Berkshire Hathaway — mudou de ideia. Numa de suas concorridas reuniões com investidores, ele disse que havia feito um ajuste em sua estratégia e também estava se especializando em encontrar empresas bem geridas para investir. Motivo: o mundo está mudando, e algumas companhias precisam de um comando de alto nível para conseguir bons resultados.

Identificar esses executivos acima da média é um desafio à parte. A história mostra que o selo de bons CEOs pode ser transitório. Um presidente excepcional pode revelar-se um desastre num setor diferente, ou quando o mercado em que atua muda. Nem sempre o sucesso tem a ver com a formação desses profissionais, mas com sua

postura e identificação com os objetivos, a cultura e o momento das empresas.

Tendo tudo isso em mente, Jair Ribeiro, Celso Loducca e Pierre Moreau organizaram um curso que reuniu alguns dos principais jovens CEOs do país na Casa do Saber, em São Paulo, em 2017. O objetivo do curso era mostrar a trajetória desses executivos e suas experiências no comando de grandes empresas. Eles falaram sobre conquistas, acertos e erros, e contaram como superaram desafios, profissionais e pessoais. Onze deles toparam ter suas histórias relatadas neste livro. Depois do curso, decidimos incluir um personagem que foi ganhando evidência, Alex Szapiro, presidente da Amazon no Brasil. Os profissionais também foram posteriormente entrevistados por mim, e seus depoimentos, em primeira pessoa, compõem este livro.

O interessante desta seleção é que ela reúne executivos de setores diferentes — automotivo, de aviação, consumo, construção, educação, energia, publicidade, tecnologia e varejo —, com origens, formações e opiniões distintas e que tiveram desafios únicos ao longo da carreira. Num depoimento muito interessante, Ana Theresa Borsari, diretora-geral das montadoras Peugeot e Citroën no Brasil, conta como rompeu barreiras para se tornar a primeira mulher a chefiar uma das divisões da companhia na Europa. Andre Dorf, presidente da CPFL Energia, comprada pela gigante chinesa State Grid, diz como a empresa está mudando com a entrada dos novos sócios. Ele também afirma que é preciso se preparar para uma futura transformação do mercado, quando os consumidores poderão escolher que tipo de energia usar (solar, eólica, elétrica) e de quem comprar. O empreendedor Paulo Veras fala sobre as empresas que criou desde que se formou — algumas deram certo, outras não — e como isso foi importante para o sucesso do aplicativo de transportes 99, startup que ele fundou com outros dois sócios, e acabou sendo comprada por uma empresa chinesa, a DiDi. O valor da venda para a DiDi não foi divulgado, mas comenta-se que a 99 foi avaliada em 1 bilhão de dólares, o que a transformou num dos poucos unicórnios brasileiros (como são chamadas as startups que valem mais de 1 bilhão de dólares).

No setor de educação, duas empresas acabaram se unindo entre o curso na Casa do Saber e a edição deste livro — em abril de 2018, a Kroton, maior empresa de educação do país, com mais de 1 milhão de alunos, comprou a Somos, líder em educação básica, por quase 5 bilhões de reais. Eduardo Mufarej, que era CEO da Somos, deixou o cargo pouco antes da compra para se dedicar ao Renovabr, iniciativa dele para ajudar a preparar futuros candidatos a cargos políticos no Brasil.

Os críticos da Kroton costumam dizer que a empresa dá mais importância à escala e à rentabilidade do que à qualidade do ensino. Rodrigo Galindo, presidente da empresa, rebate as críticas e mostra como, com tecnologia, está melhorando o nível educacional de pessoas que já estão no mercado de trabalho — muitos dos alunos da Kroton trabalham. Galindo e outro herdeiro, Frederico Trajano, CEO da rede de varejo Magazine Luiza, têm muito a contar sobre a transformação digital que estão fazendo nas empresas que comandam. No Magazine, esses investimentos explicam boa parte da impressionante valorização das ações: de janeiro de 2016, quando Trajano assumiu a presidência, a junho de 2018, os papéis da empresa subiram cerca de 5000%.

Todos os entrevistados falam ainda sobre os modelos de gestão que adotam nas empresas que comandam: como fazem planejamento estratégico, como definem metas, qual é o sistema de remuneração variável e que tipo de cultura querem disseminar. Alguns mudaram o modelo, ou certos aspectos dele, e explicam por que fizeram isso.

Ao editarmos o livro, imaginamos que o conteúdo deveria ser útil para outros executivos, que podem aprender com o que deu certo em outras empresas — e com o que deu errado —, e também para quem está definindo os rumos da carreira. Os doze entrevistados contam por que escolheram suas profissões e as empresas em que trabalham, e o que aprenderam de mais valioso ao longo do caminho. São histórias bastante inspiradoras.

Aproveitem!

GIULIANA NAPOLITANO

INTRODUÇÃO

Como se tornar uma referência no mundo corporativo e assumir um cargo de liderança? Essa questão tem sido alvo constante de estudos e discussões, diante do objetivo comum almejado por grande parte das pessoas ao longo de sua trajetória profissional: sucesso e reconhecimento.

Um dos cargos de liderança de maior importância em uma empresa é ocupado pelo Chief Executive Officer, conhecido pela abreviação “CEO”, a quem cabe montar a equipe e conduzir a execução da estratégia da companhia, fazendo um diagnóstico do presente e do cenário futuro, entregando o que se espera dele. Os CEOs da nova geração, diante da nova realidade de mudanças mais aceleradas, vivem sob pressão para aplicar conceitos inovadores de gestão, agregando conhecimento e técnicas transformadoras às empresas, prática imprescindível para alcançar e manter uma liderança empresarial consistente e sólida.

Num mundo em que a figura da liderança ganha destaque na condução dos negócios, seja no âmbito das grandes corporações, seja no caso das empresas em fase inicial que exploram atividades inovadoras — as startups —, compreender as ferramentas das quais um líder deve lançar mão para uma gestão eficiente, inteligente e ética é condição sine qua non.

Foi com base nestas premissas centrais, ou seja, “compreensão das ferramentas” e “gestão eficiente, inteligente e ética”, que desenvolvemos o curso “Nova Geração de CEOs”, realizado na Casa do Saber, mediante encontros nos quais foi apresentada a trajetória de cada convidado. A formação e a experiência, aliadas a novas filosofias, maneiras de enxergar o mercado e estratégias de gestão, transformaram cada um em referência em diferentes aspectos da liderança — montando empresas a partir do zero, fazendo reestruturações, explorando novos mercados, lidando com crises, inovando, superando os concorrentes. Cada encontro trouxe uma visão diferente sobre como lidar com as dificuldades, transpor barreiras e guiar uma grande empresa na direção do sucesso.

Nosso objetivo foi tentar revelar o que explica o sucesso de alguns dos novos líderes e demonstrar que uma empresa não se desenvolve ou muda da noite para o dia. A trajetória desses profissionais também deixou claro que, para começar uma carreira de CEO, não é imprescindível ter uma vasta experiência, mas muito investimento de tempo, força, estudo, persistência, adaptação a novos ambientes e pessoas e, principalmente, garra.

Além disso, o curso quis atacar a ideia de que só existe um caminho para o sucesso no mundo empresarial. O topo não está destinado apenas àqueles que já têm um poder aquisitivo e idade considerável e que, portanto, poderiam se arriscar e persistir nesse meio. Com este livro, temos a oportunidade de encontrar pessoas de sucesso em suas áreas e entender como chegaram até lá, vendo a importância do estudo e da dedicação dos jovens. A partir daí, buscamos definir os entrevistados. Procuramos a nova geração de gestores que tiveram bom desempenho com consistência, credibilidade e perseverança.

Entrevistamos alguns dos CEOs que iniciaram suas carreiras cedo e que alcançaram o sucesso rapidamente com muito estudo, inovação e adequação a novas ideias, pessoas e culturas. São eles: Ana Theresa Borsari, CEO das marcas de automóveis Peugeot, Citroën e DS no Brasil; Andre Dorf, CEO da CPFL; Carlos Jereissati Filho, CEO da Iguatemi Empresa de Shopping Centers — IESC; Eduardo Fis-

cher, copresidente da incorporadora MRV; Eduardo Mufarej, ex-CEO da Somos Educação; Frederico Trajano, CEO da varejista Magazine Luiza; Márcio Santoro, copresidente da Agência África; Paula Bellizia, CEO da Microsoft Brasil; Paulo Kakinoff, CEO da Gol Linhas Aéreas; Paulo Veras, fundador da 99; e Rodrigo Galindo, CEO do Grupo Kroton Educacional. Depois do curso, decidimos incluir Alex Szapiro, presidente da Amazon no Brasil.

Podemos perceber pontos em comum nas histórias contadas, apesar das diferenças e particularidades. É nítida a presença de uma visão inovadora tanto no aspecto intelectual quanto no planejamento, bem como um novo conceito de liderança, o que pode ser resumido por Andre Dorf em sua entrevista: “O que forma líderes não é a decisão, mas, sim, o processo decisório”.

Uma característica comum aos jovens CEOs cujas entrevistas integram este livro é a convicção de liderar com base nas qualidades pessoais de cada um, estudando e aprendendo novas técnicas, buscando valorizar a consistência e a credibilidade, além da comunicação e da sintonia entre as equipes. Ressaltaram a importância e o desafio de sempre estarem atentos às novas tecnologias e, principalmente, aos desejos e necessidades dos clientes.

A comunicação foi um tema debatido nas entrevistas, tratado como de suma relevância nas empresas, tendo a necessidade de unificar a linguagem de cada patamar e área. Outra característica apontada nas entrevistas foi a valorização do sistema de gestão de pessoas, o qual pode ser evidenciado na frase de Paulo Veras: “A motivação precisa ser intrínseca, as pessoas têm de acreditar no propósito da companhia”.

Outro desafio na vida dos CEOs é lidar com as diferentes culturas e regiões em que são designados para liderar, sendo um dever constante se adaptar às pessoas e saber modificar o que não está de acordo com as necessidades daquele momento.

Neste livro, podemos conhecer um pouco da trajetória de cada CEO, o percurso profissional, o estilo de cada gestão, como são definidas as estratégias e também os planos de ação e a necessidade de se adaptar quando algo não sai como planejado (o que não é in-

comum no Brasil). Os novos líderes têm buscado unir inovação e impacto social, o que obriga a rever paradigmas considerados insuperáveis.

Boa leitura!

JAIR RIBEIRO, CELSO LODUCCA E PIERRE MOREAU

1. Alex Szapiro

PRESIDENTE DO SITE DE COMÉRCIO ELETRÔNICO
AMAZON NO BRASIL

Formado em marketing na Fundação Armando Álvares Penteado (Faap), em São Paulo, Szapiro trabalhou apenas seis meses na área, ainda na faculdade. Migrou para o mercado financeiro, trabalhou nos bancos Garantia e Citibank e, em 1996, foi para a fabricante de celulares Motorola, onde ocupou diferentes cargos. Depois de três anos, foi para o site de comércio eletrônico Submarino e, em 2002, recebeu convite para montar a operação da empresa de tecnologia Palm no Brasil. De 2007 a 2012, presidiu a Apple no país, período em que a companhia inaugurou dezenas de lojas de revendedores autorizados. Desde 2012, comanda o escritório da Amazon no Brasil. Tem 47 anos, é casado e pai de três filhos.

Um peixe fora d'água

Resolvi estudar marketing, na Faap, em São Paulo, porque não sabia direito o que queria fazer e achava que tinha um lado criativo. Consegui meu primeiro estágio, ainda no primeiro ano de faculdade, em 1989, por causa de um programa de entrevistas que o Jô Soares fazia no SBT, o *Jô Soares Onze e Meia*. Fui a uma das gravações, e a entrevistada era a Christina Carvalho Pinto, que na época presidia

no Brasil a americana Young & Rubicam, uma das maiores agências de publicidade do mundo. Quando acabou a entrevista, com a maior cara de pau — aliás, sempre tive cara de pau e acho que isso ajudou muito a minha carreira —, fui falar com ela e pedi um emprego. Ela me deu um contato na agência e disse para eu ligar e falar que queria um estágio. Passei um mês ligando, insistindo, até que me deixaram trabalhar — de graça. Só ganhava o vale-refeição. Eu pagava para trabalhar, porque ainda tinha o custo do transporte. Mas foi uma experiência fantástica, especialmente porque me mostrou que eu não queria trabalhar com aquilo.

Acho que, no Brasil, as pessoas entram cedo demais na faculdade. É precipitado decidir o que fazer aos dezessete anos. Em Israel, por exemplo, os jovens escolhem o que vão estudar perto dos 25 anos. É claro que a realidade é diferente: lá existe o serviço militar obrigatório, de três anos. Mas muitos acabam saindo do Exército para viajar pelo mundo, e só então vão para a faculdade. Como nosso sistema é diferente, entrar rápido no mercado de trabalho acaba sendo uma vantagem, porque ajuda a mostrar se você escolheu a carreira certa — e, se não escolheu, dá tempo de fazer ajustes. Fiquei apenas alguns meses na Young & Rubicam e meu segundo emprego foi numa área totalmente diferente: fui para o banco Garantia.¹ Um amigo operava em bolsa no banco e me indicou. Eu era liquidante, ou seja, responsável por registrar e concluir as operações financeiras. Era como um office boy de luxo. Essa função nem existe mais, porque hoje o sistema é eletrônico.

Sentava a três mesas do Jorge Paulo Lemann, fundador do Garantia, e fiquei maravilhado. O banco era formado por pessoas muito jovens, que tinham grandes responsabilidades muito cedo, e era totalmente baseado na meritocracia. Quem gerava resultado ganhava dinheiro, não importava o cargo. Passei cinco meses no Garantia. Como eu ainda estudava marketing, fiquei na dúvida se deveria se-

1 O banco Garantia, fundado na década de 1970, foi comandado por Jorge Paulo Lemann junto com dois sócios principais, Marcel Telles e Beto Sicupira. Em 1998, foi comprado pelo banco Credit Suisse.

guir uma carreira no mercado financeiro ou trabalhar em algo relacionado à minha área, ainda que não fosse uma agência de publicidade. Decidi fazer um intercâmbio e fiquei dois meses fora do Brasil, em Delaware, nos Estados Unidos, estudando inglês. Fiz outros estágios, mas os que mais me marcaram foram o da Young & Rubicam e o do Garantia.

Quando me formei, em 1992, enfiei na cabeça que queria ser trainee de uma de duas empresas famosas por sua força em marketing, Procter & Gamble ou Unilever. Acabei não sendo chamado em nenhuma das duas, mas entrei no Citibank como trainee. Era um programa em que se inscreviam uns 20 mil candidatos, e apenas vinte eram escolhidos. Fui selecionado, mas me sentia um peixe fora d'água, porque estava cercado por engenheiros, muitos formados por faculdades de ponta, como o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e a Escola Politécnica, da Universidade de São Paulo. Mas um aspecto que considero bastante interessante para a evolução da carreira, e sempre falo isso para o pessoal mais novo, é ficar exposto a coisas novas, mesmo que você não se sinta pronto a fazer. Desde que tenha a vontade e o interesse em aprender. É um desafio e pode ser um aprendizado imenso.

O programa de trainee do Citi durava vários meses e contava com uma parte formal de educação. Tínhamos aulas com executivos de fora do Brasil sobre finanças. Eu fui trabalhar com leasing, incluindo desde grandes máquinas, frotas de caminhões até aviões.² Não sabia nada sobre isso e não tinha Google para pesquisar. Tinha de perguntar. Acabou dando certo e foi maravilhoso. Eu era recém-casado, queria crescer na carreira, então me dedicava muito a essa vida corporativa. Depois de um tempo, trabalhei na tesouraria do banco e na área de empréstimos para grandes empresas. Uma das companhias que atendia era a Motorola, fabricante de celulares, que estava montando uma operação no Brasil. Comecei a ajudá-los e fui um pouco além do que esperavam de mim. Acho que por isso fizeram

2 O leasing é um tipo de contrato de locação em que o banco compra um bem e o aluga, por prazo determinado, para um cliente.

uma oferta para eu ir trabalhar lá. Depois de três anos no Citi, em 1996, fui para a Motorola. Lá, eu tive várias carreiras. Comecei na área financeira, depois fui para a área de novos negócios, e comecei a ser fisgado pela tecnologia.

Naquela época, o maior negócio da Motorola era o pager, aquele dispositivo para o qual se podia enviar mensagens curtas. Mas a tecnologia do SMS já existia, então a empresa sabia que o pager, do jeito que funcionava, ia acabar morrendo. Minha função era testar usos diferentes para o pager. Um dos projetos que fiz foi colocar pagers em automóveis. As seguradoras ofereciam isso. Se um carro fosse roubado e tivesse pager, o proprietário podia enviar uma mensagem para o dispositivo e, depois de alguns dias, o automóvel parava de funcionar. Outro projeto foi relacionado ao setor de energia elétrica. No fim dos anos 1990, havia um pico de uso de energia entre as seis da tarde e as nove da noite porque todo mundo ligava o chuveiro elétrico, então as tarifas eram mais altas nesse horário. Hoje não funciona mais assim porque a utilização de chuveiros a gás aumentou bastante. Mas, na época, para ajudar quem quisesse economizar, criamos um pager que podia ser instalado nos chuveiros elétricos para impedir que eles funcionassem em determinados horários. Uma solução não muito simpática, mas que ajudava quem estivesse disposto a trocar o horário do banho (ou tomar um banho gelado) para ter uma tarifa mais baixa de energia.

Vontade de começar de novo

Na Motorola, virei diretor aos 28 anos, ganhei carro da empresa, tinha status. Mas, depois de um tempo, comecei a ficar irrequieto. Acompanhava o boom das empresas de internet e passei a querer trabalhar com isso. Em 1999, li uma nota de jornal que dizia que o fundo de *private equity* GP Investimentos havia comprado uma empresa de comércio eletrônico chamada Booknet. Achei sensacional e resolvi mandar uma carta para o Antonio Bonchristiano, que comandava a GP na época. Carta mesmo: contratei um motoboy, colo-