

OS 20 MAIORES EMPREENDEDORES DO BRASIL

Os homens que construíram o capitalismo brasileiro neste século

Quem são os maiores empreendedores brasileiros deste século? Quais os homens que fizeram a diferença na construção e na reconstrução do capitalismo nacional? A

EXAME fez essas perguntas a dezenas de representantes do mundo corporativo ao longo das últimas semanas. Foram ouvidos presidentes de empresas, consultores, economistas, professores universitários, headhunters, sociólogos. Toda a redação também se envolveu nas discussões sobre a lista. Ao final, sobraram 20 nomes cujos perfis aparecem nas próximas páginas.

O resultado vai muito além de histórias pessoais e isoladas, construídas com base em trabalho, perseverança e inovação. O que se tem é o retrato das extraordinárias mudanças pelas quais o Brasil passou no decorrer dos últimos 100 anos. Nada - ou quase nada - sobrou do país de Francesco Matarazzo, o personagem que abre a série dos 20 empreendedores nacionais. Em 1902, quando o imigrante italiano que mais tarde ganharia o título de conde fundou a Metalúrgica Matarazzo, o Rio de Janeiro era a capital da República, o café ainda era a base da economia e toda a população do país era formada por não mais que 18 milhões de pessoas. O Brasil de empreendedores como Jorge Paulo Lemann, Jorge Gerdau e Abilio Diniz é outro. É o país que, cada vez mais, tenta se movimentar de acordo com a lógica do mundo globalizado. (Os personagens foram organizados em ordem cronológica a fim de retratar essa evolução.)

Três banqueiros aparecem na lista: Amador Aguiar, do Bradesco; Olavo Setubal, do Itaú; e Walther Moreira Salles, do Unibanco. Há também três representantes da mídia: Assis Chateaubriand, o polêmico criador dos Diários Associados e pioneiro da televisão no país; Victor Civita, o fundador da Editora Abril, que edita a EXAME; e Roberto Marinho, das Organizações Globo. Sebastião Camargo, da Camargo Corrêa, e Norberto Odebrecht, da Odebrecht, aparecem como os grandes empreiteiros brasileiros. Para escrever cada uma das histórias, a EXAME convidou executivos, biógrafos, amigos, parentes, pessoas que estudaram, trabalharam ou conviveram com os personagens escolhidos. São depoimentos pessoais, carregados de episódios curiosos e emoção e que procuram mostrar as peculiaridades, as inovações, as idéias e a importância de cada um deles na construção do capitalismo brasileiro neste século.

O CAPITÃO DA INDÚSTRIA

Francesco Matarazzo



O italiano Francesco Matarazzo transformou-se no grande mito da indústria na primeira metade do século 20. José de Souza Martins é autor do livro *Conde Matarazzo - O Empresário e a Empresa*

Francesco Matarazzo chegou ao Brasil em 1881 e, em menos de 20 anos, tornou-se um empresário conhecido e admirado. Deixou fama de *self-made man* e de grande empreendedor industrial. Tornou-se uma lenda nos meios empresariais e também entre os operários. Provavelmente, esta foi sua maior obra: a lenda. Matarazzo foi, de fato, um grande comerciante do tipo pré-capitalista, que comprava barato e vendia caro. Percebeu claramente as oportunidades econômicas da transição do trabalho escravo para o trabalho livre e soube sobreviver às ciladas econômicas do encilhamento.

Isso foi possível porque Matarazzo comprava de roceiros a matéria-prima - os porcos - de sua pequena fábrica de banha em Sorocaba, no interior de São Paulo, e só lhes pagava depois de vendido o produto. A partir do começo do século, tornou-se agente das remessas de dinheiro dos imigrantes italianos a seus parentes na Itália, utilizando-as como capitais de terceiros sem qualquer retribuição. Sua primeira grande indústria, o Moinho Matarazzo, foi financiada e assessorada por industriais ingleses.

Foi, talvez, o primeiro empresário no Brasil a descobrir a importância da manipulação ideológica de sua própria história. A seus operários e aos trabalhadores em geral, dizia que se tornara rico porque trabalhara muito e passara por grandes privações. À rica burguesia rural de São Paulo, dizia que era descendente de Carlos Magno e que vinha da pequena nobreza de Santa Maria de Castellabate, em Salerno. Nem tanto lá nem tanto cá. Legou aspirações feudais e um estilo pré-capitalista de gestão econômica que não asseguraram a seus descendentes um lugar de destaque na economia moderna.

- 1854** Nasce em 9 de março, em Santa Maria de Castellabate, Itália
- 1881** Chega ao Brasil com a mulher, Filomena, e dois filhos
- 1882** Abre seu primeiro negócio, um pequeno comércio em Sorocaba
- 1891** Funda a Companhia Matarazzo, com 43 sócios
- 1900** Inaugura o Moinho Matarazzo, o mais moderno da América Latina
- 1902** Funda a Metalúrgica Matarazzo
- 1910** Inicia a grande expansão do grupo
- 1917** Recebe do rei da Itália o título de conde
- 1937** Morre em São Paulo

O DESBRAVADOR Delmiro Gouvea



Ao construir usinas e fábricas em pleno sertão. Delmiro Gouveia tornou-se o pioneiro da industrialização do Nordeste brasileiro. João Santos, 92 anos, presidente do grupo industrial de mesmo nome, foi seu menino de recados dos 8 aos 9 anos.

Delmiro Gouveia era um homem-semente. Sua obra germinou e inspirou outros empreendedores. Eu mesmo sou uma frutinha. Ele fazia parte da estirpe de grandes visionários, gente que enxerga coisas que a maioria não consegue ver. Veja o Derby, mercado que ele criou no Recife, talvez maior que muitos hipermercados de hoje. O que dizer de quem, por volta de 1915, construiu duas fábricas no sertão das Alagoas? Isso era a revolução. A usina hidrelétrica de Angiquinhos, na cachoeira de Paulo Afonso, talvez tenha sido um feito ainda maior. Delmiro visitou uma pequena estação de geração de energia em Niágara, na fronteira dos Estados Unidos com o Canadá, e se inspirou. Homem de grande coragem física, na volta ao Brasil desceu ele próprio ao leito do Rio São Francisco, preso apenas por cordas, para ver se a obra era tecnicamente possível.

Delmiro era destemido também nos negócios. Meter-se no ramo de linhas de costura contra os ingleses revela isso. Sempre trabalhou em equipe, o que lhe deu uma vantagem enorme. Em suas fábricas havia engenheiros alemães, suíços e ingleses muito competentes. Além disso, Delmiro, que era a alma de suas empresas, cercou-se de bons sócios. Um deles era muito culto, falava várias línguas, o que permitia à empresa exportar seus produtos. Delmiro Gouveia era um homem à frente de seu tempo. É uma pena que sua trajetória tenha sido interrompida por seu assassinato.

- 1863** Nasce em Ipu, no sertão cearense, em 5 de junho
- 1878** Começa a trabalhar como bilheteiro na estação de trem de Olinda, Pernambuco
- 1891** Em sociedade com o empresário José Clemente Levy, funda sua primeira empresa, especializada no comércio de peles
- 1899** Ergue o mercado-modelo do Derby, no Recife
- 1910** Começa sua carreira como industrial, com a construção da usina de Angiquinhos
- 1914** Inaugura uma fábrica de linhas e fios, no sertão de Alagoas
- 1917** Morre assassinado, em 10 de outubro

O IMPERADOR DAS COMUNICAÇÕES

Assis Chateaubriand



Uma das figuras mais polêmicas do país, Assis Chateaubriand criou um incomparável império na área das comunicações. O jornalista Fernando Morais é autor do livro *Chatô - O Rei do Brasil*

Como o público reagiria se o jornalista Roberto Marinho interrompesse um capítulo da novela *Terra Nostra* para comunicar que havia contratado um pistoleiro para castrar a tiros um banqueiro que executara uma dívida da Globo? E se Silvio Santos anunciasse que havia vendido metade do SBT para comprar e instalar no Brasil o acervo do Museu de Arte de Nova York? Ou, ainda, se o jornalista Otávio Frias Filho doasse o controle acionário do grupo Folha a 22 funcionários da redação do jornal?

Para os brasileiros de menos de 60 anos, notícias como essas soariam absurdas até mesmo na boca do comediante Bussunda. Mas foi exatamente isso que ocorreu no Brasil entre os anos 30 e 60. O autor de tamanhas extravagâncias foi o paraibano Francisco de Assis Chateaubriand Bandeira de Melo. No auge de seu poder, era dono de um império que, em número de estações de TV e de rádio, revistas e jornais, jamais teve paralelo na história das comunicações -- nem mesmo o norte-americano William Randolph Hearst, inspirador do *Cidadão Kane*, de Orson Welles, chegou perto dele.

Gênio, louco, gângster, mecenas, visionário, chantagista, mulherengo priápico -- os adjetivos para descrever a personalidade de Assis Chateaubriand são infinitos. Passados 30 anos da sua morte, no entanto, parece justo que ele seja incluído entre os grandes empreendedores do século 20. Afinal, apesar de todas as suas excentricidades, Chatô deixou para a sociedade o Masp, o maior museu do Hemisfério Sul, que abriga um acervo avaliado em 2 bilhões de dólares. E a "Cadeia Associada", que ele criou em 1924, ainda hoje o sexto maior grupo de comunicação do Brasil, empregando 6 000 pessoas. Doido rasga dinheiro, mas não constrói impérios e museus.

- 1892** Nasce em Umbuzeiro, Paraíba, em 4 de outubro
- 1913** Assume o cargo de redator-chefe do Estado de Pernambuco
- 1925** Compra o jornal *Diário da Noite*
- 1928** Lança a revista *O Cruzeiro*
- 1950** A TV Tupi e o Masp são inaugurados em São Paulo
- 1957** Elege-se senador; assume a embaixada do Brasil em Londres
- 1959** Doa a 22 de seus empregados 49% da propriedade de seu império de comunicações, constituído por 40 jornais e revistas, mais de 20 estações de rádio, quase dez estações de TV, uma agência de notícias e uma empresa de publicidade
- 1968** Morre em 4 de abril, em São Paulo

O IDEÓLOGO DA INDÚSTRIA

Roberto Simonsen



Roberto Simonsen, criador da Fiesp, foi um dos maiores ideólogos da indústria brasileira na primeira metade deste século. Horacio Lafer Piva, 42 anos, é membro do conselho de administração da Klabin e atual presidente da Fiesp

"Sou um homem que cultiva carvalhos, não alfaces." Era assim que Roberto Simonsen via a si mesmo. Para mim, seu nome está associado à imagem de um empreendedor honesto e metucioso, dono de profundos olhos azuis, sempre firmes na industrialização do Brasil. Com essa convicção, participou, em 1928, da fundação do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo. Até hoje, essa instituição, associada à Fiesp e à Confederação Nacional das Indústrias, representa os interesses dos industriais do país. Simonsen foi um dos maiores teóricos da industrialização brasileira em todos os tempos.

Elegante no trato mas enérgico nas ações, o multifacetado Simonsen - orador elogiado, intelectual respeitado e autor da clássica obra *História Econômica do Brasil* - também foi o anfitrião de animadas reuniões, freqüentadas, entre outros, pelo escritor Oswald de Andrade. Naquelas ocasiões, mostrava prazer em estimular novos talentos. Fez isso ao criar a Escola Livre de Sociologia e Política de São Paulo. Preocupado em realçar o valor do trabalho na indústria, idealizou o Senai, o Sesi e o Instituto de Organização Científica do Trabalho. Com essas várias atividades, desempenhadas com a persistência de um resistente carvalho, Simonsen abriu o caminho para a revolução industrial brasileira, deixando a todos um sólido exemplo de liderança, criatividade e lucidez.

- 1889** Nasce no Rio de Janeiro, em 18 de fevereiro, numa família de origem escocesa
- 1912** Cria a Companhia Construtora de Santos
- 1928** Une-se a representantes da indústria paulista como Francesco Matarazzo e Ermírio de Moraes e funda o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo
- 1933** Inaugura a Escola Livre de Sociologia e Política, em São Paulo
- 1948** Morre em São Paulo, em 25 de março

O PODER DA MÍDIA

Roberto Marinho



Sob o comando de Roberto Marinho, a Globo se tornou a maior empresa de comunicação da América Latina. Evandro Carlos de Andrade é diretor de jornalismo da Rede Globo

Aos 95 anos, que completa em dezembro, mantém a musculatura hígida: repele ajuda para saltar do carro ou subir escadas. Diariamente comparece ao trabalho. Como empresário, provavelmente nunca soube nem sabe ler um balanço; não lê seções de economia; é visível o tédio com que ouve relatórios; nunca aprovou a prática de mandar bilhetinhos; jamais discorreu sobre objetivos estratégicos nem se interessou pelo linguajar de especialistas em gestão de negócios; sempre detestou baixar as normas, estabelecer diretrizes.

Sendo assim, como se explica o êxito extraordinário de Roberto Marinho? Só alinhando algumas características fundamentais.

A vontade irredutível. Fixado um objetivo, obriga-se a alcançá-lo. Sem afobação, paciência de chinês, como se diz. Capaz de esperar anos pelo momento adequado, mas vigilante para não perder a oportunidade. De técnicas industriais nada entende. Mas resolveu sozinho cada passo decisivo na expansão do modestíssimo patrimônio que recebeu do pai: um vespertino carioca fundado poucas semanas antes da morte súbita de Irineu Marinho. Avaliador preciso da personalidade de seus interlocutores, é capaz de medir instantaneamente a força, a cobiça ou a sinceridade de cada um, lidando com cada pessoa conforme a sua capacidade. Um cobrador implacável de resultados, áspero na reclamação, sempre concluída porém com um gesto amável, um sorriso, uma recomposição de clima. Respeitoso, e se faz respeitar mesmo pelos íntimos.

Intuitivo. Quando quis trocar o processo de impressão de *O Globo*, o que implicava milhões de dólares de investimento, toda a diretoria técnica do jornal se opôs, achando que tal medida acarretaria grandes prejuízos para a empresa. Ele bancou sozinho a decisão -- e deu ali o grande salto que levou *O Globo* à liderança da imprensa escrita. Quando criou a TV Globo, nenhum convidado quis se associar ao risco. Não hesitou em hipotecar todo o seu patrimônio no empréstimo que lhe permitiu tornar-se dono único da emissora, iniciando ali o processo de compra dos demais canais para tecer a Rede Globo. Capaz de reconciliar-se com o mais ferrenho inimigo da véspera, esquece ódios, com a única condição de ter derrotado esse inimigo. É capaz de chorar numa cena romântica, numa ópera ou numa citação do pai, que adorava. Física e moralmente destemido e resoluto, em qualquer circunstância.

Perguntaram-lhe um dia qual a palavra-chave da existência, e ele respondeu, explicando sem perceber a razão do seu sucesso: equilíbrio.

- 1904** Nasce no Rio de Janeiro, em 3 de dezembro
- 1925** Assume o comando de O Globo, após a morte do pai, Irineu Marinho
- 1944** Inaugura a Rádio Globo
- 1957** Ganha a primeira concessão de TV no Rio de Janeiro
- 1965** Inaugura, em abril, a TV Globo
- 1990** A Rede Globo torna-se a maior emissora da América Latina
- 1998** Divide o comando das Organizações Globo com seus três filhos, mas se mantém no cargo de presidente
- 1999** Expande as fronteiras da emissora com operadoras de TV paga nos Estados Unidos e no Japão

O CONSTRUTOR

Sebastião Camargo

A Camargo Corrêa colocou seu nome em mais de 1000 obras e fez de Sebastião Camargo um dos homens mais ricos do mundo. Alcides Tápias, ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, ocupou o cargo de principal executivo do grupo até setembro deste ano

Não tive a satisfação de conviver com Sebastião Camargo, mas pude notar sua forte presença no tempo em que permaneci na Camargo Corrêa como executivo. Pude vivenciar o resultado de suas ações e decisões. Pude perceber com clareza o quanto seus pensamentos ficaram entranhados em sua organização. Pude verificar as conseqüências de sua obsessão pela qualidade e entender as razões de sua importância para a engenharia deste país.

Durante várias décadas de trabalho, Sebastião Camargo pôs sua assinatura em mais de 1 000 obras espalhadas pelo Brasil. Estradas, hidrelétricas, aeroportos, projetos de infra-estrutura urbana, marcos do progresso do país. Construiu a própria história de forma grandiosa. Começou a vida transportando terra para a abertura de estradas rurais, e, ao final, comandava com grande carisma uma das maiores organizações privadas nacionais e milhares de funcionários. Sempre procurou se cercar dos melhores profissionais, de pessoas talentosas.

Acredito que um homem que dizia que a parada em vôo significa queda e que era preciso jamais sacrificar a qualidade da engenharia -- seja para ganhar mais, seja para perder menos - já se auto-definiu.

1909 Nasce em 25 de setembro, em Jaú, São Paulo

1939 Em sociedade com Silvio Brant Corrêa, funda a Camargo Corrêa

1940 Compra seu primeiro trator

1956 Participa da construção de Brasília

1973 A Camargo Corrêa, juntamente com outras empreiteiras, inicia a construção da hidrelétrica de Itaipu

1987 É apontado pela revista Fortune como um dos homens mais ricos do mundo. Sua fortuna é estimada em 1,2 bilhão de dólares

1994 Morre em São Paulo, em 26 de agosto

O SENHOR EMBAIXADOR

Walther Moreira Salles

A partir de uma pequena casa bancária no interior de Minas Gerais, Walther Moreira Salles construiu o Unibanco, terceiro maior banco privado do país. Pedro Moreira Salles, presidente do Unibanco, é seu filho

Não creio que esperem de mim um depoimento isento a respeito de meu pai. Filhos não vieram ao mundo para isso. Vou tentar ser apenas justo. Ele tem sido, para mim e para meus irmãos, um pai afetuoso, solidário e, por vezes, exasperante - quando apenas o bem-feito, o razoável, não lhe pareça o bastante. O fato é que seu apoio me ajudou a caminhar e sua extraordinária aventura me fez sonhar: diretor da Sumoc, duas vezes embaixador do Brasil em Washington, negociador da dívida, ministro da Fazenda, empresário das áreas industrial, mineradora e agrícola, arquiteto-mor da transformação de uma pequena casa bancária de Poços de Caldas no terceiro maior banco privado do país.

Quando chegou minha vez de cuidar da sua criatura mais querida, deu-me o espaço de que eu precisava e manteve-se àquela distância improvável: nem perto o bastante para tolher-me o gesto, nem tão longe que me deixasse inseguro. Hoje, tenho o privilégio de seus conselhos e de seu norteio, até porque ele sempre espera que eu os peça, e eu, por via das dúvidas, prefiro antecipar. Foi assim que aprendi que o país e nossos clientes devem preceder a outras preocupações. Assim, também aprendi a temer a prepotência acima de todas as coisas e a respeitar o talento e o esforço onde quer que eles se encontrem.

Ele ainda teve a sabedoria de nos ensinar a torcer pelo Botafogo, o time dos que não desistem, daqueles que sabem que a vida é coalhada de obstáculos e que vencê-los é uma de suas maiores alegrias. Uma permanente lição de perseverança e otimismo.

- 1912** Nasce em Pouso Alegre, Minas Gerais, em 28 de maio
- 1924** A Seção Bancária da Moreira Salles & Cia. é criada em Poços de Caldas, Minas Gerais
- 1940** Assume como diretor do banco Moreira Salles
- 1941** O banco chega a São Paulo e ao Rio de Janeiro
- 1952** Assume pela primeira vez o posto de embaixador do Brasil em Washington
- 1961** É nomeado ministro da Fazenda
- 1967** É criada a União de Bancos Brasileiros, atual Unibanco
- 1991** Deixa a presidência do conselho do Unibanco
- 1995** O Unibanco incorpora o banco Nacional

COM OS PÉS NO CÉU

Ruben Berta

Ruben Berta deu à Varig, maior companhia aérea brasileira, sua feições atuais. Fernando Pinto, 50 anos, é presidente da empresa

Meu pai foi diretor na época em que Berta ocupava a presidência da Varig. Às vezes, ele tinha discussões fortíssimas com o velho. Era assim que todos o chamavam: o velho Berta. Desde pequeno, lembro-me de chamá-lo dessa forma. O mercado de aviação sempre foi sujeito a altos e baixos, e uma vez meu pai - que era o encarregado da área de pilotos e funcionários - foi obrigado a demitir muita gente. Entre os demitidos, estavam amigos seus e funcionários que trabalhavam havia anos na Varig. Esse processo deu a meu pai uma úlcera. Um dia, em casa, ele teve uma crise e a primeira pessoa que apareceu para saber o que estava acontecendo foi o Berta. Ele chegou, tocou a campainha e entrou direto para o quarto onde meu pai estava. Na saída, disse a minha mãe: "Não quero que falte nada aqui".

Ruben Berta tinha uma enorme dedicação ao trabalho, e isso nos inspira até hoje. Ele era muito durão. Mas isso não impediu que fosse visto como um ídolo. Nos fins de semana era comum vê-lo na Varig. Aos domingos, saía com a família, ia à missa e, no final do dia, aparecia na empresa para verificar como as coisas estavam andando.

Tenho, em meu escritório, um binóculo que Berta usava quando morou no Hotel Glória. (O Glória fica muito próximo ao Aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro.) Estávamos nos anos 60, um período muito conturbado. Da janela do hotel, o velho Berta usava o binóculo para ver como as pessoas trabalhavam ou para verificar se a empresa estava sofrendo algum tipo de interrupção nas operações. Mantenho o binóculo no escritório como uma lembrança. Até hoje temos um retrato de Ruben Berta na presidência da Varig. É uma pintura, reproduzida com base em uma foto. Quando antigos funcionários passam por aqui, é comum que comentem: "Puxa, parece que o velho Berta está olhando pra gente". E é verdade. Parece que ele está olhando e dizendo: "Olhem lá, agora a bola está com vocês".

- 1907** Nasce em Porto Alegre, em 5 de novembro
- 1927** Ingressa na Varig como primeiro funcionário da companhia
- 1941** Assume a presidência da empresa
- 1942** Inaugura as primeiras rotas internacionais, para Montevidéu e Buenos Aires
- 1945** Cria uma fundação de funcionários, dona de metade das ações da Varig
- 1966** Morre em 14 de novembro, no Rio de Janeiro

O BANQUEIRO

Amador Aguiar

Em menos de 50 anos, Amador Aguiar transformou uma casa bancária do interior de São Paulo no maior banco privado do Brasil, o Bradesco. Aos 16 anos, Lázaro Brandão, hoje com 73 e presidente do conselho de administração do banco, o conheceu e passou a acompanhá-lo

Acompanhei por várias décadas o trabalho de Amador Aguiar. Estava começando minha carreira quando ele foi chamado para ajudar a transformar uma casa bancária de Marília, no interior de São Paulo, num banco. Ele tinha capacidade e charme especiais. Seu poder e sua determinação eram enormes. Eu tinha 16 anos quando começamos a trabalhar juntos. Seu comportamento sempre foi espartano e disciplinado. E exigia que as pessoas que estivessem a sua volta agissem da mesma maneira. Ele prezava a disciplina, era obstinado no cumprimento de regras, no método de trabalho. Achava que o trabalho era o fundamento para qualquer tipo de aspiração. Na fachada de nossa sede, na Cidade de Deus, pode-se ler a frase "Só o trabalho pode produzir riqueza". Era esse seu lema. E ele o deixou gravado. Amador Aguiar nunca quis nenhum tipo de conforto. Fazia refeições simples. Não tinha vícios. Não fumava e não bebia. E era um esportista disciplinado. Gostava muito de nadar.

Sua jornada era longa: nunca menos de 10 ou 12 horas. Era comum vê-lo correr agências recém-inauguradas nos fins de semana. Amador Aguiar assumiu o Bradesco no seu nascedouro, em Marília. Tinha 39 anos. Uma de suas primeiras providências foi transferir a sede para São Paulo. Após dez anos de existência do banco, em 1953, a Cidade de Deus foi inaugurada. Foi uma ousadia. A região não tinha quase nada. Mas Amador Aguiar era um provocador e trabalhou para que tudo isso fosse superado. Ele sempre dizia que o Bradesco tinha que ser o primeiro, o maior banco do país. No começo, isso parecia apenas uma forma de motivar o pessoal. Tínhamos concorrentes fortes, muito maiores que nós. Mas ele sempre trabalhou para que isso realmente acontecesse. Nunca tirou essa idéia de nossas cabeças e não descansou enquanto seu objetivo não foi alcançado. Amador Aguiar morreu em 1991, e sua obra continua cultuada na Cidade de Deus.

- 1904** Nasce em 11 de fevereiro, em Ribeirão Preto, interior de São Paulo
- 1918** Começa a trabalhar como tipógrafo na cidade paulista de Sertãozinho
- 1925** Ingressa como aprendiz no Banco Noroeste do Estado de São Paulo
- 1943** Assume o cargo de diretor no recém-criado banco Bradesco, em Marília, São Paulo
- 1951** O Bradesco se transforma no maior banco privado do país
- 1963** Torna-se presidente do banco
- 1981** Retira-se do comando da operação, assumindo o cargo de presidente do conselho de administração
- 1991** Morre em São Paulo

O OBSTINADO

Attilio Fontana

Attilio Fontana nasceu no interior do Rio Grande do Sul, em 1900. Pouco mais de 40 anos depois, fundava a Sadia, uma das maiores empresas brasileiras de alimentos. Luiz Fernando Furlan, presidente do conselho de administração da empresa, é um de seus mais de 20 netos

Meu avô era uma pessoa que conseguia enxergar além do horizonte. Tinha tudo para não dar certo, mas desafiou seu destino. Ele gostava de contar que, até os 8 anos, nunca havia usado sapatos. Foi nessa época que começou a fazer negócios, vendendo bolachinhas caseiras na estação de trem de Santa Maria, no Rio Grande do Sul. Aos 18 anos, percebeu que, sendo o nono filho de uma família humilde de 12 irmãos, seu futuro seria uma aventura individual. No início da década de 20, foi para o oeste de Santa Catarina, uma área que passava a ser colonizada. Ali, onde começou a trabalhar como enfiador de alfafa, ele criaria sua grande obra: a Sadia. Meu avô gostava de repetir frases. Uma de suas preferidas era: "Não esmorecer para não desmerecer". Acreditava que era necessário, acima de tudo, ter fé nas coisas, acreditar que elas dariam certo. Na década de 40, já com a Sadia estabelecida, ele decidiu construir um moinho de trigo em São Paulo em sociedade com empresários gaúchos. Compraram máquinas de uma empresa italiana, pagaram 30% de adiantamento, e logo depois o fornecedor quebrou. Os sócios, aborrecidos, desistiram. Attilio Fontana não se conformou e foi à Itália. Lá conseguiu renegociar a compra em bases muito melhores que as iniciais. Era um negociante extraordinário.

Minha primeira experiência profissional com Attilio Fontana aconteceu por acaso. Em 1965, ele foi convidado a fazer uma viagem pelos Estados Unidos. No segundo dia, pegou uma forte gripe. Não falava uma palavra em inglês. Não conseguia pedir um copo de leite ao pessoal do hotel. Eu tinha 18 anos. Fui para os Estados Unidos para servir de intérprete e assistente. Dez anos depois, entrei na Sadia. Lembro-me claramente de uma de suas lições. Ao sobrevoar uma cidade, ele sempre me dizia: "Você olhe sempre se há telhados novos. Se não tiver, vá embora, caia fora. Nada acontece numa cidade sem telhados novos". Parece muito simples. Mas quantas pessoas observam esse tipo de coisa?

Ele conhecia suas limitações e tinha uma incrível disciplina para superá-las. Quando se elegeu deputado federal, na década de 50, a primeira providência tomada foi a contratação de um professor de português. (Vindo do interior, de uma família que usava o dialeto vênето, ele tinha problemas com a língua.) Durante três meses, estudou todos os dias. Só sossegou quando pôde fazer um discurso de estréia sem escorregar. Attilio Fontana era assim: não desistia.

- 1900** Nasce em Santa Maria, Rio Grande do Sul, em 7 de agosto
- 1921** Migra para o interior de Santa Catarina, onde passa a trabalhar como comerciante
- 1944** Cria a Sadia, em Concórdia, Santa Catarina
- 1946** Inicia sua carreira política como prefeito de Concórdia
- 1955** Começa a operar uma companhia de aviação, o embrião da Transbrasil
- 1982** Afasta-se do comando da Sadia, uma das maiores empresas brasileiras do setor de alimentação
- 1989** Morre em 15 de março, em São Paulo

O EDUCADOR

Noberto Odebrecht

Dividindo as responsabilidades e os resultados com seus funcionários, Norberto Odebrecht criou uma das maiores construtoras do país. Maurício Botelho, presidente da Embraer, foi executivo da Odebrecht por sete anos

Costumo dizer que na Odebrecht, onde passei cerca de sete anos, deixei de ser um executivo e me transformei num empresário. Conheci o doutor Norberto há muitos anos, lá pelo início da década de 70. Na época, tudo o que eu ouvia sobre sua empresa, a Construtora Norberto Odebrecht, dizia respeito a sua eficiência na operação e a uma inovadora forma de remuneração de seus executivos.

Cerca de 20 anos depois, em janeiro de 1988, lá estava eu - o novo executivo da organização do doutor Norberto. Duas companhias do grupo Bozano, Simonsen, onde até então eu trabalhava, acabavam de ser vendidas. Fui junto com elas. Não trabalhei diretamente com Norberto Odebrecht. Mas sua presença, sempre simpática e amável, e seu desejo permanente de ensinar e educar davam coerência aos valores criados na organização. Era admirável como ele praticava e expandia os conceitos empresariais que criou.

Muito aprendi e muito vivi na Odebrecht, juntamente com Emílio, um executivo de mão cheia, filho e sucessor de Norberto, e outros companheiros. Trabalhávamos dentro da Tecnologia Empresarial Odebrecht, para mim ainda uma referência de todos os dias. São conceitos e práticas empresariais, frutos da vivência do doutor Norberto. Baseiam-se no respeito às pessoas e no valor que há na simplicidade, no foco nos objetivos e nos resultados. Faz parte da filosofia do doutor Norberto confiar nas pessoas. É essa confiança que as tira da condição de funcionários e as transforma em empresários. Em minha lembrança, doutor Norberto aparece de terno branco e tem um sorriso nos lábios. É um homem de hábitos simples, despojado de qualquer arrogância ou empáfia, pronto para fazer qualquer um de nós crescer um pouco mais.

1920 Nasce no Recife, em 9 de dezembro

1934 Começa a trabalhar como pedreiro nas obras do pai

1941 Assume o comando dos negócios do pai, na época em sérias dificuldades financeiras

1945 Funda a Norberto Odebrecht Construtora, empresa orientada para o trabalho coletivo e a descentralização administrativa

1979 Inicia a internacionalização do grupo

1991 Passa o comando da empresa para seu filho, Emílio

1998 Deixa o conselho de administração da empresa

O ILUMINISTA

Olavo Setubal

Empreendedor, empresário, político. Olavo Setubal foi o mentor do desenvolvimento do grupo Itaú, um dos maiores conglomerados brasileiros. Roberto Setubal, um de seus sete filhos, é presidente do banco Itaú

Meu pai não é o empresário tradicional. Não é o homem que olha apenas seu negócio e se preocupa exclusivamente em desenvolvê-lo, em vê-lo dar resultados. Ele nunca desvinculou suas empresas do papel que elas desempenham na sociedade. Possui uma extraordinária percepção do que foi o mundo no século 20 e da inserção do Brasil neste mundo. Essa sensibilidade - aliada a uma inteligência diferenciada e a uma enorme capacidade de trabalho - fez dele um grande empresário, capaz de construir empresas importantes e plantar, ao longo de sua vida, sementes que hoje continuam frutificando. "Um banco não se faz apenas com capital", diz. "Ele é construído por homens e idéias. Esses dois elementos são o maior lastro."

Conviver com meu pai é um privilégio. Sua experiência de vida, sua atuação como empresário e político, sua sensibilidade em enxergar as mudanças do mundo, seu conhecimento do país sempre foram lições para nós. É esse tipo de coisa que ele procura passar, todos os dias, para as pessoas que o rodeiam. Hoje, afastado da operação dos negócios, ele continua preocupado em nos alertar quanto ao contexto político, às mudanças pelas quais o Brasil e o mundo vêm passando, à evolução da sociedade.

Olavo Setubal é uma espécie de iluminista, um homem de idéias, muito culto, interessado nos mais diversos assuntos, conhecedor de história, sociologia, filosofia. Costuma nos lançar argumentos e visões que, dificilmente, são notados por nós no dia-a-dia.

O sucesso que meu pai alcançou como homem de negócios é extraordinário. Está realizado com tudo o que fez e hoje vê com alegria a prosperidade das empresas que criou. Ele nunca disse para si próprio - e para as pessoas que trabalham com ele - que queria ser isso ou aquilo ou que queria chegar até tal lugar. Sempre se dedicou a fazer as coisas dia após dia, buscando o melhor, sabendo exatamente para onde estava indo.

1923 Nasce em 16 de abril, em São Paulo

1947 Funda a Deca, fabricante de torneiras

1958 Assume a diretoria do antigo Banco Federal de Crédito, hoje banco Itaú

1975 Exerce o cargo de prefeito da cidade de São Paulo

1985 É nomeado ministro das Relações Exteriores

1994 Passa o comando do banco Itaú a seu filho Roberto. Atualmente, preside a Itaúsa, holding de um dos maiores grupos empresariais do país, com cerca de 50 empresas, entre elas o banco Itaú, a Duratex e a Itautec

O PENSADOR

José Mindlin

Nos anos 50, José Mindlin fundou a Metal Leve. Na década de 80, a empresa se transformaria numa das ilhas de excelência do capitalismo brasileiro. O ex-ministro Celso Lafer, 58 anos, foi seu sócio e é seu amigo

Conheço o doutor José desde minha adolescência. Lembro-me da primeira vez que fui à sua casa, há mais de 30 anos. Ele estava recebendo o escritor português Ferreira de Castro. Era uma volta de Ferreira de Castro ao Brasil, décadas depois de *A Selva*, o grande livro sobre suas experiências na Amazônia. Eu era muito jovem e estava lá graças aos laços de amizade entre o doutor José e meu pai, A. Jacob Lafer. Os dois haviam ajudado a criar a Metal Leve no início dos anos 50.

Comecei a trabalhar na Metal Leve na década de 70 e, após a morte de meu pai, passei a representar meu grupo acionário no conselho. Tivemos, assim, no decorrer de todos esses anos, uma longa convivência de trabalho, de amizade e de afinidades. Há três decisões estratégicas na história da empresa, nas quais a atuação do doutor José foi fundamental. A primeira aconteceu nos anos 60. Foi a decisão de exportar os produtos da Metal Leve. Mindlin já tinha uma percepção muito clara de que a indústria automobilística fazia parte de um setor que exigia presença internacional e que a produção para o mercado interno e a exportação eram as duas faces de uma mesma moeda. A segunda foi a criação, nos anos 70, de um centro de pesquisa e desenvolvimento. A capacitação tecnológica para propor projetos às montadoras alavancou a comercialização de pistões e bronzinas e colocou internacionalmente a empresa entre os fornecedores de peças. A terceira decisão importante, tomada nos anos 80, foi internacionalizar a produção e colocar fábricas em mercados como os Estados Unidos, respondendo aos desafios do just-in-time. Em síntese: o doutor José antecipou a lógica de um mercado internacional independente, o que hoje chamamos de globalização.

Uma das grandes qualidades do doutor José é sua sensibilidade para captar novas tendências e transformá-las em ação. Graças à sua contribuição, a Metal Leve tornou-se uma empresa-modelo, com enorme presença qualitativa. Uma presença maior do que a escala de produção e de capital que tínhamos para manter, nas condições dos anos 90, a empresa sob nosso controle. Participamos de momentos difíceis, de negociações complexas. Nessas horas, o doutor José sempre conseguiu manter a serenidade. Sua tranqüilidade, sua cultura e seu conhecimento fizeram dele um grande líder.

- 1914** Nasce em São Paulo, em 8 de setembro
- 1950** Funda a Metal Leve com três sócios: Ludwig Gleich, Samuel Klabin e Adolf Buck. Jacob Lafer e Aldo Franco se associam em seguida
- 1965** Passa a exportar para o mercado americano de aviação
- 1988** Inaugura um centro de pesquisa em Michigan, nos Estados Unidos. A empresa fatura 290 milhões de dólares
- 1989** Constrói uma fábrica em Orangeburg, na Carolina do Sul
- 1993** Deixa a diretoria da empresa
- 1996** Vende a Metal Leve para a Cofap e a Mahle

O FAZEDOR

Victor Civita

Victor Civita, o fundador do grupo Abril, se recusava a ouvir um não como resposta. Com persistência e ousadia, inventou o negócio de revistas no país. Roberto Civita, presidente do grupo Abril, é seu filho

Como todos os grandes empreendedores, meu pai era munido de extraordinária persistência, ousadia e total incapacidade de aceitar um "não". Quando o primeiro lançamento da Abril - *O Pato Donald*, de 1950 - vendia pouco, ele não hesitou em encolher o formato da revista para um tamanho nunca antes visto nas bancas do país, reduzir seu preço e aumentar sua periodicidade. Deu certo.

E assim foi indo, de lançamento em lançamento, como os de *Capricho* (que "VC", como o chamávamos, tornou a maior revista brasileira da época, substituindo as tradicionais fotonovelas em capítulos por fotonovelas inteiras, nunca antes vistas no planeta); *Quatro Rodas* (que resolveu publicar um mapa rodoviário em todas as suas edições quando só havia um punhado de auto-estradas no Brasil); *Claudia* (a primeira revista a enfrentar as "regras" que até então amarravam a mulher brasileira) e - naturalmente - *EXAME* (a primeira revista de negócios do país) e *Realidade* (responsável pela derrubada de mais tabus num só ano do que qualquer outra publicação que jamais conheci).

Lembro-me até hoje de uma reunião que ele convocou no meio da década de 60 para perguntar a opinião de 11 jovens dirigentes a respeito de uma novidade que queria lançar: grandes obras em fascículos semanais. Votamos contra por unanimidade, achando que ninguém colecionaria enciclopédias semana após semana durante anos. Ele sorriu e sentenciou: "Sendo que eu tenho a maioria nesta reunião, vamos lançar já. Mas vocês podem escolher qual a primeira obra..."

Também me lembro de sua decisão de se endividar para comprar uma nova rotativa quando todos os amigos dele estavam vendendo suas empresas, no fim do governo Goulart. E da coragem necessária não só para deixar que um grupo de jovens sonhadores lançasse *Veja* em plena ditadura mas também para agüentar os pesados prejuízos (e pressões) correspondentes durante seis longos anos...

Isso tudo sem falar de seu entusiasmo contagiante, seu incrível "faro", sua capacidade de sempre pensar grande sem nunca subestimar a fundamental importância dos detalhes e sua inabalável confiança no futuro do Brasil e na nossa capacidade de ajudar a mudá-lo para melhor.

Com um fundador assim, só nos resta continuar!

- 1907** Nasce em Nova York, em 9 de fevereiro
- 1935** Casa-se com Sylvana Alcorso
- 1949** Chega ao Brasil, aos 42 anos
- 1950** Funda a Editora Abril; a revista *O Pato Donald* chega às bancas
- 1952** A revista *Capricho* começa a circular
- 1960** Lança a revista *Quatro Rodas*
- 1968** Lança a revista *Veja*
- 1971** A *EXAME*, antes um encarte de outras publicações, torna-se uma revista independente
- 1985** Cria a Fundação Victor Civita, dedicada a projetos na área de educação e cultura
- 1990** Morre em 24 de agosto, em São Paulo

O HOMEM DO RISCO

Abraham Kasinski

Kasinski fez da Cofap, fabricante de amortecedores, uma das marcas mais populares do país. Celso Varga, ex-presidente da Freios Varga, foi um de seus pares na indústria de autopeças

A idade não é obstáculo para Abraham Kasinski. Ele ainda tem a mesma energia, visões e projetos dos 25 anos. Agora, aos 82, e pouco tempo após vender sua empresa, a Cofap, está realizando a proeza de criar a Cofave, para fabricar motocicletas. Kasinski trabalha desde os 10 anos, quando aprendeu a restaurar pneus usados. E até hoje emprega de 12 a 14 horas por dia em seus projetos e na busca obstinada de seus objetivos. Assim são os empreendedores de sucesso.

Talvez sua principal característica seja a capacidade de superar obstáculos. Kasinski não se intimida com as dificuldades que o mundo oferece. Ao contrário, está sempre disposto a encontrar os meios para transpô-las.

Amante do vinho e da caipirinha na praia, ainda encontra tempo para ações comunitárias, como administrar uma escola em Mauá, na Grande São Paulo. Enquanto muitos buscam desculpas para não dar o passo na direção de seus projetos, ele concentra suas energias neles. É criativo e persistente.

Muita gente prefere o conforto e a segurança, acomodando-se em cargos burocráticos para não correr riscos inerentes a qualquer empreendimento. Com Abraham a coisa é diferente. O risco é parte natural de sua vida. Ele sabe que a única forma de não se expor a inseguranças é não criar nada. Nestes tempos de Internet, os empreendedores têm projetos diferentes, voltados para mercados que ainda nem existem ou dos quais pouco se ouviu falar. Só alcançarão sucesso aqueles que, como Abraham Kasinski, tiverem uma visão clara de onde querem chegar e forem determinados na busca de seus objetivos.

1917 Nasce em São Paulo, em 11 de junho

1941 Assume a loja de autopeças criada por seu pai

1951 Funda a Cofap

1991 A Cofap é a maior empresa de autopeças da América Latina, com vendas de 751 milhões de dólares

1993 Afasta seus filhos da empresa e inicia uma batalha judicial pelo controle da Cofap

1997 Vende a Cofap para o grupo italiano Magneti Marelli

1999 Funda a Cofave, em julho

O HOMEM DO VAREJO

Abilio Diniz

Abilio Diniz construiu e reconstruiu o Pão de Açúcar, maior rede brasileira de varejo. Ana Maria Diniz, 38 anos, é sua filha

Todos pensam que Abilio Diniz ressuscitou o Pão de Açúcar. Na verdade, fez muito mais do que isso. Ele soube se reinventar. Abilio tem dentro de si uma insatisfação produtiva. Quando tudo parece estar no lugar certo, algo o incomoda, o empurra para fazer diferente, melhor. Então, surgem as grandes idéias. Foi essa insatisfação que transformou o Pão de Açúcar numa companhia de capital aberto em 1995 e que acabou de trazer para o negócio um grupo estratégico, o Casino.

Este homem que eu aprendi a chamar de Abilio no ambiente de trabalho sempre foi um pai mais do que especial. Não era do tipo que nos levava à escola ou contava histórias. Mas foi ele quem me ajudou a tomar algumas das decisões mais difíceis de minha vida. Fechava-se comigo em uma sala e dizia: "Vá em frente, siga seu instinto. Estou com você".

Como pai e como líder sempre foi exigente. Fica louco da vida, bate na mesa cada vez que uma loja perde clientes. "As lojas não podem ser tratadas como gado", ele diz. "Têm que ser olhadas uma a uma." Algumas pessoas apostaram que Abilio mudaria muito com o seqüestro. Houve quem acreditasse que ele não conseguiria reerguer o Pão de Açúcar, tirar a empresa da enorme crise enfrentada na década de 80. Nessa fase ele adotou e praticou a palavra humildade. Foi o somatório de todas essas experiências que o fez crescer. Crescer ainda mais.

Abilio se conhece muito bem. É alguém que pensa nas pessoas que trabalham com ele. Com sensibilidade, está revolucionando sua empresa pela emoção e pelo envolvimento. Diferenciais que têm impressionado os franceses que hoje aparecem por aqui.

- 1936** Nasce em 28 de dezembro, em São Paulo. Seu pai, Valentim, abre seu primeiro negócio, uma mercearia, em São Paulo
- 1948** A Doceira Pão de Açúcar é inaugurada
- 1956** Abilio passa a trabalhar na empresa
- 1959** O primeiro supermercado da rede começa a funcionar em São Paulo
- 1985** Mais de 620 lojas e 50 400 funcionários formam a rede
- 1988** O grupo vive um período de crise financeira e disputas familiares. Em dezembro, Abilio Diniz é seqüestrado
- 1990** À beira da insolvência, inicia a reestruturação do grupo
- 1995** O Pão de Açúcar abre o capital nos mercados brasileiro, europeu e americano
- 1999** O grupo francês Casino torna-se sócio da empresa, dona de um faturamento de 4 bilhões de dólares

SEU NOME É TRABALHO

Antônio Ermírio de Moraes

Ele é a face mais visível do grupo Votorantim, um dos maiores conglomerados brasileiros. O economista Delfim Netto, ex-ministro da Fazenda, conhece a história da família

O grupo Votorantim é o produto de uma singular combinação de trabalho, persistência e inteligência que caracteriza a postura empresarial dos irmãos José e Antônio Ermírio de Moraes. Eles sempre demonstraram uma clara consciência de que o Brasil precisava desenvolver um setor industrial eminentemente nacional para se tornar um parceiro importante no comércio internacional. Dirigiram seus investimentos a setores básicos da economia nacional, construindo ao longo dos anos uma posição de liderança nas indústrias de cimento, papel e alumínio, com forte presença no mercado interno e participação nas exportações. Antônio Ermírio - um homem que caminha naturalmente pelas ruas do centro de São Paulo, passa anos sem tirar férias e escreve peças teatrais - sempre foi a face mais visível desse processo.

A confiança no desenvolvimento do país os levou a enfrentar os riscos de pesados investimentos na infra-estrutura energética. Conseguiram, dessa forma, reforçar a capacidade competitiva de suas indústrias. Além da competência empresarial, é preciso destacar a ação política que desempenharam na defesa do crescimento econômico e da manutenção dos níveis de emprego, principalmente nos momentos de crise. Eles sempre buscaram alternativas ao corte de postos de trabalho. Tem sido assim desde o início das empresas, com o senador José Ermírio. Sua filosofia vem sendo honrada pelos filhos e netos hoje no comando da Votorantim.

- 1928** Nasce na cidade de São Paulo, em 4 de junho
- 1945** Ingressa na Colorado School of Mines, nos Estados Unidos, onde estuda engenharia de minas
- 1949** Começa a trabalhar nas empresas da família
- 1962** Assume o comando do grupo Votorantim, substituindo seu pai, José Ermírio de Moraes, que passa a se dedicar à atividade política
- 1984** É incluído na lista dos mais ricos do mundo da revista Forbes, com uma fortuna de 1,5 bilhão de dólares
- 1986** Candidata-se ao governo do estado de São Paulo pelo PTB. Sai derrotado
- 1997** Forma a VBC, ao lado do Bradesco e da Camargo Corrêa, para disputar as privatizações na área de energia elétrica
- 1999** Investe na ampliação do banco Votorantim

O HOMEM DA MERITOCRACIA

Jorge Paulo Lemann

Talvez nenhum outro empresário tenha sido tão influente nas últimas décadas quanto Jorge Paulo Lemann e seu míticoGarantia. Marcel Hermann Telles, co-presidente do conselho de administração da AmBev, é seu sócio

Comecei a trabalhar com o Jorge há 27 anos, ainda cursando a faculdade. Somos sócios há 24. Conheço pouquíssimas pessoas que tenham moldado tão fortemente o cenário empresarial e toda uma geração quanto ele. Idéias hoje aceitas como corriqueiras e indiscutíveis foram contribuições pessoais de Jorge Paulo. Elas geraram uma revolução de objetividade e de eficiência no ambiente de negócios do Brasil.

A valorização do resultado como medida de eficiência e como maneira de atrair capitais e os melhores talentos é um exemplo disso. Outro é a meritocracia, que dá chance a cada um de crescer livremente na medida de seu talento e de seu esforço e a oportunidade de participar do que foi criado por meio da remuneração variável. Uma atitude ainda mais radical de Jorge foi abrir a propriedade das empresas aos que nela se destacam, fazendo com que quem pensa e age como dono venha a sê-lo de verdade.

Esses conceitos eram tão poderosos e calavam tão fundo no coração dos jovens que foram aceitos e praticados com fervor quase religioso. E, por isso mesmo, se propagaram no ambiente empresarial brasileiro com força e velocidade colossais. Hoje, ao ver o Brasil num caminho de eficiência, modernidade e crescimento, tenho certeza de que convivi com alguém que foi instrumental e essencial nesse processo.

- 1939** Nasce em 26 de agosto, no Rio de Janeiro
- 1971** Funda o banco Garantia, no Rio de Janeiro
- 1981** Adquire, com seus sócios, o controle da Lojas Americanas
- 1989** O grupo GP compra a Brahma
- 1998** O banco Garantia é vendido ao CS First Boston por 67 milhões de dólares. O grupo GP atinge um faturamento de 8,2 bilhões de dólares
- 1999** Lemann e seus sócios passam a investir na Internet

O EXECUTIVO

Wolfgang Sauer

A Volkswagen do Brasil viveu seu período de maior esplendor durante os 17 anos de comando de Wolfgang Sauer. Miguel Jorge, vice-presidente da Volks, foi seu executivo e é seu amigo

Conheço o Sauer desde meados dos anos 70, já como presidente da Volkswagen do Brasil, na época uma empresa de um só produto, o Fusca. (Na verdade, praticamente éramos um país de um só produto, pois o Fusca tinha uns 70% do mercado de carros - seu concorrente direto era o Gordini, da Willys, que nunca teve chances de concorrer de verdade.)

Sauer sempre foi de um dinamismo incrível, até no jeito: a maneira de olhar, de falar, o gestual. Nada em Sauer é morno, em tudo ele se mostra um emotivo, um entusiasmado. Fala de várias coisas ao mesmo tempo, faz várias coisas ao mesmo tempo, pede várias coisas ao mesmo tempo. Certamente, isso ajudou-o a tornar-se a catapulta da Volkswagen: sob sua direção, foram construídos o centro de desenvolvimento de produtos e a fábrica de Taubaté. Em seu tempo, a Volks comprou as fábricas da Chrysler no Brasil e na Argentina. No *Jornal da Tarde* dos anos 70 e, depois, quando dirigia a redação do *Estadão*, mantive muito contato com presidentes de grandes empresas e, entre eles, claro, os das montadoras. A maioria foi embora por vários motivos. Alguns continuaram aqui, mas pouquíssimos se tornaram brasileiros, como o Sauer. Naturalizado, sempre disse que tinha encontrado o país no qual queria viver, criar os filhos, ter amigos, ser feliz.

Sauer conseguiu praticamente tudo o que quis. Fez fábricas, lançou carros. Foi ele quem, em fevereiro de 1987, no final de um almoço, ao lado de sua sala, na fábrica da Via Anchieta, me falou dos planos da associação entre a Volkswagen e a Ford, no Brasil e na Argentina. E, sem mais nem menos, convidou-me para sair do *Estadão* para ser diretor da Autolatina. Éramos amigos, antes, continuamos amigos durante os anos que trabalhamos juntos. Somos amigos até hoje.

- 1930** Nasce em Stuttgart, Alemanha em 15 março
- 1961** Vem ao Brasil pela primeira vez para estabelecer a subsidiária da Robert Bosch
- 1966** Assume o cargo de presidente da Robert Bosch na América Latina
- 1973** É nomeado presidente da Volkswagen do Brasil. Sua missão é reorganizar a administração da empresa
- 1987** Em julho, ocorre a fusão entre Volks e Ford, dando origem à Autolatina. Sauer é nomeado presidente da nova empresa Torna-se membro do grupo consultivo da Autolatina
- 1991** Com o fim da Autolatina, deixa a Volkswagen
- 1995** Com o fim da Autolatina, deixa a Volkswagen

O BARÃO DO AÇO

Jorge Gerdau

Jorge Gerdau Johannpeter consolidou o grupo Gerdau, fundado por seu bisavô, como uma das maiores potências siderúrgicas do país. Geraldo Hess, ex-diretor do grupo, é seu amigo

Este depoimento tenta resumir como as pessoas próximas a Jorge Gerdau Johannpeter o vêem. Empresas são pessoas. Empresas exemplares reúnem pessoas diferentes com propósitos comuns. É o caso da Gerdau, uma das raras companhias brasileiras de classe mundial. Hoje, suas operações no exterior já têm porte similar às locais. A Gerdau vem sempre evoluindo, sem ter sequer um mês de prejuízo por mais de três décadas. Uma parte desse sucesso é reflexo da personalidade e do trabalho de Jorge.

Aos 62 anos, Jorge Johannpeter continua a ter a mesma curiosidade da infância. Nunca se dá por satisfeito quando há algo de seu interesse para aprender, seja no trabalho, no lazer ou na forma de encarar a vida. Vibra com o que descobre como vibra com o que seus parceiros, seus amigos e até simples conhecidos descobrem. Nessas ocasiões, seus olhos brilham. Como seus irmãos e sócios, respeita e reconhece o talento das pessoas e as apóia. Mais do que isso: inspira-as. Tudo isso o tornou mais carismático e o levou a ser escolhido como líder da organização criada por seu bisavô.

De seu pai veio o amor pelo hipismo. Uma das netas de Jorge, assim como ele, carrega o título de campeã nacional. Uma foto dos últimos Jogos Olímpicos, quando seu filho conquistou uma medalha para o Brasil, mostra a alegria de ambos. Nela, é difícil distinguir qual deles era o mais orgulhoso: o autor do feito ou quem soube passar adiante os sentimentos que herdou.

Jorge recebeu muito da vida e procura retribuir à altura, sem deixar de se sentir grato por tudo de bom que ela vem lhe dando.

- 1936** Nasce no Rio de Janeiro, em 8 de dezembro
- 1981** O grupo Gerdau inicia sua internacionalização com a compra de uma usina siderúrgica no Uruguai
- 1983** Gerdau assume a presidência do grupo
- 1989** O grupo começa a produzir aço no Canadá
- 1992** Início das operações no Chile
- 1997** A Gerdau entra no capital da Aço Minas
- 1999** Lança ações na Bolsa de Nova York e adquire uma companhia nos Estados Unidos. O faturamento do grupo atinge 2,6 bilhões de reais nos nove primeiros meses do ano

OS 20 MAIORES EMPREENDEDORES DO MUNDO

Este foi o século americano. De Ford a Gates, os Estados Unidos dominaram a cena na era da administração, do automóvel e do computador

Os últimos 100 anos passarão para a história da humanidade e dos negócios como o século americano. Nenhuma outra sociedade produziu tanto poder político, exuberância econômica ou um número tão grande de gênios dos negócios quanto os Estados Unidos, a pátria da livre iniciativa, o berço do moderno homem corporativo. O gosto pelo risco foi e tem sido o principal motor da economia americana. Dos 20 empreendedores retratados nas próximas páginas, 13 são americanos. Quatro dos estrangeiros fizeram fama e fortuna nos Estados Unidos: os russos Louis Mayer, da MGM, e David Sarnoff, da RCA, o publicitário inglês David Ogilvy e o cubano Roberto Goizueta, da Coca-Cola. Os três restantes - Konosuke Matsushita, Akio Morita e Eiji Toyoda - representam o milagre que transformou o Japão na segunda mais próspera economia capitalista do mundo.

Homens (sim, este foi um século masculino, sobretudo nas corporações) como Henry Ford, Ray Kroc e Bill Gates são, ao mesmo tempo, formadores e produtos da sociedade de massa. Cada um a seu modo, eles construíram e alteraram o cenário corporativo e influenciaram a forma como as pessoas se relacionam, se comunicam, se movimentam, se divertem, trabalham, ganham e gastam dinheiro, vivem.

O século foi marcado pela massificação, em todo o mundo, daquelas que talvez sejam as mais importantes inovações dos últimos tempos: o automóvel e o computador. Ao criar o Modelo T, Henry Ford ergueu as bases da classe média americana. Os Estados Unidos e o mundo não seriam os mesmos sem os mainframes da IBM, o Windows de Bill Gates ou a Internet. Essas duas indústrias mudaram a velocidade com que as coisas acontecem e passaram a ser decisivas para distinguir este século dos demais.

O século 20 é também o século da administração. Em 1909, Frederick Taylor publicou o clássico *Princípios da Administração Científica*. No mesmo ano, Peter Drucker, o maior guru da gestão moderna, nasceu em Viena, na Áustria. Administradores como Alfred Sloan Jr., o homem que construiu a General Motors, e Jack Welch, da General Electric, ganharam a mesma importância dos empreendedores. (A GM se tornou poderosa a ponto de Charles E. Wilson, ex-presidente da empresa, ter afirmado que "o que é bom para o país é bom para a General Motors, e o que é bom para a General Motors é bom para o país".) Foram tempos de W. Edwards Deming, da qualidade total, da busca pela produtividade, da redução de custos, dos negócios obrigados a se reinventarem todos os dias.

O CONDUTOR DE MUDANÇAS

Henry Ford

Henry Ford criou um carro acessível, pagou altos salários para sua época e ajudou a forjar a classe média americana. É um dos símbolos do capitalismo deste século

Ele não inventou o automóvel, mas criou a indústria automobilística e as bases da produção em série, um dos pilares da economia do século 20. Foi com Henry Ford e com seu Modelo T, lançado em 1908, que o carro se transformou no *everyman car* - um bem de consumo acessível às grandes massas, um automóvel que qualquer cidadão americano poderia ter. Durante os 19 anos que esteve à venda, mais de 15,5 milhões de unidades do Modelo T foram produzidos. A história da Ford, criada em Dearborn, Michigan, é também a história do nascimento da classe média urbana americana. Antes do Modelo T, apenas dois em cada oito americanos viviam nas cidades.

A remuneração de 5 dólares por dia - quase o dobro do que se pagava aos operários americanos da época - atraiu trabalhadores de todo o país. Em pouco tempo, muitos operários da Ford se transformaram também em seus consumidores. Henry Ford era um autocrata. Por ele, os negros Modelo T seriam produzidos para sempre. Em 1927, quando a decisão de desenvolver outros carros foi tomada na Ford, a General Motors já assumira a liderança para não perdê-la até os dias de hoje. Henry Ford morreu aos 83 anos em sua mansão em Fair Lane, Michigan. Seus descendentes têm atualmente 6% de participação na Ford Motor, a segunda maior companhia industrial dos Estados Unidos, com vendas de 143 bilhões de dólares. Seu bisneto, William Clay Ford Jr., é hoje presidente do conselho de administração do grupo.

- 1863** Nasce perto de Dearborn, Michigan, em 30 de julho
- 1879** Trabalha numa loja de máquinas e constrói vários carros e equipamentos
- 1903** Funda a Ford Motor
- 1908** Lança o Modelo T
- 1913** Introduz a linha de montagem
- 1941** Aceita, com relutância, a presença de sindicatos na Ford
- 1947** Morre em 7 de abril, em Fair Lane, Michigan

O PAI DE WALL STREET

Charles Merrill

Ele foi o primeiro a acreditar no potencial dos pequenos investidores. Graças a Charles Merrill e à Merrill Lynch, Wall Street floresceu

Metade dos americanos investe em ações. Em 1945, eles eram apenas 16% da população. Charles Merrill, filho de um médico da zona rural da Flórida, foi o homem que iniciou a maior revolução do mercado financeiro dos últimos 100 anos: a democratização do mercado acionário. Para ele, Wall Street não poderia ser um território apenas de especialistas em finanças.

Para isso, esforçou-se para conferir o máximo de credibilidade ao sistema. Merrill foi o primeiro grande nome de Wall Street a prever a crise de 1929 e a quebra da Bolsa de Nova York. Em fevereiro daquele ano, preocupado com a crescente especulação, entrou em contato com seus clientes para aconselhar a venda de suas carteiras num período de alta. Durante sua vida, esteve tanto nas páginas financeiras quanto nas colunas sociais. Casou-se três vezes, teve vários casos públicos - "para recarregar minhas baterias", segundo ele -, gostava da noite e foi apelidado pelos amigos de *Good Time Charlie*. No ano de sua morte, 1956, a Merrill Lynch era a corretora de valores mais conhecida nos Estados Unidos e no mundo.

- 1885** Nasce em Green Grove Springs, Flórida, em 19 de outubro
- 1914** Faz sua primeira fortuna ao financiar as redes de varejo S. S. Kresge (atual K-Mart) e Safeway
- 1929** Preocupado com a especulação, recomenda aos clientes a venda de carteiras de ações meses antes da quebra da bolsa
- 1940** Funda a Merrill Lynch & Co.
- 1956** Ao morrer, sua empresa contava com 115 escritórios

O APERFEIÇADOR

Konosuke Matsushita

Fazer melhor, mais barato, em maior quantidade. Eis a receita de Konosuke Matsushita para construir um dos maiores conglomerados do Japão

Konosuke Matsushita é um dos símbolos do poderio japonês neste século. Sua história tem todos os ingredientes das sagas dos empreendedores. Começou a trabalhar em troca de comida com apenas 9 anos, foi um operário com grandes idéias e fundou uma empresa de soquetes elétricos dentro de sua própria casa - dois cômodos menores que uma garagem. Intuitivamente, aplicou os conceitos da produção em série, especializando e dividindo seus funcionários por tarefas. Matsushita não era um criador. Era um aperfeiçoador. Seu lema era fazer melhor, em maior quantidade e mais barato.

Matsushita construiu seu grupo dentro dos princípios japoneses da disciplina e do respeito à coletividade. Todas as manhãs, antes do início do expediente, seus funcionários recitavam o credo e cantavam o hino da companhia. Certa vez usou a água que saía de uma torneira como exemplo do que queria para seus negócios. "Aqui está um produto vital, produzido e distribuído tão barato que quase todos podem comprá-lo", disse. "É isso o que o empreendedor e o empresário devem ter como objetivo: fazer com que todos os produtos sejam inesgotáveis e baratos como a água da torneira."

- 1894** Nasce nas redondezas de Wasamura, Japão, em 27 de novembro
- 1903** Começa a trabalhar em uma fábrica de aquecedores
- 1910** É admitido como operário na Osaka Electric Light Company
- 1917** Funda uma pequena fábrica de soquetes elétricos - o embrião do grupo Matsushita
- 1930** Começa a produzir e a vender rádios no Japão
- 1950** Inicia a internacionalização da empresa, dona da marca Panasonic
- 1961** Retira-se da operação, assumindo o cargo de presidente do conselho
- 1989** Morre em 27 de abril

O LEÃO DE HOLLYWOOD

Louis B. Mayer

Com romances e histórias familiares que se tornaram clássicos, Louis Mayer fez da MGM a maior fábrica de filmes dos Estados Unidos

Louis B. Mayer não quis apenas fazer os melhores filmes de cinema. Ele foi um ideólogo decidido a usar o poder da indústria cinematográfica para espalhar o que considerava ser a moral mais apropriada para o público americano. Foi assim - com romances, histórias familiares e temas patrióticos - que Mayer fez da MGM a maior fábrica de filmes do mundo na primeira metade do século. Mayer era uma personalidade emocional, paternalista e autoritária.

Certa vez Robert Taylor, um dos atores contratados da MGM, entrou em sua sala para pedir um aumento. Mayer o aconselhou a trabalhar duro, respeitar os mais velhos, chorou um pouco e o levou até a saída. Perguntado se havia conseguido o aumento, Taylor respondeu: "Não, mas achei um pai".

Mayer criou o slogan "Mais estrelas do que há no paraíso" para a MGM. Por seus estúdios passaram astros como Judy Garland, Clark Gable, Elizabeth Taylor, Ava Gardner, Greta Garbo. Ajudou a criar clássicos do cinema como *Ben-Hur*, *Grande Hotel* e *O Mágico de Oz*. Em 1936, era o executivo mais bem pago dos Estados Unidos, com uma remuneração anual superior a 1 milhão de dólares em dinheiro da época (hoje seriam 11,2 milhões de dólares).

- 1885** Nasce em 4 de julho, em Minsk, Rússia
- 1907** Compra e reforma um teatro próximo a Boston
- 1917** Lança a Louis B. Mayer Pictures
- 1924** Com Marcus Loew, forma a Metro Goldwyn Mayer
- 1925** Descobre Greta Garbo
- 1932** Uma desavença com Irving Thalberg, chefe de produção, divide o estúdio
- 1948** Desiste do controle da MGM. Aposenta-se em 1951
- 1957** Morre em Los Angeles, em 29 de outubro

O COMUNICADOR

David Sarnoff

A RCA de David Sarnoff é a base dos meios de comunicação de massa que temos hoje

David Sarnoff viu no rádio, no início do século, o que ninguém conseguira enxergar. O rádio, recém-descoberto, poderia se transformar num instrumento de entretenimento para as massas. Poderia ser um grande negócio. Sarnoff era apenas um gerente da Radio Corporation of America, a RCA, quando imaginou que, com um rádio em casa, cada americano poderia ouvir suas músicas preferidas ou ficar a par do campeonato nacional de futebol. Sabia que a criação de conteúdo e sua transmissão para as massas seriam o caminho mais curto para os lucros da empresa.

Assim nasceram as *broadcasts*, as grandes redes de transmissão. As vendas de aparelhos de rádio da RCA explodiram. Sarnoff fez o mesmo com a televisão, anos depois. Em 1954, a receita da empresa se aproximava de 1 bilhão de dólares. Por anos, Sarnoff e a RCA se confundiram. Durante toda a década de 50, o relatório anual da companhia foi publicado no dia de seu aniversário, 27 de fevereiro. Sarnoff aposentou-se em 1969, o ano em que Neil Armstrong comentou, por rádio, a sensação de ser o primeiro homem a pisar na Lua.

- 1891** Nasce em 27 de fevereiro, em Uzlian, Rússia
- 1900** Emigra para os Estados Unidos
- 1921** É apontado como gerente-geral da RCA. Cria a primeira rede de transmissão de programas esportivos
- 1926** Cria a NBC, a primeira rede de rádio
- 1930** É nomeado presidente da RCA
- 1939** Introduce as redes de TV nos Estados Unidos
- 1970** Aposenta-se
- 1971** Morre em Nova York

O PAI DA ADMINISTRAÇÃO

Alfred P.Sloan Jr.

Ele transformou a General Motors na maior empresa do mundo e inventou a arte de gerir grandes corporações

Durante os 23 anos em que ficou à frente da General Motors, Alfred Sloan Jr. inventou a arte de administrar uma grande corporação. Quando entrou na empresa, na década de 20, a GM era o caos, um emaranhado de negócios dispersos e desordenados. Endividada e com a produção à beira do colapso, a General Motors quase foi à falência. Sloan assumiu a presidência em 1923 e criou as divisões corporativas. Sua missão: dar suporte à produção, prover recursos financeiros, organizar fábricas, suprir mão-de-obra. A organização, sob seu comando, passaria a ser controlada por orçamentos, sistemas de contratação, relatórios de vendas.

Enquanto Henry Ford dizia que o consumidor poderia comprar qualquer carro desde que fosse um Ford preto, Sloan adotou a estratégia de um carro "para cada bolso e propósito". Sua linha ia do aristocrático Cadillac ao proletário Chevrolet. Resultado: em 1940, a GM alcançou o topo do mercado, com 47,5% das vendas, uma posição que seu concorrente não mais recuperaria. Parte da saga de Sloan à frente da GM foi contada em seu livro *Minha Vida na General Motors*. De acordo com Bill Gates, a obra é "provavelmente a melhor opção se você quiser ler apenas um livro sobre administração".

- 1875** Nasce em 23 de maio, em New Haven, Connecticut
- 1916** Vende sua empresa, a Hyatt Roller Bearing Co., para a General Motors
- 1918** Entra na GM como vice-presidente e membro do comitê executivo
- 1923** Assume a presidência, na qual permanece por 23 anos, e adota uma filosofia de empresa voltada para o cliente
- 1937** Enfrenta uma onda de greves de trabalhadores da empresa
- 1946** Deixa a presidência da GM e passa ao conselho de administração
- 1966** Morre em 17 de fevereiro

O VENDEDOR DE SONHOS

Walt Disney

Walt Disney fez das fantasias das gerações do pós-guerra o maior império de entretenimento do planeta

Walt Disney costumava dizer que a boa fantasia não passava de fatos com uma flexão extravagante. Com *Mickey Mouse*, *Branca de Neve* e *Alice*, ele fez dos sonhos de crianças e adultos um negócio extravagantemente poderoso. Seu nome, uma marca mundial quase tão reconhecida quanto a Coca-Cola, está na origem da primeira e maior corporação de mídia do mundo, dona de um faturamento anual de 22 bilhões de dólares. O mundo de Walt Disney floresceu sobretudo com os *baby boomers*, uma geração disposta a deixar para trás a realidade de duas grandes guerras. Seus personagens refletem os valores da sociedade americana da época.

Enquanto viveu, Walt Disney foi uma figura até certo ponto sombria dentro do seu mundo de fantasia. "Se você o contradisser, você estará fora. Nada é realmente divertido até que seja proclamado divertido", disse um de seus funcionários na década de 50. Disney nunca permitiu que nada lhe saísse do controle - nem mesmo as emoções de quem com ele trabalhava. Walt Disney morreu de câncer aos 65 anos. Sua obra continua a influenciar o modo como as pessoas em todo o mundo pensam, sonham e se divertem.

- 1901** Nasce em Chicago, em 5 de dezembro
- 1923** Abre um estúdio de quadrinhos em Hollywood
- 1928** Lança Mickey Mouse, o primeiro desenho animado falante
- 1932** Ganha o primeiro de seus 32 Oscars
- 1937** Lança Branca de Neve, primeiro longa-metragem animado
- 1955** Abre a Disneylândia
- 1964** Concebe o Epcot, inaugurado em Orlando, Flórida, em 1971
- 1966** Morre em Los Angeles

O CRIADOR

Akio Morita

Seu talento para inovar levou a Sony a ser a primeira indústria japonesa a conquistar o Ocidente

Akio Morita seria o representante da 15ª geração de sua família a assumir uma tradicional fábrica de saquê, em Nagoya, no Japão. A guerra interrompeu os planos de seu pai quando Morita ainda era um estudante de física. Alguns anos depois, ele e o engenheiro Masaru Ibuka criavam uma companhia de telecomunicações, o embrião da Sony, trabalhando nas ruínas de uma loja de departamentos de Tóquio no pós-guerra. O primeiro salto ocorreu quando Morita convenceu a americana Bell Laboratories a licenciar à sua minúscula companhia a tecnologia para fabricar transistores. Assim a Sony fez o primeiro rádio transistorizado no Japão, um dos menores modelos de bolso já produzidos no mundo.

Sua habilidade para criar novos produtos vinha da observação. Quando se mudou para Nova York, viu pessoas ouvindo música nos carros e levando grandes rádios para os parques. Em 1979, lançou o primeiro walkman. "Nosso objetivo é levar novos produtos ao público antes de perguntar o que ele quer", escreveu Morita em sua autobiografia, *Made in Japan*, publicada em 1986. "O público não sabe o que é possível, mas nós sabemos." A Sony tornou-se, em 1970, a primeira companhia japonesa a entrar na Bolsa de Nova York. Nessa época, tinha unidades em cinco países. Em 1993, depois de sofrer um derrame, Morita deixou o comando da Sony. Seu império já envolvia uma gravadora, a CBS Records, e um estúdio de cinema, a Columbia Pictures.

- 1921** Nasce em Nagoya, Japão, em 26 de janeiro
- 1946** Funda uma empresa de telecomunicações com Masaru Ibuka
- 1958** Cria a marca Sony
- 1963** Vai com a família para Nova York estudar o mercado americano
- 1970** A Sony é a primeira empresa japonesa a abrir capital na bolsa americana
- 1979** O walkman chega às ruas
- 1993** Depois de sofrer um derrame, fica preso a uma cadeira de rodas
- 1999** Morre de pneumonia em 3 de outubro, em Tóquio

SENHORA DA BELEZA

Estée Lauder

Ela criou truques mercadológicos, foi atrás dos melhores pontos-de-venda e era obcecada pela qualidade. Assim construiu o império de cosméticos que leva o seu nome

Josephine Esther Mentzer, filha de imigrantes húngaros, ingressou no mundo dos cosméticos vendendo os cremes para a pele feitos por seu tio, um químico profissional. Ele tinha um pequeno laboratório nos fundos de sua casa. "Reconheci meu verdadeiro caminho no que meu tio John fazia", escreveria mais tarde. Logo, Estée prepararia suas próprias poções. Não cansava de demonstrar seus produtos para donos de lojas de beleza. Se os cremes eram bons - Estée era fanática por qualidade -, certamente a vendedora era bem melhor. Convencida de que poderia obter sucesso com seus cremes, ela estudou as lojas de departamentos de Nova York até conseguir vender para o magazine de luxo Saks Fifth Avenue, em 1948.

Criou truques mercadológicos, como o de dar brindes às consumidoras. Esse recurso, como muitas de suas promoções criativas, nasceu da necessidade. Ainda no início, não conseguia achar uma agência publicitária que aceitasse a verba de 50 000 dólares para fazer uma campanha. Estée resolveu gastar o dinheiro oferecendo amostras de seus produtos nas principais lojas de Nova York. A tática virou marca registrada, exaustivamente copiada depois pelos concorrentes. Em 1973, deixou os negócios nas mãos do filho e passou a cuidar apenas do desenvolvimento de novos produtos. Seu império está espalhado por 118 países, com um faturamento anual de 3,6 bilhões de dólares. A marca de Estée tem hoje 45% do mercado de cosméticos das lojas de departamentos americanas.

- 1910** Nasce nas proximidades da cidade de Nova York, em 1o de julho
- 1930** Casa-se com Joseph Lauter (depois muda para Lauder)
- 1944** Abre o primeiro escritório em Nova York
- 1953** Lança sua primeira essência, Youth Dew
- 1968** Introduz a marca Clinique, uma linha de cosméticos dermatologicamente testados
- 1982** Seu filho Leonard a sucede no comando da empresa

O VENDEDOR

David Ogilvy

Com campanhas memoráveis e (sobretudo) eficientes, o inglês David Ogilvy se tornou um ícone da publicidade moderna. Flávio A. Corrêa foi membro do conselho e do comitê executivo mundial da Ogilvy & Mather

Estavamos caminhando pelos jardins do Castelo de Touffou, após a última reunião do conselho da qual David participou, quando ele me surpreendeu dizendo: "Essa tua idéia de contratar redatores com deficiência visual para criar publicidade para rádio foi a coisa mais inteligente que ouvi nessa reunião". Sua reação à minha proposta me encheu de alegria, pois revelava que David continuava o mesmo: irreverente, destemido, sempre disposto a passar por cima do convencional em busca da eficiência com brilho.

Para David, publicidade sempre foi um ato de venda. "*We sell, or else*", dizia. E arrematava: "Nenhum fabricante jamais se queixou de que a sua publicidade estava vendendo demais". Espetacular redator, foi responsável por muitas peças antológicas. O comandante Whitehead para a Schweppes, o homem com tapa-olho para as camisas Hathaway, a campanha do sabonete Dove ("Dove passa creme na sua pele enquanto você se banha"), a inesquecível campanha para Porto Rico e o histórico anúncio da Rolls Royce ("A 60 milhas por hora, o único ruído que se ouve é o tic-tac do relógio elétrico") são apenas alguns exemplos do incomparável David Ogilvy.

Ele era um homem elegante por natureza e absolutamente convencido de que a boa publicidade tinha de ser rigorosa na observância dos mais estritos princípios éticos. E de que era nossa obrigação transmitir os conhecimentos que codificávamos para nossos descendentes. David foi uma espécie de Hamurabi (o rei que codificou as leis babilônicas) da publicidade universal. Seus livros e suas lanternas mágicas deveriam continuar sendo matéria obrigatória para todos os que pretendem ser verdadeiros profissionais da publicidade.

- 1911** Nasce em West Horsley, Inglaterra, em 23 de junho
- 1935** É contratado como estagiário da agência de publicidade londrina Mather & Crowther
- 1938** Vai estudar publicidade nos Estados Unidos
- 1948** Inaugura a Hewitt, Ogilvy, Benson & Mather, que anos depois se transformaria na Ogilvy & Mather
- 1973** Aposenta-se
- 1981** A agência já contava com escritórios em 35 países, 1 600 clientes e 1,7 bilhão de dólares em contas
- 1999** Morre em 21 de julho, em Touffou, na França

O HERDEIRO

Thomas Watson Jr.

Ao desafiar a si próprio e ao pai, Thomas Watson Jr. fez da IBM uma espécie de ícone do capitalismo americano

Thomas Watson Jr. faz parte da categoria de herdeiros que conseguiram suplantar seus pais em genialidade. Seu pai, Thomas Watson, foi um empreendedor brilhante, responsável por introduzir a IBM no mapa dos negócios e a palavra PENSE no vocabulário dos executivos de sua época. Mas Watson Jr. foi além. Foi ele quem colocou a IBM no mundo dos computadores e transformou a Big Blue no maior sucesso empresarial dos Estados Unidos no pós-guerra. Sob seu comando, a IBM criou mais valor para seus acionistas que qualquer outra companhia na história dos negócios. Por feitos como esses, em 1987 Watson Jr. foi apresentado pela revista *Fortune* como "talvez o maior capitalista que já viveu".

Watson Jr. teve de desafiar o pai e a si mesmo para transformar a IBM numa gigante dos computadores. Na juventude, tinha crises de depressão causadas pelo medo de jamais conseguir se equiparar ao pai. Quando Thomas Watson deixou o poder, em 1956 - seis semanas antes de sua morte -, os computadores tão defendidos por seu filho eram o produto mais procurado pelas empresas americanas. Durante sua gestão, Watson tentou acabar com a cultura dos *yes men* difundida por seu pai. A respeito dos problemas que surgem todos os dias numa corporação, ele dizia: "Resolva-os, resolva-os rapidamente, resolva-os de maneira certa ou errada. Se você resolvê-los de forma errada, eles voltarão e darão um tapa em sua cara, e então você os resolverá corretamente".

1914 Nasce em Dayton, Ohio, em 8 de janeiro

1937 Começa a trabalhar na IBM

1952 Torna-se presidente da empresa, substituindo o pai, Thomas Watson

1953 Introduce o primeiro computador da IBM

1956 Assume a presidência do conselho de administração

1964 Introduce o revolucionário System/360

1971 Deixa a IBM

1993 Morre em Connecticut

O REI DO HAMBÚRGUER

Ray Kroc

Ao vender conveniência, Ray Kroc e o McDonald's transformaram a indústria da alimentação

Dois hambúrgueres, alface, queijo, molho especial, cebola, picles, pão com gergelim. Era só uma receita. Mas Ray Kroc transformou-a primeiro em conveniência e, depois, em negócio. Ao ver lotada uma barraca de lanches em San Bernardino, na Califórnia, o ex-vendedor de máquinas de milk shake teve a idéia de operar um negócio no qual os hambúrgueres fossem sempre iguais, as batatas fossem fritas na mesma temperatura, a qualidade e o atendimento fossem os mesmos, não importava o lugar. No dia seguinte, procurou os irmãos Richard e Maurice McDonald com uma proposta: "Por que vocês não abrem uma série de unidades como esta?" Assim nascia uma das marcas mais irresistíveis de todos os tempos.

Aos 52 anos, Kroc percebeu que as pessoas já não tinham tanto tempo para fazer suas refeições. Elas simplesmente queriam uma comida rápida e honesta. Queriam comprar conveniência. Em 1963, a rede McDonald's atingiu a marca de mais de 1 bilhão de hambúrgueres vendidos e 500 lojas abertas. Hoje, Kroc representa para o mercado mundial de alimentação o que Henry Ford simboliza para a indústria automobilística.

- 1902** Nasce em 5 de outubro, em Oak Park, Illinois
- 1922** Começa a trabalhar como vendedor durante o dia. À noite, toca piano em bares
- 1955** Abre sua primeira loja do McDonald's, em Des Plaines, Illinois
- 1961** Compra a marca dos irmãos McDonald por 2,7 milhões de dólares
- 1968** A empresa abre seu milésimo restaurante
- 1971** Lojas McDonald's são inauguradas na Europa e na Austrália
- 1984** Morre em 14 de janeiro, em San Diego, Califórnia

O COMERCIANTE

Sam Walton

Sam Walton subverteu o modo tradicional de vender ao consumidor com simplicidade e bom senso. Depois da Wal-Mart, o varejo nunca mais foi o mesmo

Sam Walton descobriu que seria comerciante na adolescência, quando passou a vender leite e jornais a seus vizinhos em Kingfisher, Oklahoma, e a lucrar com isso. Nenhum empresário personificou tanto o sonho americano de prosperidade na segunda metade do século quanto ele. Graças a seu dom de antecipar tendências e comportamentos de consumo, passou de dono de uma pequena loja de variedades em Rogers, no estado sulista e rural de Arkansas, a principal acionista da maior rede de varejo do mundo.

Sam Walton subverteu o varejo tradicional usando a arma do bom senso. Trabalhava por custos cada vez menores para poder vender cada vez mais barato. Cortou margens. Multiplicou volumes. Espalhou lojas de descontos e o lema "preços baixos todos os dias" por pequenas e médias cidades americanas. Ligou-as por meio de um sofisticado sistema de informações. Deu ações a todos os seus funcionários, com o propósito de transformá-los em sócios motivados do negócio. Fez com que eles vissem o patrão em cada cliente. Era um empresário de estilo incomum: andava numa caminhonete velha carregada de cães perdigueiros e fazia questão de lavar a louça do jantar. Em 1992, ano de sua morte, a família Walton era dona da maior fortuna dos Estados Unidos - um patrimônio de 25 bilhões de dólares.

- 1918** Nasce em Kingfisher, Oklahoma, em 29 de março
- 1945** Assume uma franquia da loja Ben Franklin em Newport, Arkansas
- 1962** Inaugura a primeira unidade da Wal-Mart, uma rede de lojas de descontos
- 1985** O valor de mercado da Wal-Mart faz dele o homem mais rico dos Estados Unidos
- 1991** A Wal-Mart supera a Sears e se transforma na maior rede americana de varejo
- 1992** Morre em Little Rock, Arkansas, em 5 de abril

O INVASOR

Eiji Toyoda

Foi sob sua égide que a Toyota invadiu os Estados Unidos e se tornou uma das empresas mais admiradas e copiadas do mundo

O japonês Eiji Toyoda se transformou no pior carrasco da indústria automobilística americana durante a década de 70. Suas armas: qualidade maior, preços menores e um sistema de produção enxuta que revolucionaria toda a indústria automobilística mundial. Eiji Toyoda conseguiu um incrível sucesso em um tempo em que os fabricantes de carro de Detroit lutavam para se manter rentáveis. A Toyota, primeira indústria automobilística do Japão, espalhou a tendência de carros pequenos e baratos pelos Estados Unidos durante a crise energética e ajudou a mudar o perfil do transporte americano. Um dos carros da marca, o Corolla, está entre os mais vendidos da história.

Toyoda, sobrinho do fundador de uma empresa de teares que daria origem ao grupo, impulsionou a maior fábrica de automóveis do Japão nos Estados Unidos no fim da década de 50. Ele acreditou que os *baby boomers* comprariam Toyotas. Nos anos 80, a empresa passou a vender 1 milhão de carros nos Estados Unidos todos os anos. Pouco antes de a Toyota iniciar a produção de carros nos Estados Unidos, Lee Iacocca, então executivo da Chrysler, escreveu: "Sou um grande admirador dos japoneses. Por quê? Porque eles sabem de onde vieram, onde estão e para onde estão indo. Eles também sabem fazer bons carros".

- 1913** Nasce em 12 de setembro, em Kinjo, Japão
- 1936** Forma-se em engenharia mecânica na Universidade Imperial de Tóquio
- 1937** É criada a Toyota Motor Company
- 1950** Viaja aos Estados Unidos para estudar o potencial do mercado americano
- 1967** Assume a direção da Toyota
- 1982** Deixa a direção da Toyota para seu primo, Shoichiro Toyoda
- 1983** Toyota e GM se associam para produzir carros na Califórnia
- 1999** Sai do cargo de presidente honorário do conselho de administração para assumir o de supreme adviser, ou supremo conselheiro

O GÊNIO DO CHIP

Gordon Moore

Ao fazer do chip a alma do microcomputador, Gordon Moore, da Intel, tornou-se um dos pais do Vale do Silício

Em um fim de semana de 1968, Gordon Moore foi à casa de seu amigo Robert Noyce para conversar. Estava chateado com a burocracia e a lentidão da empresa onde trabalhavam, a Fairchild Semiconductor, e com a falta de interesse da corporação em relação a um projeto de desenvolvimento de chips com grande capacidade de memória. Àquela época, Moore já havia previsto que o poder dos chips dobraria a cada ano. Achava que tinha ouro nas mãos. Noyce estava cortando grama, mas parou para conversar.

Assim nasceu a Intel, maior fabricante de microprocessadores do planeta. Assim nasceu o Vale do Silício, berço da indústria de alta tecnologia americana. O avanço tecnológico conseguido por Moore e Noyce foram só o começo da história. O húngaro naturalizado americano Andy Grove foi a força propulsora do excepcional crescimento da empresa. Exigente, perfeccionista, gestor brilhante, Grove é o autor de uma frase de alerta que reflete a única atitude corporativa possível neste fim de século: "Só os paranóicos sobrevivem". Até agora, a Intel tem seguido - paranoicamente - sua lição.

- 1929** Nasce em San Francisco, em 3 de janeiro
- 1950** Gradua-se em química pela Universidade da Califórnia
- 1954** Passa a fazer parte da equipe de técnicos da Shockley Semiconductor Lab.
- 1956** Ingressa na Fairchild Camera & Instrument, onde inicia pesquisas na área de semicondutores
- 1965** Prevê que o poder dos chips dobraria a cada 12 meses - o que depois viria a ser conhecido como a Lei de Moore
- 1968** Moore e Robert Noyce criam a Intel
- 1970** A empresa apresenta seu primeiro produto bem-sucedido, o chip 1103
- 1985** É lançado o microprocessador 386
- 1989** A Intel começa a desenvolver o Pentium
- 1993** O Pentium é lançado
- 1995** Sua fortuna, baseada principalmente em ações da Intel, é estimada em 2 bilhões de dólares
- 1997** Moore se aposenta

O HOMEM DO SOFTWARE

Bill Gates

Com jeitão de nerd, Bill Gates já passou para a História ao colocar os softwares no centro da revolução interativa

Cabelos desgrenhados, roupas mal cortadas, um jeito meio patético de falar. Bill Gates, o homem mais rico do mundo, sempre pareceu fazer questão de cultivar sua imagem de nerd. Não é exatamente o que ele é. Hipercompetitivo, empreendedor e preocupado com a construção da corporação que o rodeia, Gates é a imagem mais acabada do homem de negócios deste final de século. Seu maior mérito não foi descobrir novas tecnologias e sim como fazer delas objetos de desejo das massas. O MS-DOS, o antecessor do Windows, está para a informática assim como o Modelo T, da Ford, esteve para a indústria automobilística. Antes de Gates e de Paul Allen, seu sócio nos primeiros anos da Microsoft, a indústria de softwares não existia.

Gates tirou os programas da lateral para o centro da revolução interativa. Um dos primeiros slogans criados para a empresa era: "Microsoft: o que é um microprocessador sem ela?" Graças, em parte, a essa percepção, o mundo é o que é hoje.

Gates fez de sua empresa uma corporação diferente. Seu lema é "Trabalhe para valer, dê resultados e fique rico - sem milagre". A Microsoft foi uma das primeiras companhias americanas a distribuir opções de ações como parte da remuneração de todos os seus funcionários - fossem eles executivos ou não. O resultado foi o aparecimento de milhares de milionários e uma certa garantia de fidelidade em tempos de tremenda volatilidade no mercado de trabalho americano. Seu modelo vem servindo de referência para as novas companhias e para as velhas corporações que buscam reinventar-se. Pode-se gostar ou não de William H. Gates III. Difícil é discutir sua presença entre os grandes deste século.

- 1955** Nasce em 28 de outubro, em Seattle
- 1975** Desiste de cursar a Universidade Harvard e funda a Microsoft juntamente com Paul Allen
- 1980** Licencia o MS-DOS para a IBM para o lançamento do PC da marca
- 1986** Torna-se bilionário, aos 31 anos, com a abertura de capital da empresa
- 1990** Distribui o Windows 3.0, um programa amigável, resposta ao Mac OS
- 1995** Lança o Windows 95 e o Internet Explorer
- 1998** O Departamento de Justiça arquiva um processo antitruste contra a Microsoft
- 1999** O juiz Thomas Penfield Jackson acusa a Microsoft de monopólio

O REVOLUCIONÁRIO

Steve Jobs

Rebelde, criativo, iconoclasta. O mundo dos computadores jamais seria o mesmo sem Steve Jobs, o criador da Apple

Steve Jobs é uma espécie de anti-Bill Gates. É um especialista em hardware, um criador compulsivo, um iconoclasta, um excêntrico, um rebelde com charme irresistível para os amantes dos computadores. É também um típico produto da Califórnia dos anos 60. Não se sabe com certeza quando e onde Jobs nasceu. Ele foi adotado ainda bebê pelo casal Paul e Clara Jobs, em San Francisco, Califórnia. Foi uma criança irrequieta e um adolescente rebelde. Aos 20 anos se juntou a Stephen Wozniak, um garoto prodígio tecnológico, e juntos criaram o Apple II. O Vale do Silício e o mundo dos computadores jamais seriam os mesmos depois disso. O Apple II é uma espécie de Volkswagen dos PCs. Não foi desenhado para aficionados, mas para que qualquer um pudesse usá-lo. Seu slogan era "Pense diferente", uma óbvia provocação aos executivos da IBM.

Aos 25 anos, Jobs era milionário. Aos 28, estava fora da empresa que ajudara a criar. Nos anos seguintes, a Apple fracassaria sucessivamente. Estava à beira da falência, em 1997, quando Jobs voltou ao negócio. Ele nunca foi um administrador exemplar. Não liga para orçamentos e classifica seus funcionários por meio do "bozo bit", um critério particular que dá nota 0 ou 1 para cada um deles. Mas, após seu retorno, a Apple voltou à vida. Seu iMac, lançado em 1998, é um sucesso tão grande quanto o Macintosh.

- 1956** Nasce na Califórnia. Em fevereiro, é adotado pelo casal Paul e Clara Jobs
- 1974** Consegue um emprego na Atari Inc., fabricante de jogos eletrônicos
- 1975** Funda, juntamente com Stephen Wozniak, a Apple Computer
- 1977** Lança o Apple II
- 1980** A Apple lança ações na bolsa. A empresa é avaliada em 1,2 bilhão de dólares
- 1984** Lança o Apple Macintosh
- 1985** Após uma série de conflitos com a cúpula da empresa, Jobs deixa a Apple e funda a NeXT
- 1986** Compra a Pixar Animation Studios do produtor George Lucas
- 1995** A Apple compra a NeXT e Jobs volta a integrar o conselho da empresa
- 1997** A Microsoft compra uma participação minoritária na Apple
- 1998** Lança o iMac

O LÍDER

Jack Welch

Na década de 90, nenhum executivo foi tão admirado pelo mundo corporativo quanto o presidente da General Electric

Jack Welch assumiu o comando da General Electric em 1981. Na época, a empresa era vista pelo mundo dos negócios como uma corporação saudável, segura em sua posição de líder mundial no setor industrial. Welch, filho único de um casal de irlandeses de Massachusetts, viu o perigo. Para ele, se nada fosse feito, a GE repetiria a história de várias grandes empresas engolidas pelo imobilismo.

As mudanças empreendidas por Welch revolucionaram a GE e o transformaram no executivo mais admirado dos últimos tempos, um modelo para os demais homens de negócios. Welch apostou tudo no fo

co: a empresa só ficaria em mercados nos quais pudesse ser líder ou vice-líder. Em cinco anos, 73 fábricas haviam sido fechadas, 232 produtos eliminados e 100 000 funcionários demitidos. A extensão das mudanças lhe rendeu o apelido de *Neutron Jack* -- uma referência à bomba que mata pessoas e mantém prédios em pé. "Os gerentes fracos acabam com as empresas, acabam com os empregos", disse certa vez.

Tudo o que Welch não quer é ter um gerente fraco ao seu lado. Em vez de supervisores, espera formar líderes capazes de levar a empresa a se transformar no ritmo das mudanças do mundo. Seu lema: "Identifique as grandes idéias, exagere-as e espalhe-as ao máximo por toda a empresa com a velocidade da luz".

- 1935** Nasce em Salem, Massachusetts, em 19 de novembro
- 1957** Gradua-se em engenharia química pela Universidade de Massachusetts
- 1960** Emprega-se na General Electric
- 1972** Torna-se o mais jovem vice-presidente da empresa
- 1981** É nomeado presidente da GE
- 1986** Após uma enorme reestruturação, a GE elimina 232 produtos, fecha 73 fábricas e demite 100 000 funcionários

SEMPRE COCA-COLA

Roberto Goizueta

Ele conseguiu transformar a Coca-Cola - dona de um dos produtos mais consumidos em todo o mundo - em um negócio ainda melhor

Roberto Goizueta já foi descrito como o homem por trás do milagre Coca-Cola. Em 1981, ao ser escolhido para presidir a centenária empresa de Atlanta, nos Estados Unidos, Goizueta recebeu a missão de rejuvenescer a marca e combater o avanço de sua principal rival, a Pepsi-Cola. Goizueta fez mais que isso. Reorganizou a Coca-Cola culturalmente e financeiramente. Fez dela uma das empresas mais admiradas pelo mundo corporativo e pelos investidores. "Administradores não são pagos para deixar acionistas confortáveis", disse certa vez. "Nós somos pagos para deixá-los ricos."

Sua primeira grande proeza foi chegar à presidência da Coca-Cola, então uma companhia de marca global e cultura americana. Goizueta nasceu em Cuba e só deixou o país em 1960, fugindo da revolução de Fidel Castro. Chegou a Miami com apenas 40 dólares e 100 ações da Coca-Cola, empresa para a qual já trabalhava. Durante os anos 70, seu desempenho chamou a atenção de Robert Woodruff, ex-presidente da Coca-Cola e principal acionista. Foi a senha para sua ascensão à presidência na década seguinte. Parte importante do trabalho de Goizueta foi comprar e vender empresas, em busca de foco. "Eu percebi que a pior perda de tempo para uma empresa é tentar fazer bem algo que não faz parte de seus negócios." Durante sua gestão, o valor de mercado das ações da Coca-Cola passaram de 4,3 bilhões para 152 bilhões de dólares.

- 1931** Nasce em Havana, Cuba, em 18 de novembro
- 1953** Gradua-se em engenharia química na Universidade de Yale, nos Estados Unidos
- 1953** Trabalha em uma engarrafadora da Coca-Cola em Havana
- 1960** Fugindo da Revolução Cubana, emigra para os Estados Unidos, onde assume o cargo de vice-presidente de pesquisa e desenvolvimento
- 1981** É nomeado o principal executivo da Coca-Cola
- 1985** Lança a New Coke e, diante da reação negativa dos consumidores, a retira do mercado
- 1996** A empresa é o maior anunciante da Olimpíada de Atlanta
- 1997** Morre de câncer no pulmão, em 18 de outubro

O SÍMBOLO DA INTERNET

Jeff Bezos

Ele acreditou no potencial de negócios da Web quando muitos ainda achavam que era apenas brincadeira de nerds. Hoje tem uma fortuna estimada em 5,7 bilhões de dólares

Quando Jeff Bezos decidiu abandonar o cargo de vice-presidente no banco de investimentos Bankers Trust Co., seu chefe deu dois dias para que mudasse de idéia. Não mudou. Bezos, então com 32 anos, resolveu investir suas economias e talento numa idéia simples, mas acima de tudo original: um site em que as pessoas fazem pedidos de livros e os recebem em casa. Com a Amazon.com, ele se tornou o pioneiro de um modelo de negócios que seria reproduzido pelo mundo. Fez empresas tradicionais como a Barnes & Noble, maior rede de livrarias do mundo, rever suas estratégias de negócios e correr atrás do prejuízo, copiando seu modelo de varejo eletrônico.

Bezos foi um dos primeiros de uma geração de empreendedores digitais que estão enriquecendo em pouquíssimo tempo - para os padrões corporativos tradicionais - e reinventando os manuais de gestão. Ele anda pelo escritório apontando uma pistola de água para os funcionários. "De vez em quando tento apagar daqui de cima o cigarro dos fumantes", diz. A empresa de Bezos nunca lucrou. Ao contrário: deu 124,5 milhões de prejuízo só em 1998. Suas ações, no entanto, valem 14 bilhões de dólares na bolsa. A parte de Bezos no bolo é avaliada em 5,7 bilhões de dólares. No ano passado, ele apareceu pela primeira vez na lista dos mais ricos da revista *Forbes*. Ainda morava num apartamento alugado no centro de Seattle. No início deste ano, vendeu parte de suas ações e comprou uma casa nova na cidade. Hoje, ele e a mulher, MacKenzie, vivem numa mansão de 10 milhões de dólares.

- 1964** Nasce em 12 de janeiro, em Albuquerque, Novo México, nos Estados Unidos
- 1986** Forma-se em engenharia elétrica e ciência da computação na Universidade de Princeton, em Nova Jersey
- 1995** Funda a Amazon.com, em julho
- 1997** Lança ações da empresa na Bolsa de Nova York
- 1998** O preço das ações se valoriza 966% em um ano, e Bezos aparece em oitavo lugar na lista dos mais ricos da revista *Forbes*

100 ANOS DE MUDANÇAS

A forma como as pessoas se vestem, trabalham ou compram influenciou e foi influenciada pelo mundo dos negócios. Escolhemos quatro aspectos para mostrar como essa evolução se deu no Brasil: números, produtos extraordinários, ambiente de trabalho e uniforme corporativo. Da casaca ao jeans, do fonógrafo ao telefone celular, da primeira transmissão de TV às vendas pela Internet - um pouco da história do país.

1900

Os números

640 577 imigrantes chegam ao país - a maioria é de italianos

O produto

Fonógrafo O aparelho inglês, da Victor, é o principal artigo de luxo nas lojas da capital federal, o Rio de Janeiro

O uniforme

Os homens de negócios não dispensam a bengala, a sobrecasaca, o chapéu coco e o pincenê. A camisa tem o colarinho engomado, com cerca de 10 centímetros de altura. No bolso, o relógio bolachão

O escritório

Telefone Os primeiros aparelhos começam a aparecer nos escritórios de São Paulo e do Rio de Janeiro



1910

Os números

21 325 quilômetros: a extensão das estradas de ferro brasileiras, quase 11 vezes a distância entre São Paulo e Salvador

O produto

Biotônico Fontoura Monteiro Lobato torna-o famoso ao prescrevê-lo ao personagem Jeca Tatu. Lobato, como muitos, o serve on the rocks para as visitas



O uniforme

Em 1910, cai a sobrecasaca, mas o terno continua e é de uso comum na cidade. O paletó é abotoado no alto do peito, usado com calças estreitas. Os relógios de pulso, uma influência das Forças Armadas, começam a ser usados

O escritório

Máquina de escrever Faz surgir uma figura que marcaria época: o datilógrafo

1920



Os números

11 852 é o número de veículos de passeio em circulação no país, em 1929

O produto

Aspirina Bayer O analgésico repete no Brasil o sucesso que fez no exterior. Até hoje vende cerca de 600 milhões de dólares ao ano no mundo

O uniforme

O chapéu de feltro é trocado por alguns pelo chapéu palheta, mais confortável no calor

O escritório

Elevador É a marca dos grandes prédios comerciais. O Edifício Martinelli, o maior da América do Sul, na época, é inaugurado em São Paulo em 1929 e tem 11 elevadores, 30 andares e 873 salas de escritório

1930



Os números

1 285 000 é o número de brasileiros com título de eleitor em 1933, o que equivale a apenas 3,4% da população total. As mulheres passam a votar

O produto

Gumex Primeiro gel nacional. O jingle nonsense "Dura lex sed lex, no cabelo só Gumex" populariza o produto nas rádios



O uniforme

Surge o sapato bicolor. O terno ganha ombreiras e lapelas largas. A barra das calças é virada para fora. A abotoadura é indispensável

O escritório

Máquina de somar À manivela. Revolucionou o dia-a-dia dos contadores no país



1940

Os números

25 000 são os pracinhas brasileiros enviados à Itália durante a Segunda Guerra Mundial - destes, 465 morrem

O produto

Coca-Cola A marca americana chega ao Brasil em 1942 e ganha os brasileiros com o slogan "A pausa que refresca"



O uniforme

Os homens deixam de usar colete. Cai o punho duplo com abotoadura e os ternos ganham cores mais claras

O escritório

Caneta esferográfica A loja Galeria das Canetas, em São Paulo, faz a primeira importação de esferográficas no final da década

1950

Os números

5 televisores recebem as primeiras imagens transmitidas pela pioneira TV Tupi - Lolita Rodrigues cantando o Hino da Televisão, às 22 horas de 18 de setembro de 1950

O produto

TV Os brasileiros vêem os primeiros números humorísticos de Mazzaropi, transmitidos pela TV Tupi, num televisor GE

O uniforme

Os ternos ficam mais justos. Os chapéus dão lugar ao topete James Dean



O escritório

Papel-carbono com verso encerado O fim dos dedos borrados. O verso encerado é uma revolução na arte de copiar

1960

Os números

41 médicos formam a equipe que realizou o primeiro transplante brasileiro de coração, chefiados pelos doutores Euryclides de Jesus Zerbini e Luís Decourt, em 1968



O produto

Fusca O besouro da Volkswagen, lançado aqui em janeiro de 1959 e popularizado nos anos 60, torna-se um marco na indústria automobilística brasileira: vendeu um total de 5 459 079 unidades



O uniforme

Surgem os paletós de dois botões e as camisas coloridas, rosa-claro ou azul-claro. Os suspensórios desaparecem. O *tailleur* é moda entre as mulheres

O escritório

Máquina copiadora As máquinas da Xerox chegam ao Brasil em 1965

1970

Os números

500 000 é o total de funcionários registrados pela indústria da construção civil, o setor que mais emprega no país. A ponte Rio-Niterói fica pronta em 1974, após 1 890 dias de obras

O produto

Fita cassete A Basf abre a primeira fábrica de fitas magnéticas no Brasil em 1973. No final da década já vendia cerca de 8 milhões de unidades ao ano



O uniforme

Gravata mais larga, golas maiores, ternos com estampa xadrez, calças afuniladas no joelho e abertas na barra. As mulheres passam a usar calças nos escritórios

O escritório

Fax O Telecopier-Xerox 400 é o primeiro aparelho capaz de transmitir imagens por meio de impulsos eletrônicos a chegar ao Brasil, em dezembro de 1971

1980

Os números

1 764,8% é a inflação anual brasileira em 1989. O pior número da década

O produto

Big Mac O M amarelo chega ao Brasil com seus hambúrgueres e batatas fritas. Sua receita mais popular introduz o fast food ao paladar nacional

O uniforme

Os yuppies ditam a moda corporativa: calças mais largas, camisa com listras, suspensório, gel no cabelo. As mulheres tentam reproduzir o visual masculino

O escritório

Post-it Os bloquinhos amarelos, da 3M, mudam a forma como os executivos brasileiros anotam seus recados



1990

Os números

88% é a participação do Brasil nas vendas pela Web na América Latina em 1998



O produto

Telefone celular Mais de 5 milhões de linhas são vendidas no Brasil em 1999. Menor que um maço de cigarros, o StarTAC, da Motorola, torna-se o aparelho mais desejado pelos usuários



O uniforme

O casual day, a sexta-feira informal, passa a ser adotado pelas grandes corporações. As empresas da Web popularizam o jeans e o tênis para homens e mulheres

O escritório

PC Ele revoluciona a forma de fazer negócios. A intranet e a Internet encurtam as distâncias e aumentam a velocidade das corporações



36 DECISÕES QUE MUDARAM O MUNDO

A linha de montagem de automóveis, a gerência de marcas, o lançamento da aspirina e da máquina copiadora, a gestão da qualidade, a CNN, os PCs. Sem eles, nossa vida não seria como é.

O que pode haver de comum entre figuras distintas como Walt Disney, Henry Ford, Bill Gates e o papa João XXIII? Segundo um artigo recente da American Management Association, AMA, eles são exemplos de pessoas que brilharam no mundo da gestão. Depois de consultar estudiosos da administração nas principais universidades americanas - entre eles Warren Bennis, o maior especialista em liderança dos Estados Unidos -, a AMA elaborou uma relação das decisões que mudaram o mundo dos negócios (*). Entre as 36 que selecionamos você vai encontrar histórias famosas, controversas e algumas surpresas.

1 Pierre du Pont percebeu que sua empresa precisava gerir melhor o dinheiro que movimentava. Sob sua direção (entre 1902 e 1940), a DuPont desenvolveu a moderna contabilidade empresarial.

2 A primeira linha de produção em massa de automóveis surgiu quando Henry Ford fundou sua própria empresa, em 1903. Ford criou um gigante empresarial, promoveu o estabelecimento de várias indústrias e se constituiu num símbolo da produção industrial no século 20.



3 Em 1905, a **Sears**, Roebuck and Co. abriu seu primeiro centro de distribuição, em Chicago, promovendo a venda de produtos pelo correio. A logística da Sears revolucionou a distribuição, e seu famoso catálogo pôs muitos bens de consumo à disposição de um público inteiramente novo.

4 **William Hoover** temia que o automóvel pudesse matar seu negócio ligado a acessórios para carruagens. Por isso, mudou de ramo e, em 1908, lançou a Electric Suction Sweeper Co., que criou um mercado de massa para aspiradores a vácuo.



5 A campanha de marketing agressiva feita pela Bayer em 1910 mudou a natureza da indústria farmacêutica. A empresa se opôs à American Medical Association e difundiu para o público a relação entre seu mais famoso produto, a **aspirina**, e o nome da marca.



6 Os co-fundadores da Marks & Spencer inverteram a lógica da indústria em 1920. Decidiram responder melhor às necessidades dos consumidores que às dos produtores, pedindo aos fabricantes que concebessem produtos segundo suas especificações.

7 Em 1922 era lançada a revista *Harvard Business Review*. Wallace Dohan, vice-reitor da Universidade Harvard, foi o responsável pela criação de uma das maiores referências do mundo da gestão.

8 Na década de 20, lâmpada para bicicletas era um produto sem sucesso. Lançada por Konosuke Matsushita, um jovem empresário japonês, suas vendas só dispararam depois de uma ação de merchandising, quando a equipe da Matsushita colocou uma lâmpada em cada loja.

9 Em 1924, Thomas Watson mudou o nome de sua empresa de Computing-Tabulating-Recording Company para International Business Machines (**IBM**). Um detalhe: o nome mostrava simplesmente a ambição da empresa, já que ela, na verdade, não tinha operações internacionais naquela época.



10 No fim da década de 20, Walt Disney queria dar o nome de Mortimer ao camundongo que acabara de criar. Só aceitou o nome Mickey depois de muita insistência por parte de sua mulher, Lilian.

11 No início da década de 30, a Motorola apresentava um desempenho fraco. Seus principais acionistas tentaram fazer com que o presidente Paul Galvin escondesse esse fato. Galvin foi a favor da transparência: "Digam a verdade a todos. Primeiro, porque acredito que é a atitude mais correta. Segundo, porque eles acabarão sabendo, de qualquer forma".

12 Em 1931, a Procter & Gamble introduziu em seu sistema de gestão a figura do gerente de marcas. Desde então, esse modelo foi seguido por outras multinacionais de consumo.

13 Os dois escritórios da consultoria McKinsey separaram-se em 1939. A.T. Kearney lançou sua própria empresa em Chicago. Já Marvin Bower manteve o nome McKinsey em Nova York. Acreditava que, com isso, seus clientes estariam seguros de seu envolvimento em cada negócio. Tempos depois, sua empresa era chamada de "A Firma", devido ao seu grande reconhecimento no mercado.

14 Em 1943, Paul Garrett, da General Motors, pediu a um jovem austríaco, professor e escritor, que estudasse sua empresa. Assim começou a carreira de Peter Drucker, o mais prestigiado pensador mundial na área da gestão.

15 Quando Masaru Ibuka e Akio Morita criaram a Tokyo Tsushin Kogyo, depois da Segunda Guerra Mundial, sua primeira decisão estratégica foi a de escrever a filosofia da empresa. Seus primeiros produtos - componentes de rádio e uma panela para cozinhar arroz - não deram certo. Mas a filosofia da Sony perdura até hoje.



16 No Japão destruído pela Segunda Guerra, a **Toyota** deu atenção a um desconhecido estatístico americano, W. Edwards Deming. Ele apresentou à empresa suas técnicas de gestão de qualidade - e a Toyota conquistou o mundo.

17 A reprodução de imagens por meio de processos xerográficos foi feita por um sujeito chamado Chester Carlson. Em 1947, a empresa Haloid Co. adquiriu a licença para usar sua patente. Anos depois, lançou a primeira copiadora xerográfica e mudou o nome da empresa para Xerox Corp.

18 Quando a Polaroid lançou sua primeira câmara instantânea, em 1948, decidiu corajosamente vendê-la por 89,75 dólares - 87 dólares a mais que a câmara concorrente da Kodak. O estoque inicial de 56 unidades foi completamente vendido logo no primeiro dia.

19 Em 1950, Frank McNamara estava num restaurante quando percebeu que não tinha dinheiro para pagar a conta. Ele teve, então, a idéia de criar o Diners Club Card, o primeiro cartão de crédito do mundo.

20 Ray Kroc gostava tanto dos hambúrgueres, das batatas fritas e dos milk shakes vendidos por Mac e Dick McDonald, na Califórnia, que decidiu abrir seu próprio restaurante, em 1955. A McDonald's Corporation criou um vasto mercado global para o negócio de fast food.

21 No início da década de 60, a Philip Morris reposicionou o Marlboro como um "cigarro de homem". Juntamente com a figura do caubói, a empresa criou uma das marcas mais bem-sucedidas do mundo.

22 Os Vigilantes do Peso surgiram quando Jean Nidetch, que havia feito uma dieta recomendada pelo Departamento de Saúde de Nova York, convidou seis amigas interessadas em perder peso para reuniões semanais em sua casa. Depois disso, a indústria do emagrecimento acabou deslançando.

23 A criação dos computadores System/360, em 1964, custou à IBM 5 bilhões de dólares - mais que o custo de desenvolvimento da bomba atômica. Embora estudos de mercado da própria IBM tenham sugerido o fracasso da empreitada, a persistência de Thomas Watson Jr., filho do fundador da empresa, conduziu à criação do primeiro computador de grande porte.



24 As atitudes de um papa podem ser um exemplo de gestão? Sim. O papa **João XXIII**, que convocou o segundo Concílio do Vaticano, em 1962, criou na Igreja Católica um sistema descentralizado e pouco hierarquizado que vem resistindo ao tempo.

25 Em 1970, Spencer Silver, da 3M, inventou o Post-it. Só nove anos depois Arthur Fry reconheceu sua utilidade, transformando o Post-it numa máquina de fazer dinheiro.

26 Na década de 70, o gigante japonês Matsushita desenvolveu o vídeo VHS e licenciou sua tecnologia. A Sony desenvolveu um sistema bastante superior, o Betamax, mas não o licenciou. Resultado: o sistema da Sony não emplacou e o VHS tornou-se um padrão mundial.

27 Durante uma reunião da McKinsey, em 1978, John Larson pediu que seu colega Tom Peters falasse sobre uma



pesquisa que havia realizado. As palavras de Peters deram origem ao livro *Em Busca da Excelência*, um marco na história da indústria dos gurus da administração.

28 Ernst Thomke desenvolveu, em 1979, os **relógios coloridos** Swatch, que despertaram a indústria suíça de um estado de letargia. A peça virou acessório de moda, e a participação da Suíça na indústria dos relógios cresceu de 15% para 50%.



29 Akio Morita, da Sony, lançou o **walkman** em 1979, depois de perceber que os jovens gostavam de ouvir música onde quer que estivessem.

30 Ignorando pesquisas de mercado, Ted Turner lançou a Cable News Network, CNN, em 1980. Na época, ninguém imaginava que uma rede de informações que operava 24 horas por dia fosse dar certo.

31 Em 1980, Bill Gates licenciou o sistema MS/DOS à IBM. A empresa, por sua vez, cedeu o controle da licença para os PCs que não eram fabricados por ela. Foi o início do sucesso da Microsoft e dos problemas da IBM.

32 No início dos anos 80, Jan Carlzon, presidente da SAS, enviou cerca de 35 000 funcionários para participar de seminários sobre a excelência no trabalho. Em quatro meses, a SAS tornou-se a companhia aérea mais pontual da Europa.

33 Uma das mais belas lições sobre como administrar uma crise foi dada por Jim Burke, da Johnson & Johnson. Em 1982, ele retirou o Tylenol do mercado, depois de ter descoberto que havia veneno no remédio. Burke mostrou que a segurança do consumidor era mais importante que os lucros de sua empresa e foi corretíssimo no relacionamento



com a mídia.

34 A Apple apostou na venda dos computadores pessoais. Criou a indústria do PC e o famoso **Mac**, lançado em 1984.

35 Em 1987, o executivo Percy Barnevik surpreendeu o mundo ao criar uma indústria de equipamentos pesados gigantesca, com a fusão da sueca Asea com a suíça Brown Boveri. A ABB, avaliada em 30 bilhões de dólares, tornou-se um modelo de excelência organizacional.

36 No início desta década, o americano Michael Dell criou a venda direta e sob encomenda de PCs. Atualmente, não há quem não tente imitar sua estratégia.