

*A trajetória  
do maior  
empreendedor  
do Brasil*



# O XIKE BATISTA DA QUESTÃO



PRIMEIRA PESSOA

Bibliografia

*A trajetória  
do maior  
empreendedor  
do Brasil*



# X EIKE BATISTA O DA QUESTÃO



PRIMEIRA PESSOA

Bibliografia

# DADOS DE COPYRIGHT

## Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [Le Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

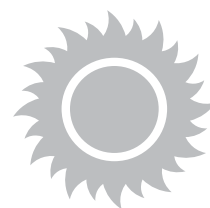
É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

## Sobre nós:

O [Le Livros](#) e seus parceiros, disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [LeLivros.Info](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#).

*Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível.*





O X EIKE BATISTA  
DA QUESTÃO



PRIMEIRA PESSOA

Copyright © 2011 por Eike Batista

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

EDIÇÃO: Roberto D'Ávila

PREPARO DE ORIGINAIS: Débora Thomé

REVISÃO: Hermínia Totti e Sheila Til

PROJETO GRÁFICO: Marcia Raed

DIAGRAMAÇÃO: Ilustrarte Design e Produção Editorial

CAPA: Miriam Lerner

GERAÇÃO DE EPUB: Marcelo Morais

CRÉDITOS DAS FOTOS: introdução, capítulos 1, 9, 11, 12, 15, 20, 23, 25 e 29: acervo pessoal; capítulo 4: José Vasco/ Agência O Globo; capítulo 6: Adriana Lorete/ CPDoc JB; capítulo 16: Tasso Marcelo/ Agência Estado; capítulo 21: Marcelo Correa/ Conteúdo Expresso; capítulo 27: Michel Filho/ Agência O Globo; capítulo 38: André Valentim/ Conteúdo Expresso.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ.

---

B336b

Batista, Eike

O X da questão [recurso eletrônico] / Eike Batista [colaboração de Roberto D'Ávila]; Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

recurso digital: il.

Formato: e-Pub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-7542-747-7 (recurso eletrônico)

1. Batista, Eike. 2. Empresários - Brasil - Autobiografia. 3. Livros eletrônicos. I. Título.

11-8102

CDD: 926.58

CDU: 929:658

---

Todos os direitos reservados, no Brasil, por

GMT Editores Ltda.

Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404

Botafogo – 22270-000 – Rio de Janeiro – RJ

Tel.: (21) 2538-4100 Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@esextante.com.br

www.sextante.com.br

# AVISO

Esta foi postada pela equipe [iOS Books](#) em parceria com o grupo [LegiLibro](#), para proporcionar, de maneira totalmente gratuita, o benefício de sua leitura àqueles que não podem comprá-la. Dessa forma, a venda desse eBook ou até mesmo a sua troca por qualquer contraprestação é **totalmente condenável** em qualquer circunstância. A generosidade e a humildade é a marca da distribuição, portanto distribua este livro livremente.

Após sua leitura considere seriamente a possibilidade de adquirir o original, pois assim você estará incentivando o autor e à publicação de novas obras.

Se gostou do nosso trabalho e quer encontrar outros títulos visite nossos sites:

[iOS Books](#)

[LegiLibro](#)

*Dedico esta obra a Thor e Olin.*

# PREFÁCIO

**E**m *O mercador de Veneza*, uma de suas obras seminais, William Shakespeare definiu o sábio como o homem que conhece o próprio filho. Não sou exatamente o que se pode chamar de sábio, mas, sem querer contradizer o bardo, afirmo que conheço muito bem cada um de meus sete rebentos. E, quanto mais o tempo percorre seu caminho e cumpre sua missão, maiores são meu orgulho, minha admiração e meu encantamento por estes pedaços de mim.

É por demais dificultoso para qualquer pai falar publicamente de seu filho. É como se andássemos sobre um fio de cabelo esticado ao longo de um penhasco. De um lado, o risco da demasiada adulação; do outro, a ameaça de uma completa degeneração do senso crítico, ambos resultado da cegueira imposta pelo véu do afeto. Para os pais, o filho é a soma de todas as virtudes.

Desde já, peço aos leitores um *waiver* por eventuais desvios e proponho um deságio sobre os inevitáveis elogios que pontuarão este relato. Até onde o amor e o enlevo permitirem, procurarei equilibrar-me no centro da linha e desempenhar com a maior dose possível de discernimento a honrosa tarefa de prefaciá-la presente obra, que relata a saga de um dos maiores empreendedores da história do Brasil. Não sou eu que o digo; apenas me remeto à isenção dos fatos.

O primeiro grande acerto de Eike Batista foi não cometer o erro de negar sua própria natureza. Estava escrito havia 40 mil anos que Eike seria um *entrepreneur* puro-sangue. Ainda na adolescência, irromperam os primeiros sinais de que ele jamais se refestelaria em uma rede ou se contentaria com desafios rasos. Desde cedo, nunca se deixou seduzir pelo atalho das falsas facilidades. Uma boa forma de ir além do possível é marchar na direção do impossível.

Atribuo esta característica de Eike Batista à criação que ele e seus irmãos receberam. E, neste caso, todos os méritos devem ser creditados, com juros, correção monetária e, se possível, CDI e mais 6% ao ano, na conta de sua saudosa e inesquecível mãe, Jutta Batista.



Durante toda a minha vida, não fui mais do que um engenheiro, um cumpridor de missões. Quando assumi a área internacional da Vale, fomos todos morar na Europa. Passamos por Genebra, Dusseldorf e Bruxelas, mas, por força do ofício, minha verdadeira casa era a poltrona de um avião. Na condição de mascote do minério brasileiro, que, àquela altura, praticamente inexistia no mapa da siderurgia mundial, corri por diversas longitudes e latitudes na tentativa de buscar novos mercados para a Vale e para o país. Somente ao Japão fiz mais de 170 viagens. Talvez fosse mais simples vender enciclopédias em Plutão.

Forçosamente, passava longas temporadas longe de casa. Embora procurasse sugar todo o pólen de cada instante ao lado de minha família, lamentavelmente me ausentei mais do que gostaria. Reconheço, sem qualquer rubor, que, em vários momentos, inevitavelmente fui uma lacuna sentida por meus filhos. Mas agradeço ao destino por ter encontrado uma companheira exponencial. Jutta foi mãe ao quadrado e, quando necessário, pai ao cubo. Sempre fez de tudo para que nossos filhos sofressem o mínimo possível as ausências deste caixeiro viajante da mineração.

Poucas vezes na vida vi uma mulher capaz de promover uma simbiose tão harmônica entre a disciplina, o rigor, a ternura e a capacidade de compreensão. Quando precisaram de rigor e limites, meus filhos os tiveram; quando clamaram por um colo de veludo, este nunca lhes faltou.

Assim como de seus irmãos, a educação e o caráter de Eike foram forjados a partir desta valiosa combinação materna. Da mãe, herdou a pertinácia, o arrojo, o destemor e, sobretudo, a paixão pelo Brasil, atributos marcantes não apenas da sua trajetória de vida, mas de sua saga como empreendedor. Desconfio que alguns dos projetos da EBX começaram a ser formulados nos tenebrosos invernos de Genebra, entre um e outro ensinamento de coragem e persistência que Eike apreendeu de sua mãe.

De fato, Eike foi abençoado pela genética. Seus avós, tanto paternos quanto maternos, eram pessoas extremamente fortes e saudáveis. A dificuldade é a mãe do vigor. Meus pais e os pais de Jutta – estes principalmente por conta da Segunda Guerra Mundial – sofreram grandes privações na vida. Nada, no entanto, capaz de abalar sua capacidade de trabalho, determinação, caráter e ética inquebrantáveis.

Dizia Immanuel Kant que o homem não é nada além daquilo que a educação fez dele. Nesse sentido, Eike recebeu a melhor das heranças que podem caber a uma pessoa. Para onde quer que olhasse, sempre enxergava um exemplo de integridade e firmeza moral entre os seus. Esta foi a sua educação, da qual me orgulho de ter sido partícipe. No entanto, nenhuma dessas virtudes germinaria se não encontrasse pela frente um campo fértil. Seu caráter e sua retidão

de postura foram os alicerces sobre os quais se ergueram o homem e o realizador chamado Eike Batista.

Desde jovem, Eike demonstrou um apetite voraz por conhecimento. Esta característica sempre me fez enxergar em meu filho a imagem de meu pai, que compensou a reduzida educação formal com um inigualável interesse pelo saber. Nada o detinha na busca pelo novo.

Essa avidez pelo conhecimento foi determinante para gerar o espírito empreendedor de Eike. Meu filho levou ao extremo o aforismo de Fernando Pessoa. O homem é do tamanho de seu sonho e, desde que começou a sonhar, Eike nunca mais parou de crescer.

O rio seguiu seu curso naturalmente. O jovem que ainda na faculdade começou a vender diamantes na Europa embrenhou-se como um bandeirante do século XX na Amazônia em busca de ouro; contra todos os prognósticos, comprou o risco de um investimento malogrado como a mina de La Coipa, localizada a quatro mil metros de altitude no deserto do Atacama, e o transformou em um dos grandes projetos da mineração no Chile; foi acionista de uma das mais importantes produtoras de ouro do mundo e simplesmente se tornou o idealizador de um dos maiores empreendimentos da área de infraestrutura da história deste país. A EBX é um Brasil dentro de um novo Brasil.

Não cabe aqui incorrer no pecado da redundância e destrinchar os inúmeros projetos desenvolvidos pela EBX e por suas subsidiárias, os quais os leitores poderão conhecer um pouco melhor ao longo desta obra. Mas não posso deixar de destacar alguns pontos fulcrais do que talvez seja o maior e mais diversificado conjunto de investimentos já feitos simultaneamente por um grupo privado neste país. São inúmeras as contribuições dos empreendimentos da EBX para o Brasil. Eles permitirão a um só tempo ampliar ainda mais a inserção do minério brasileiro no exterior e sua industrialização no próprio país, além de equacionar uma parcela considerável do notório gap que enfrentamos na área de logística. São também, desde o nascedouro, um ponto de atração de investimentos e empresas estrangeiras para o Brasil, vide o cinturão de indústrias que estão se instalando no complexo do Superporto do Açu.

Acrescente-se ainda o fato de que o Açu se constitui no melhor sítio para a instalação de indústrias brasileiras tanto com vistas às exportações quanto à distribuição a grande parte do mercado interno. Ressalte-se que 80% da nossa economia está concentrada em áreas localizadas até 200 quilômetros da costa.

Igualmente relevante é a visão sistêmico-holística que faz das empresas do Grupo EBX um mosaico de peças que se integram e se complementam. Todas as suas obras seguem este modelo. Eike tem o dom dos grandes empreendedores de enxergar a parte pelo todo e

imaginar seus negócios como um amálgama, o que permite resultados de escala e economicidade muito maiores.

Não obstante toda a importância *per se* dos projetos, é absolutamente imperativo ressaltar seu valor simbólico. Todos são resultado da confiança de um empresário em seu país. O impacto dos empreendimentos da EBX vai muito além das fronteiras do grupo. Na visão de Eike, todos estes projetos não pertencem exclusivamente a um empresário, aos acionistas minoritários ou a um grupo de executivos. São investimentos do Brasil. Eike é movido pela obsessão de gerar e distribuir riquezas em seu próprio país, algo que só faz aumentar a admiração de um pai por um filho.

Deve-se realçar também o compromisso de Eike com o meio ambiente e a sociedade em geral. Todos os empreendimentos da EBX estão alinhados com o que há de mais sofisticado na área da responsabilidade sociocorporativa. Eles seguem o modelo de Gestão Integrada do Território, uma evolução da espécie em relação ao conceito precípua do desenvolvimento sustentável. Trata-se de uma concepção muito mais abrangente e, portanto, com resultados mais eficazes para a empresa e para a comunidade. A Gestão Integrada do Território não contempla apenas o perímetro ocupado por determinado empreendimento, mas todo o seu entorno. Os limites se expandem.

O modelo de Gestão Integrada do Território incorpora à ideia de sustentabilidade a variável cultural. Neste novo contexto, a cultura local passa a ter um efeito de transversalidade sobre as variáveis que sempre guiaram o conceito de desenvolvimento sustentável: econômica, social e ambiental.

Além da sua notória capacidade de empreender, enxergar riquezas onde muitos só veem risco e, principalmente, de atrair investidores para seus projetos, Eike Batista age como um empresário moderno, absolutamente comprometido com a sociedade. Além da geração e distribuição de renda, Eike pensa na perenidade de seus negócios e das comunidades em que eles estão inseridos. O modelo de Gestão Integrada do Território adotado em suas empresas certamente servirá de paradigma para outros empreendimentos tanto no Brasil quanto no exterior. Um dos aspectos mais fantásticos sobre esta nova forma de se enxergar o desenvolvimento sustentável é a certificação do território, que faz parte de todos os projetos da EBX e em muito pouco tempo inegavelmente será adotado por outros grupos nacionais e estrangeiros. Esta medida permite à empresa e à sociedade entender de forma gestáltica a gestão do território, com base em padrões e indicadores sociais, ambientais, econômicos e culturais, previamente estabelecidos. Mais do que uma revolução, trata-se de uma evolução em nome da longevidade econômica, social, ambiental e cultural de uma nação.

Todos os projetos de Eike são resultado da audácia de um empresário de iniciativa, mas, acima de tudo, guiado pelo saber. Todas as suas decisões são tomadas em cima do conhecimento. Além disso, Eike tem a humildade de se cercar em todas as áreas em que atua de profissionais altamente talentosos e experientes. Desde cedo, ele aprendeu que saber ouvir é um dos atributos do empresário de sucesso.

Pelo porte e diversidade de seus investimentos, o empresário Eike Batista já é um personagem familiar a boa parte dos brasileiros. No entanto, poucos conhecem o homem por trás do empreendedor. Ao contrário do que possa ser a ideia comum a seu respeito, trata-se de uma pessoa extremamente simples, que leva uma vida relativamente modesta vis-à-vis seu patrimônio.

Não é meu objetivo cometer inconfidências, mas, em nome do meu afeto e da minha admiração, não posso esconder o orgulho que tenho pelo caráter e pelo sentimento altruísta de meu filho. Eike é extremamente generoso. Além do empreendedor que tem criado milhares de empregos, gerado renda e contribuído para a mudança de vida de tantas famílias, Eike ainda ajuda diversas pessoas e entidades sem permitir que se dê qualquer visibilidade ao fato. É impossível gostar do Brasil sem, antes, gostar dos brasileiros.

Espero que este livro cumpra duas missões: permitir que os leitores conheçam mais amiúde as fartas doses de esforço, dedicação, ousadia e competência por trás das realizações de Eike Batista e, se possível, transformar esta trajetória em estímulo para as próximas gerações.

De minha parte, o carinho, o afeto e a admiração se unem a um forte aplauso. Não sou grande o suficiente para abrigar o orgulho que tenho ao assistir a meu filho liderar uma das maiores sagas empresariais da história recente do Brasil. Nesta sinuosa contabilidade da vida, um pai só pode publicar o seu balanço após a divulgação das demonstrações de seu filho.

São as conquistas do filho que atestam o êxito do pai.

Jutta tinha uma forma bastante especial de motivar nossos filhos. Ela dizia que todos deveriam ser melhores do que o pai. Não obstante o personagem escolhido como paradigma não ser lá essas coisas, tenho certeza de que o ensinamento se introjetou de tal forma que todos os meus filhos toparam o desafio. E hoje posso dizer com desmedido orgulho: todos me superaram nas realizações, nas ideias, na rigidez de caráter e na generosidade. Ter sido ultrapassado por eles é a maior conquista, a peça mais valiosa em minha sala de troféus. Nas páginas seguintes, a trajetória de Eike Batista, que não me deixa mentir.





# INTRODUÇÃO

Meu nome completo é Eike Fuhrken Batista. Sou o segundo filho de uma família de sete irmãos. Nasci em Governador Valadares, Minas Gerais, em 3 de novembro de 1956. Fui forjado pela perseverança e pelos exemplos de meus pais, Jutta Fuhrken e Eliezer Batista. Morei em Vitória, Genebra, Dusseldorf e Bruxelas. Escolhi o Rio de Janeiro para viver. Estudei engenharia metalúrgica na Universidade de Aachen, na Alemanha. Rodei o mundo. Falo cinco idiomas. Sou engenheiro por formação, ainda que não tenha completado a graduação. Fui vendedor de seguros. Sou obcecado por economia física. Meu número da sorte é 63. Casei em 1991 e me separei em 2004. Tenho dois filhos, Thor e Olin, meus diamantes mais valiosos.

Gosto de praticar esportes, correr, nadar. Sou apaixonado pela velocidade, por carros e lanchas. Fui campeão brasileiro, americano e mundial de offshore. Em 2006, concluí a travessia das 220 milhas náuticas entre Santos e Rio de Janeiro em 3h01min47s, recorde mundial até hoje não superado.

Essas são duas ou três coisas que você precisa saber sobre minha vida privada. A ideia neste livro não é falar da minha intimidade. Minha vida pessoal, laços familiares, pequenas histórias serão objeto de uma obra cuja elaboração já está em curso.

O objetivo aqui é oferecer aos leitores um pequeno esboço de minha trajetória como empreendedor – e, se possível, inspirar novos empreendedores, pequenos, médios e grandes, em suas incursões pela atividade empresarial.

Não é minha pretensão apontar caminhos, mas ficarei feliz em saber que, um dia, minha caminhada inspirou alguém na condução dos seus próprios negócios.

O texto deste livro é fruto de algumas horas de conversa com o jornalista e amigo de sempre Roberto D’Avila no Rio de Janeiro e em viagens internacionais por cidades como Nova York, Pequim, Paris, Londres...

## PRIMEIROS PASSOS

Meus primeiros passos e os de minha família seguiram a trilha dos deslocamentos permanentes de meu pai por conta de suas obrigações profissionais.

A infância nômade me impediu de fincar raízes e estabelecer laços de relacionamento mais duradouros com pessoas ou lugares, mas me proporcionou o contato com outras línguas e culturas e estimulou um autoconhecimento e uma autonomia que, anos depois, se revelariam decisivos na minha trajetória empresarial.

Entre uma cidade europeia e outra, minha família se fixou no Rio de Janeiro até perto de meu 12<sup>o</sup> aniversário. Morávamos em Ipanema. Estudei na Escola Cruzeiro, na Lapa. Ali aprendi a falar alemão, o que mais tarde também me ajudaria muito no mundo dos negócios.

Do Rio fomos morar na Suíça. Ficamos um ano por lá. Eu não falava uma palavra de francês e, ainda assim, fui colocado num semi-internato. Meus irmãos e eu fomos “jogados aos leões”. O choque foi enorme. Eu entrava na sala de aula e não entendia nada.

Por sorte, a parada seguinte foi Dusseldorf, quando a Vale Internacional, comandada por meu pai, se instalou na Alemanha. Ficamos quatro anos na cidade e depois seguimos para Bruxelas.

Minha vida era do colégio interno para casa. Quase não saía. Meus companheiros eram meus irmãos. Sentia falta do Brasil, do Rio de Janeiro. Era onde queria estar, e este sentimento de amor pela minha pátria se fortaleceu nos anos em que vivi no exterior. Muita gente foi obrigada a viver fora de seu país por motivos políticos. Meu exílio era de outra natureza, mas nem por isso deixei de sentir sempre uma enorme saudade do Rio e do Brasil.

Uma convicção se forjou em mim desde muito cedo: a de que você cresce com as dificuldades. Ou “estresses”, como prefiro chamar.

A asma foi o primeiro de uma série. Ela se manifestou por volta de meus 11 anos. É uma doença que provoca falta de ar e causa ansiedade terrível. Minha mãe entendeu que a cura estaria em me colocar dentro de uma piscina. Acho que continua a ser o mais recomendável.



Comecei então a nadar aos 12 anos e, em menos de um ano, estava curado. Já fora do Brasil, eu nadava no frio. A piscina era aquecida, mas aberta. Era difícil. Por outro lado, foi também um exercício de disciplina e autocontrole. Minha mãe me inspirou essa força de vontade. Talvez o dom estivesse dentro de mim, mas não sei se seria aprimorado e levado ao limite sem uma voz de comando ao mesmo tempo forte e estimuladora.

Minha mãe era uma mulher de fibra, obstinada como poucos. Pela capacidade de caminhar pelos extremos sem jamais perder seu centro, foi o ponto de equilíbrio de nossa família. Aliava rigor e delicadeza. Endurecia sem deixar de oferecer um ombro amigo ou afago caso alguma coisa não saísse conforme o planejado. Devo a ela não apenas a disciplina e a força de vontade, mas também uma visão de mundo inspirada pela formação germânica. Minha mãe enxergava no mundo um lugar muito bom de viver, mas palco também de uma prova de resistência que precisava ser vencida com tenacidade ferrenha e obstinação que jamais fariam desistir ao primeiro obstáculo. Com ela, aprendi que ninguém é feliz sozinho.

Anos mais tarde, quando me deparei com regiões de fronteira inóspitas e, em muitos casos, com situações francamente hostis, minha reação foi sempre a de procurar entender qual seria meu próximo mergulho. Um mergulho que foi literal no caso da asma. Um mergulho simbólico, de cabeça, do mais alto trampolim na vida de empreendedor.

A asma foi a primeira pedra no caminho. Felizmente, outras apareceriam, feitas de matéria bastante diferente.



*Eliezer Batista e seus filhos Dietrich, Eike, Monika, Werner, Helmut e Harald em Genebra, Suíça.*



*Jutta Fuhrken Batista e seus filhos Dietrich, Eike, Monika, Werner, Helmut e Harald no Rio de Janeiro.*

## A DESCOBERTA DO PRIMEIRO TALENTO

Quando fomos para a Europa, meu pai tinha prometido a minha mãe que voltaria em cinco anos. Cinco anos se passaram, outros cinco também. Minha mãe sempre foi apaixonada pelo Brasil e não via a hora de colocar um ponto final naquele exílio europeu. Um dia tomou a decisão de não arredar pé do país novamente. Meu pai era proprietário de uma casa no Jardim Botânico, bairro de classe média do Rio de Janeiro. Dona Jutta se instalou lá e ele não teve como dizer não. Ela era dura na queda.

Eu tinha 18 anos quando meus pais retornaram em definitivo para o Brasil. Havia acabado de passar nos exames para ingressar na faculdade de metalurgia em Aachen. Morava na Bélgica naquele momento, num apartamento da família. Fiquei entre Aachen e Bruxelas, num deslocamento permanente.

Foi então que sobreveio o segundo “estresse” importante da minha juventude.

A formação que recebi incutiu em mim vergonha de pedir dinheiro. A gente entendia que meu pai tinha de dar duro para sustentar sete filhos, e era natural que a mesada fosse insuficiente para cobrir os custos de um jovem em vias de ingressar na faculdade. A minha cobria apenas 15 dias do mês, e tudo o que eu não queria era acarretar mais algum encargo para meus pais.

Entendi que devia me virar sozinho na Europa. Um amigo sugeriu a possibilidade de vender seguros. Topei na hora. Eu provavelmente aceitaria vender enciclopédias ou cachorro-quente. O importante era obter uma renda que me permitisse concluir os estudos sem recorrer a meus pais ou abrir mão de certa vida social numa idade em que todo jovem quer se divertir um pouco.

Frequentei um curso rápido e fui mais uma vez jogado aos leões.

Foi uma experiência e tanto bater de porta em porta. Algumas se abriam, outras não. Naquelas que se abriram, tive interações curiosas, divertidas, diferentes. Aprendi a conversar

com as pessoas, entender o que se passava na cabeça delas. Meu cliente era o universo feminino. Basicamente, eu lidava com mulheres e com alguns poucos homens de negócios. Tomei muito chá naquela época, oferecido por pessoas delicadas e que involuntariamente me ensinaram muito no curso da iniciação à vida profissional.

Aprendi demais como vendedor de seguros. Compreendi que as pessoas querem falar com você. Elas precisam contar coisas. O seguro muitas vezes era apenas um pretexto para o comprador.

É claro que eu devia inspirar alguma simpatia, porque minhas clientes me transformaram num ótimo vendedor.

Por certo eu tinha um bom produto a oferecer. Um bom vendedor é aquele que compra o que oferece se dispõe de recursos para tal. A essência é ter alguma coisa de qualidade nas mãos, e isso vale para uma apólice de seguro ou para as ações de uma companhia.

Acreditar no que se vende é apenas parte do todo. Algumas qualidades são também indissociáveis do desafio de vender. É preciso desenvolver e aprimorar ao máximo a capacidade de ouvir. Você coloca seu interlocutor no mesmo patamar que o seu se dá atenção ao que ele tem a dizer. Faz dele um aliado. Se uma pessoa cruza sua vida, ela terá alguma coisa a acrescentar. Em minha trajetória, lidei com seres humanos que não podiam ser mais diferentes entre si. Eu me deparei com garimpeiros do Pará e com banqueiros de Wall Street, e posso assegurar que aprendi tanto com uns quanto com outros. De alguma forma, um bom vendedor é alguém que acredita nas pessoas, que se sente curioso em relação a elas e que desenvolve a capacidade de ouvir.

A venda de seguros me fez perceber que eu tinha esse talento.

## O LÍDER É ALGUÉM CAPAZ DE VENDER SUAS IDEIAS

Um líder empresarial é um vendedor. Ninguém é capaz de motivar uma equipe e levá-la a uma atuação de excelência se não inculcar os valores certos e fomentar uma cultura de busca por resultados com base em princípios e objetivos predeterminados.

Esse talento era inato em mim, mas treinei meu espírito e minha atenção para aprimorá-lo. Há muitos estudos e cursos sobre técnicas de venda. Aprendi a vender seguros na prática, no contato com as pessoas, olho no olho. Isso não quer dizer que a teoria não valha de nada. Certamente vale. No meu caso, valeu a prática de campo aliada a um temperamento mais aberto, a uma disposição de ouvir as pessoas e procurar compreender o que elas tinham em mente.

A humildade é outro aspecto importante e correlato à capacidade de ouvir. Se você acha que só o que está na sua cabeça é válido, não terá interesse no que o outro tem a propor. Muitas de minhas ideias foram aprimoradas depois de conversas informais ou sugestões de especialistas e amigos. Sou alguém que ouve e gosta de ouvir. Uma informação aqui, outra ali. Uma tendência, uma oportunidade. Quem ouve recebe ideias valiosas. Quem fala e não ouve apenas despeja suas verdades nas pessoas e a troca não acontece.

Há quem diga que tenho um ego grande. Nunca alguém apareceu na minha frente com um aparelho que o medisse. Se um dia for inventado o “egômetro”, é possível que muita gente se surpreenda.

Acredito no que faço, nas minhas ideias, na força dos conceitos, no planejamento benfeito e numa execução de excelência. Sou motivado ao limite. Talvez isso acabe por se confundir com vaidade exacerbada. O certo é que todo empreendedor precisa de uma boa dose de autoestima para liderar. É uma das características essenciais e indispensáveis ao líder empresarial. É muito importante acreditar no projeto, no conceito que carrega. Quanto mais executa, mais o empreendedor se sente apto para o próximo passo.

Acredite em si mesmo. Se você duvida de sua própria capacidade, não vai encantar sua equipe nem o mercado. Isso não é necessariamente vaidade. É, antes de tudo, confiança.

## ALÉM DAS PALAVRAS

Somos todos vendedores e compradores numa organização. Reúno minha equipe numa sala e transmito um conceito, uma ideia. Nem sempre é fácil. Quando você lida com algo revolucionário, quando vai tentar o que ninguém tentou, é natural que seja visto com ceticismo.

Aprendi a identificar os sinais na expressão facial de uma pessoa. Sei quando alguém acredita em mim, e percebo claramente quando se passa o inverso. Um líder adquire o dom de ler o pensamento do interlocutor na expressão de seu rosto, numa sobrancelha franzida, num pigarro, num meneio de cabeça, num coçar de orelha. As pessoas têm muito a dizer com pequenos gestos e maneirismos. Enquanto expõe uma ideia, observe seu ouvinte. É questão de treino. Vale a pena exercitar essa capacidade. As pessoas falam por códigos, e são muitas vezes mais eloquentes com gestos do que com palavras. Um líder é alguém que adquire o dom de entender a linguagem silenciosa das expressões.

Por outro lado, e não há qualquer paradoxo nisso, também acredito na força das palavras. Nas minhas empresas, esbarro com as pessoas nos corredores. Estou sempre aberto a ouvir quem me aborda. Muitas vezes, você pode receber uma grande sugestão. Ou, ao contrário, oferecer a solução para um problema que talvez não chegasse até você por conta do organograma de uma corporação.

É por isso que não dou muita bola para organogramas complicados e abomino a burocracia. Costumo incentivar a quebra de protocolos e procuro estar sempre acessível. Quem trabalha comigo sabe que a porta está aberta para os que acreditam que posso ser útil na avaliação do que exige ação imediata.

Tudo começou com a venda de seguros. O exercício de autonomia e o desafio de estar sempre à prova me empurraram para a frente. Desde então, compreendi que uma equipe precisa de autonomia exatamente como tive naquele período em que precisei complementar meu orçamento. Minha origem familiar é outra variável determinante nesta equação. Os jovens que desfrutam de boa condição social costumam ser paparicados. Não foi o meu caso, e isso

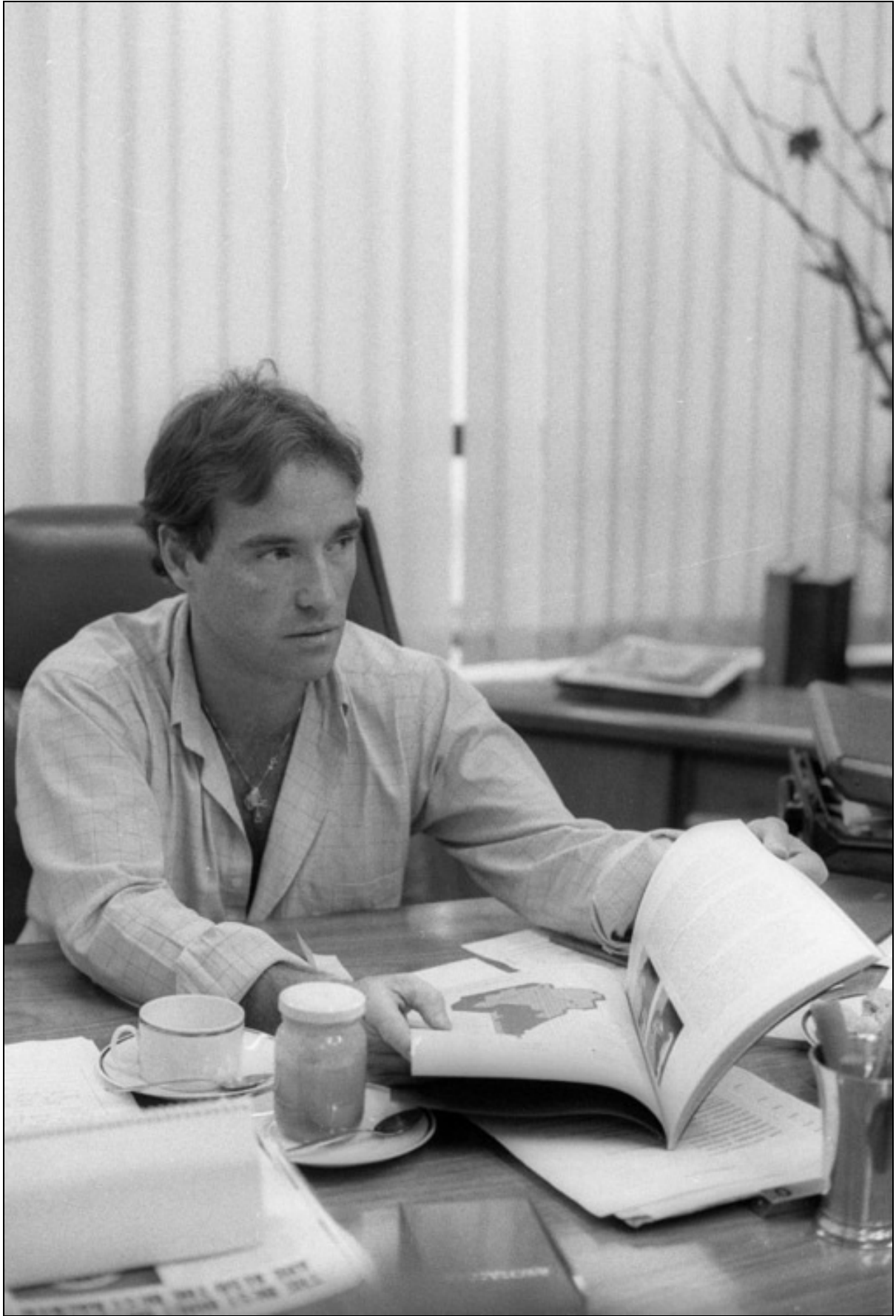


se revelou positivo na minha trajetória.

Receber alguns “nãos” é importante, porque quem tem tudo pronto não quer andar um quilômetro a mais. É muito fácil, depois de estudar, tomar um chopinho com os amigos. Eu não ia tomar chope porque tinha de vender apólices de seguro. Simples assim. Ouvi muitos “nãos”, portas se fecharam. Horas de lazer foram substituídas por horas de trabalho. Mas também fui capaz de converter alguns “nãos” em “sins”, assim como tive premiada minha insistência ao ver se abrirem portas antes fechadas.

No princípio, eu ganhava uma pequena margem sobre contratos efetivamente fechados. Vendia uma apólice por US\$ 100 mil e embolsava meus US\$ 400 ou US\$ 500 a título de comissionamento. A margem era pequena em percentual, mas estupenda para mim. Até porque o resultado do que auferia era mais do que suficiente para me prover do necessário naqueles dias de faculdade.

Naquele momento, provei a mim mesmo que podia me virar sozinho. E ouvir e compreender o que as pessoas queriam. Entendi que, se dispusesse de bons produtos, as margens se tornariam maiores e eu estaria preparado para alçar voos também mais altos.



## NO MEIO DO CAMINHO HAVIA OUTRAS PEDRAS

As pedras preciosas cruzaram meu caminho muito cedo. Ainda cursava a graduação em Aachen quando conheci garimpeiros que vendiam diamantes no Rio de Janeiro. Aconteceu casualmente durante as férias. Amigos que me apresentaram a essas pessoas perguntaram se eu poderia colocá-los em contato com compradores na Bélgica (Antuérpia é um grande mercado consumidor de diamantes) e em Portugal. Na época, eu desconhecia que Portugal fosse um mercado para a compra de pedras preciosas.

Ainda nos tempos de faculdade, passei a intermediar vendas de diamantes. Eu era um mero facilitador da operação, não injetava dinheiro. Nem poderia, pois ainda não tinha recursos suficientes para me aventurar como investidor em pedras preciosas. Atuava meramente como *dealer*. As pessoas compravam e eu tinha direito a uma comissão. A mecânica daquele tipo de transação me encantava, porque se baseava integralmente na palavra empenhada. As pessoas fechavam negócio, alguém embrulhava, levava os diamantes e depois transferia o dinheiro a quem de direito. Tudo, rigorosamente tudo, era feito na base da confiança. É algo que me deixa impressionado até hoje. Negócios de alguns milhares de dólares eram realizados sem um contrato formal.

A palavra empenhada foi sempre aspecto da maior relevância em cada negócio que realizei. É claro que, quando a língua do negócio é o milhão ou o bilhão, tudo deve estar no papel, cláusula por cláusula, item por item. Mas a confiança entre as partes precede qualquer contrato ou acordo comercial.

Quando fiz negócio com os chineses da Wuhan, em 2009, o preço da ação da MMX teve seu valor dobrado entre o período de negociação e a efetiva assinatura do contrato. Não fez diferença para mim. Mantive a palavra, fechei o acordo nas condições originalmente fixadas e estou certo de que conquistei respeito e confiança eternos de meus parceiros.

Fui além da palavra quando, em circunstâncias desfavoráveis do mercado acionário,

incorporei ativo valioso controlado por mim a uma de minhas companhias. Ou quando capitalizei pessoalmente outra dessas empresas como forma de reafirmar meu compromisso com os investidores e, de algum modo, compensá-los pela desvalorização de alguns papéis (ainda que tivesse a convicção de que aquela depreciação seria apenas circunstancial).

Ninguém tem por hábito fazer isso.

A palavra é e será sempre um dos ativos mais valiosos do empreendedor.

## EM BUSCA DO OURO

Não consegui esperar pelo fim da graduação na Alemanha. O curso foi interrompido ainda na metade. Queria trabalhar, empreender, ganhar dinheiro. Retornei ao Brasil e tomei conhecimento da corrida do ouro em Goiás, no Pará, na Amazônia. Não me esqueço de que foi a leitura da velha revista *Manchete* que me estimulou a colocar a mochila nas costas e partir para regiões de fronteira.

Segui de avião até Belém, aluguei um bimotor e fui parar em Itaituba, no Pará, centro nervoso da grande operação de ouro na Amazônia. O que vi é difícil descrever.

O tráfego aéreo era intenso. Pequenos aviões Cessna 206 e 186 – os jipes voadores da Amazônia – alcançavam até 500 garimpos. A maior parte dos locais de extração do ouro era acessível somente por essa via. Apenas alguns ofereciam acesso fluvial.

O cenário era de grande efervescência. Espalhava-se por Itaituba toda espécie de equipamento necessário à extração. Na cidade, o ouro estava nas cabeças e nas bocas. E também nas mãos. A cidade era a própria encarnação do sonho dourado. Em cada loja ao longo da rua principal lia-se nos cartazes: “Vende-se e compra-se ouro.”

Itaituba era o Eldorado da Amazônia.

Ao perceber que muito ouro era produzido manualmente, decidi levantar dinheiro para comprar e revender no Rio. Convenci dois joalheiros amigos, Sr. Aaron e Sr. Mendel, a me emprestar US\$ 500 mil. Era muito dinheiro para confiar a um garoto, mas contava a meu favor a familiaridade com um produto que eles conheciam muito bem. Se eu tivesse pedido dinheiro para comprar uma propriedade, talvez fosse diferente, mas aquele era o negócio dos dois.

Fui feliz em convencer dois investidores de que eles estavam diante de um bom negócio e podiam confiar em mim. É claro que o ouro é um produto fácil de reconverter em dinheiro. Ainda assim, era preciso confiar num jovem recém-saído de uma faculdade de engenharia.

Por que acreditaram em mim? Ainda hoje me faço esta pergunta e renovo, intimamente, a gratidão pela confiança dos meus dois velhos amigos.

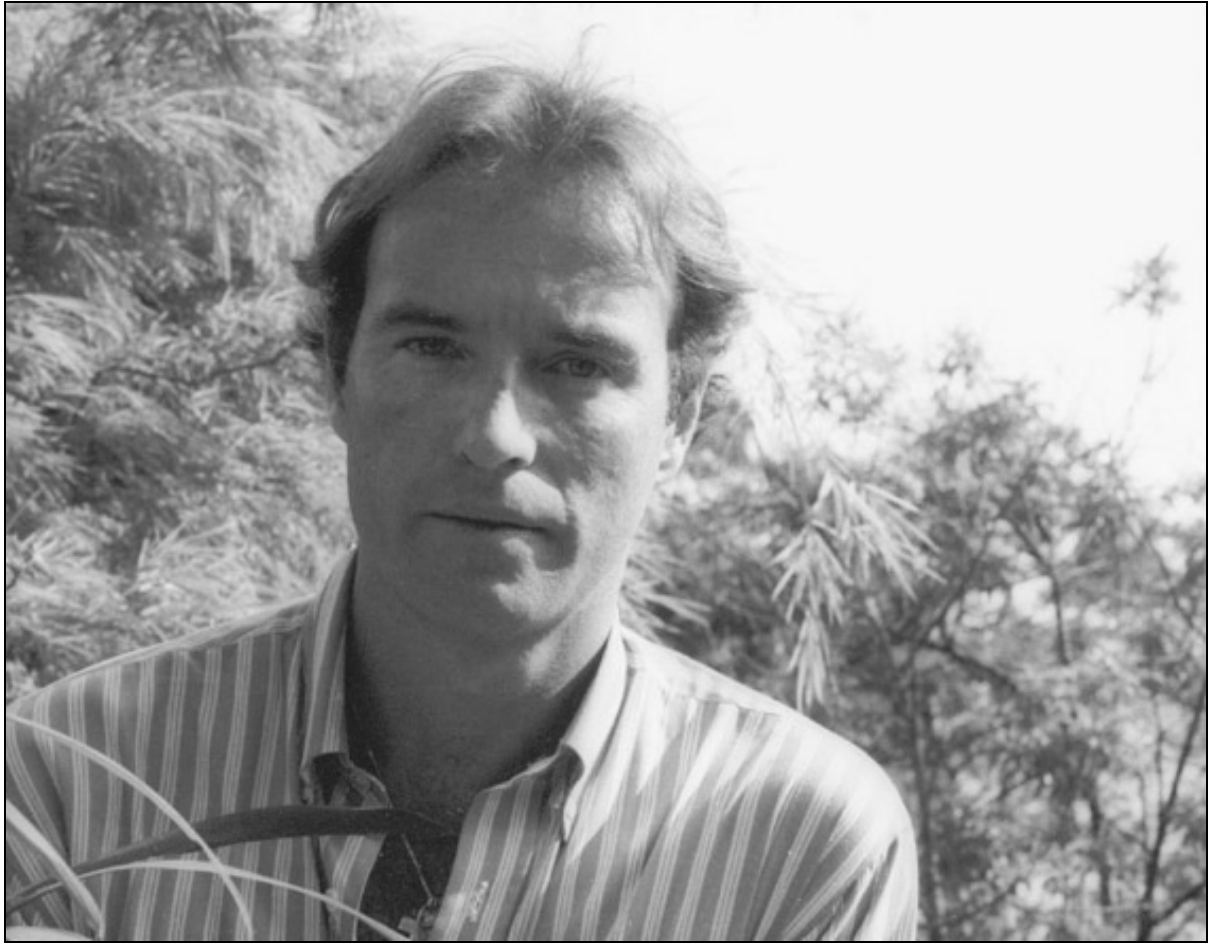
A gratidão se tornou ainda maior logo depois, quando fui enganado por um sócio encarregado das compras em Itaituba. Ele levou não somente US\$ 500 mil, mas US\$ 800 mil. Eu havia perdido todo o capital inicial e os US\$ 300 mil de resultado que teria para prestar contas a meus financiadores. Dez anos depois, encontrei com esse sócio que me lesou. Tenho para mim que seu maior castigo foi perceber que teria “um pouco mais” a embolsar se tivesse permanecido ao meu lado.

O tempo passa, e hoje posso refletir desse modo. Mas foi uma lição dura naquele momento. Pela primeira vez eu me decepcionava profundamente com alguém ou alguma coisa. Cometi também meu primeiro grande erro nos negócios. Foi um erro de avaliação dos mais graves, porque confiei e escolhi como sócio quem não merecia o voto de confiança. Desde então, me tornei mais criterioso, seletivo e cuidadoso ao escolher parceiros de negócios.

Uma das coisas mais difíceis foi narrar o ocorrido a meus dois financiadores. E ainda mais complicado foi pedir nova oportunidade depois de perder todo o capital que me fora confiado. Por incrível que pareça, obtive a renovação do crédito. Meus dois amigos acreditaram na minha capacidade de execução mais até do que eu mesmo acreditava. E pela segunda vez.

A fé que depositaram em mim naquele momento crítico foi um dos maiores incentivos que recebi na vida. E estabeleceu um tipo de compromisso que me inspira até hoje. De alguma forma, aquele foi meu primeiro *road show*. Um *road show* muito exclusivo para dois investidores que me financiaram duas vezes em US\$ 500 mil. O mercado era de dois investidores, não de milhares deles. Mesmo assim, eu tinha obrigação de me provar, executar, devolver às pessoas que acreditaram em mim um resultado do qual elas pudessem se orgulhar.

A condição de meus amigos era que eu montasse e conduzisse a nova operação da selva. Dito em outras palavras, eu teria de me instalar em Alta Floresta. Meus companheiros naquela aventura amazônica foram meu irmão Werner e meu sócio e amigo João Reino.



## ALTA FLORESTA E O REI DO GARIMPO

**A**lta Floresta, norte de Mato Grosso, foi onde conheci meu amigo baiano e ex-sócio Ditão, maior dono de garimpos da região.

Ditão é uma das maiores provas de que não é necessária grande cultura para ostentar inteligência privilegiada. Cruzei na vida com muitos homens de negócios que viviam com medo da própria sombra. Ditão teve a clarividência de perceber que eu não estava ali para concorrer com ele. Ao contrário, me viu como alguém que poderia facilitar as coisas, proporcionar o crescimento de seu negócio.

Eu trazia o dinheiro, era novamente um facilitador de operação. O mundo de Ditão girava ao redor do ouro. Até supermercado ele montou no interior dos garimpos. Uma Coca-Cola era vendida por US\$ 5. Ditão era proprietário do bar, do restaurante, da pista de pouso, da boate, da exploração da fauna romântica que povoava a vida noturna local e tudo o mais. Do alto de seus dois metros, ele era o rei do garimpo e eu caí nas suas graças porque proporcionei a seus negócios a oportunidade de crescimento a uma velocidade jamais sonhada.

Amealhei US\$ 6 milhões na operação de compra e venda de ouro. O montante era elevado à época e ainda é hoje. Mesmo assim, percebi que podia tirar muito mais da operação. Estava claro que havia muita riqueza ali. A pergunta que me fiz foi: se, com produção manual, é possível acumular alguns milhões de dólares em tão pouco tempo, o que não farei com maquinário moderno?

Tomei a decisão de copiar o modelo implantado pela Paranapanema na produção de estanho na Amazônia. O conceito da operação seria o mesmo, mas adaptado para minas de ouro. Investi pesado, e rapidamente os US\$ 6 milhões haviam minguado para pouco mais de US\$ 300 mil. Mais uma vez eu havia chegado ao limite do capital. O que fazer?

É interessante como a vida parece brincar conosco em algumas ocasiões. Eu podia ter colocado de novo a mochila nas costas e retornado para o Rio atrás de emprego. Ou concluído



minha graduação em engenharia. Ou simplesmente procurado conforto em casa ou nos braços de uma namorada.

A personalidade de cada um se forja em situações críticas como essas. Mais um “estresse” e novamente tive a felicidade de tomar a decisão correta. Acreditava com todas as forças que havia muita riqueza ali, no garimpo de Alta Floresta. E que era questão de tempo até que todo aquele ouro ainda não descoberto jorrasse na superfície.

Mais do que nunca me vinham à cabeça ilustrações de conquistadores como Francisco Pizarro e Hernán Cortés, que desde garoto me fascinavam. Eu me via com o ouro nas mãos, escorrendo por entre os dedos, desbravador tardio do século XX.

## A VIDA É MAIS VALIOSA QUE O OURO DE ALTA FLORESTA

Será que faz sentido acreditar num sonho e persegui-lo a tal ponto que nada fará com que você desista enquanto houver esperança?

Acredito fortemente que sim.

Não quero transmitir a ideia de que seja fácil, de que tudo será alcançado num estalar de dedos. Com toda a certeza, a realização de alguém não está atrelada ao patrimônio que acumulou.

A felicidade está vinculada à realização dos sonhos que alimentamos. Lute por eles até o fim, até a última gota de suor. Só desista quando a racionalidade provar que o risco não vale a pena. Você será o primeiro a perceber quando um cenário assim se configurar. E aí então, e só então, você deve recuar.

Nem tudo está ligado à quantidade de dinheiro que se vai acumular. Longe disso. A realização de um sonho pode ser a capacidade de gerar um filho. Ou a recuperação física depois de grave acidente ou enfermidade. Ou uma vida que se salvou, uma causa social com a qual se sente reconfortado por colaborar. A vida é mais valiosa do que todo o ouro de Alta Floresta.

Não acho que a medida das conquistas de alguém seja o dinheiro. Ao conhecer pessoas interessantes ao longo da vida, capazes de nos enriquecer com carinho, sabedoria, visão de mundo, estamos mais próximos de nos realizarmos como seres humanos.

No curso de uma existência, os sonhos podem mudar. O que era importante um dia pode deixar de ser mais tarde. A fantasia do ouro me impulsionou, a riqueza me fascinava. Mas o que mais me atraía na mineração era a aventura, a corrida atrás de uma coisa que todo mundo perseguia, a conquista do que não se via, do que apenas se anunciava e nunca foi líquido e certo.

De uma forma ou de outra, eu me encontrava naquele momento diante de uma realidade: o

dinheiro estava no fim e nada de o ouro aparecer.

## COM AS BÊNÇÃOS DE CORTÉS E DE PIZARRO

Um belo dia, como num passe de mágica, a mina começou a despejar toda a sua riqueza no meu colo. Acho que Cortés e Pizarro, cinco séculos depois, deram uma forcinha para aquele brasileiro que teimava em ver ouro onde nem as máquinas haviam chegado.

Eu me preparava para dar adeus aos últimos US\$ 300 mil quando passei a embolsar US\$ 1 milhão por mês com o negócio. Onde foi que acertei em toda aquela operação?

Os méritos maiores foram persistência, obstinação, ousadia e o que as pessoas costumam qualificar de capacidade visionária.

Fui visionário porque converti uma área que dependia basicamente das mãos de um punhado de homens na primeira lavra de ouro mecanizada industrial da Amazônia brasileira. Acreditei no que meus olhos viram.

Acreditei também no que meus olhos não viram – havia muito mais ouro naquela terra inacessível aos homens e carente de uma lavra mecanizada.

Fui ousado porque decidi contratar uma empresa canadense para quantificar o ouro que havia ali. Medi a reserva. Furei a terra e calculei quanto ouro havia sobrado por lá. O que chegou até mim foi a constatação de que havia mesmo muito ouro, com teor dos mais elevados. Apesar de o garimpo se encontrar em produção havia muitos anos, as pesquisas confirmaram o que minha sensibilidade dizia: a mina era rica, muito rica. A promessa era de margem em torno de 80%. Foi esta a base do negócio. Eu sabia que, se colocasse a mina para produzir, as margens seriam muito altas.

Fui persistente e obstinado porque não arredei pé dali mesmo quando o ouro demorou a aparecer, mesmo quando as estimativas não pareciam se confirmar. Fui mais longe: viabilizei uma operação que envolvia uma ponte aérea de quase 100 quilômetros, com montagem e desmontagem permanente de equipamentos, ora colocados, ora retirados de um avião DC-3. Havia tratores, caminhões, escavadeiras.

Criei um pequeno mundo às margens de uma mina de ouro. O garimpo Novo Planeta fazia por merecer o nome. Não havia nada parecido na galáxia mineral brasileira. Foi uma verdadeira operação militar. Eu tinha de fazer chegar a uma região distante de tudo, a uma área remota, equipamentos que muita gente sequer cogitaria deslocar para lá. E não foram apenas máquinas. Mobilizei engenheiros, geólogos, operadores, tratoristas, enfim, toda uma equipe altamente capacitada.

Isso não quer dizer que fui brilhante o tempo todo. Houve falhas importantes no curso daquela operação. Quando se retira um grama de ouro de um total de duas toneladas de material, o ideal é não cometer erros. E eu errei. Havia subestimado o perigo das doenças e as dificuldades da logística.

No que diz respeito à logística, me vi obrigado a comprar um avião DC-3. O objetivo era viabilizar uma ponte aérea entre a mina e a cidade. O ato de montar e desmontar consumiu muito dinheiro. Fui igualmente obrigado a imaginar uma forma de fazer chegarem ao garimpo energia, comida e água para manter aquele mundo em movimento. O traslado e a montagem de equipamentos também demandaram recursos que encareceram a operação.

Subestimei o perigo das doenças numa região inóspita e fui obrigado a substituir equipes inteiras acometidas pela malária, maior inimiga do garimpo de Alta Floresta. Nos oito meses de implantação, cheguei a substituir toda a equipe operacional no transcurso de apenas 30 dias. Eu liderava um negócio que perdia seus homens-chave literalmente da noite para o dia.

Meu grande erro foi não ter lidado com tais variáveis antes de iniciar a operação em escala industrial. Como se vê, meu primeiro grande êxito como empreendedor não se deu sem sobressaltos e falhas.

Cheguei lá, num primeiro momento, porque acreditei no que minha intuição sussurrava em meus ouvidos. E, logo depois, no que as pesquisas diziam.

Estava apenas no início de uma trajetória e ela teria sido mais suave se eu já tivesse nas costas uma larga experiência. Ali começou a germinar a Visão 360 graus, que mais tarde aprimorei até se tornar a referência teórica dos negócios do Grupo EBX.



*Mina Novo Planeta, primeira planta de produção  
mecanizada de ouro no Brasil.*

## A PERFEIÇÃO É UMA UTOPIA

A Ita Floresta foi o começo de tudo, o grande aprendizado. Mais tarde, em escalas maiores, reproduzi a experiência de empreender em áreas remotas com promessas de margens elevadas para estimular e autorizar uma ousadia incomum.

É importante apenas mostrar que meu primeiro sucesso como empreendedor não foi exatamente um voo em céu de brigadeiro.

Uma lição que fica para quem decide iniciar um negócio é não desistir na primeira dificuldade. Acredite na sua intuição, mas procure confirmá-la com dados científicos ou pesquisa. Sempre há alguém que entende mais de um ou outro aspecto do negócio. Também há sempre quem conheça melhor determinado caminho e possa ajudar na travessia. É importante se cercar destes profissionais. Mas procure se cercar dos melhores.

Outra lição importante é: se você está convicto, siga em frente. Não deixe que o façam voltar atrás. Só dê meia-volta quando tudo se provar diferente daquilo em que você acreditava. Não pense que é infalível ou que um negócio só vai dar certo se tudo for feito com a mais absoluta perfeição. Isso é utopia.

Não há perfeição numa obra de arte excepcionalmente bem executada. Não há perfeição num ser humano. Não há perfeição numa máquina. Não há perfeição num negócio. Faça, refaça, corrija e avance. A única coisa certa no mundo dos negócios é que você vai errar. Se tiver humildade para reconhecer esta verdade, terá meio caminho andado para aprimorar suas práticas como empreendedor.

As pessoas me atribuem muitos adjetivos, alguns lisonjeiros, outros nem tanto. Na segunda classe de adjetivos, é frequente a classificação de “megalomaniaco”.

Não me incomoda. Na medida certa, um pouco de megalomania ou ousadia é recomendável. Não há empreendedor bem-sucedido que não tenha provado uma pequena dose. Quando o negócio se mostra viável, seu idealizador deixa de ser um megalomaniaco. Ele se torna alguém visionário, persistente, obstinado, ousado. Apenas não exagere na dose. A

ousadia deve ser bebida com moderação.



## ROLAM AS PEDRAS

**P**ropus sociedade à Paranapanema ao constatar que Alta Floresta era um sucesso. A companhia adquiriu 50% da mina e assumiu o compromisso de multiplicar a produção em pelo menos cinco vezes.

Havia aprendido muito com o garimpo Novo Planeta, e depois de muitos erros e acertos embolsei um montante bastante alto para meus padrões de empresário em início de carreira.

Conhecia já o caminho das pedras, e a Paranapanema sabia que adquiria ali um grande ativo. Uma das coisas importantes de Alta Floresta foi compreender que valia a pena compartilhar o risco, diluí-lo entre parceiros com capacidade financeira e aptidão para empreender.

O fato de ser um acionista importante em cada uma de minhas empresas sempre contribuiu para um alinhamento com meus parceiros e esteve na base do sucesso futuro das aberturas de capital de minhas companhias.

Foi com essa filosofia de compartilhamento de riscos e oportunidades que me associei a Antônio Dias Leite e Olavo Monteiro de Carvalho na incorporação de minha segunda mina de ouro, a Novo Astro. Fundamos com esse objetivo a CMP – Companhia de Mineração e Participações. Eu detinha 50% do negócio, que se provou um sucesso extraordinário. A mina no Amapá era a segunda mais rica do Brasil.

Adquiri ainda mais segurança com o novo êxito. Os erros dessa vez foram mitigados. A operação foi mais redonda, fruto da experiência adquirida com Alta Floresta. As pedras começavam a rolar.

Bem depressa, encontrei nova oportunidade numa terceira mina de ouro. Ela se localizava em Paracatu, Minas Gerais. Minha sócia no projeto foi a Rio Tinto, uma das maiores mineradoras do mundo. Paracatu, ou Morro do Ouro, como se tornou conhecida, é hoje a maior mina de ouro do Brasil.

Naquele momento, não era fácil imaginar que havia tanta riqueza ali. A Rio Tinto tinha

oferecido participação a muitas outras empresas brasileiras. Nenhuma entendeu o risco. Alguns empreiteiros recusaram. Aceitei o desafio porque enxerguei o potencial da Morro do Ouro.

Eu também conhecia o processo inverso de convidar alguém para participar de um projeto que se anunciava promissor. Acreditei na Rio Tinto como parceira e na Morro do Ouro como uma promessa de riqueza.

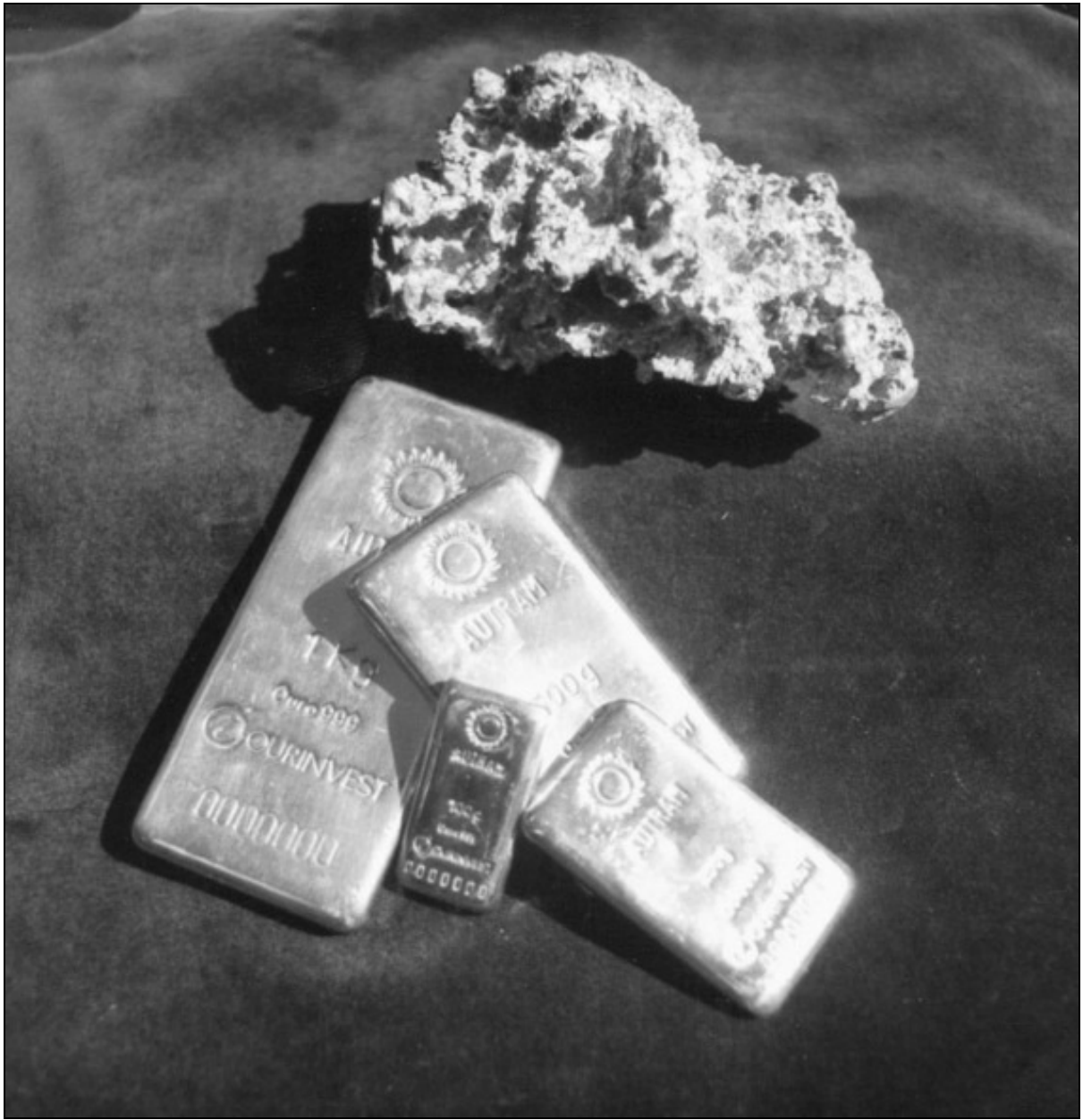
Aceitar o risco é um dom? Possivelmente, sim. Sempre estive preparado para dizer sim na minha vida. As pessoas costumam afirmar que é muito importante saber dizer não. É verdade. Eu já disse alguns. Mas talvez um dos segredos na minha trajetória empresarial seja a prevalência do sim. Meu impulso é a afirmação, em lugar da negação. As pessoas devem estar preparadas para acreditar num projeto, até prova em contrário. É muito fácil pôr defeito nas coisas. É comum torcer o nariz e sentenciar que isso ou aquilo não vai dar certo. Tenho o impulso de acreditar nas pessoas e nos projetos que me são apresentados. É claro que precisam de embasamento científico, mas se há pesquisa suficiente e possibilidade concreta de êxito, provavelmente estarei inclinado a dizer sim.

Se um projeto atender aos requisitos da Visão 360 graus e estiver relacionado ao universo de atuação de minhas empresas, ouvirei com atenção.

Ainda não tinha inteiramente formulados os conceitos da Visão 360 graus naquele momento. Eles já se forjavam em mim, mas só teria a percepção de tudo muito tempo depois. Ainda assim, eu estava ciente do que valia a pena no mundo da mineração. Por isso disse sim aos ingleses.

A Rio Tinto veio para o Brasil disposta a investir pesado em pesquisa. Aquilo me atraiu porque o segredo do ouro é a pesquisa. É a indicação do que se pode encontrar numa mina. Uma tarefa inglória é descobrir ouro do zero. A taxa de acerto para achar uma mina de ouro é de 17 mil para um. Ou seja, você precisa tentar 17 mil vezes para obter sucesso uma vez. No espaço de uma existência, provavelmente um ser humano não terá tempo para mais do que algumas poucas tentativas.

Por isso a pesquisa foi tão importante em minha trajetória.



## O PORQUÊ DO SUCESSO COM OURO

A pesquisa sempre me apontou o caminho das pedras que muitas vezes eu apenas antevia. Meu sucesso foi perseguir áreas onde havia indícios muito fortes. Chegava-se até uma mina, e em diversas ocasiões a jazida era pequena. Com muita pesquisa em mãos e investimento elevado, transformei minas desprezadas em negócios fabulosos.

Por menor que seja uma mina, é necessário aguardar pela pesquisa. Ninguém é capaz de sentir cheiro de ouro. Até pode existir *feeling* neste negócio, mas não certeza. O que tem de prevalecer é a ciência, a capacidade de previsão. Eu me deparei com algumas minas que não pareciam promissoras. Mas o ouro já estava lá, quer dizer, alguém havia identificado a presença dele. E eu sabia que valia a pena esgotar todas as possibilidades, pois a recompensa estaria à espera.

Alta Floresta nunca saía da minha cabeça, mesmo quando o ouro demorou a chegar. Eu sabia que, em algum momento, ele apareceria – como de fato apareceu – por lá. As pesquisas são infalíveis? São sempre 100% exatas? Não, até mesmo técnicos de grande gabarito podem errar. Mas as pesquisas são um guia, um norte inseparável do empreendedor. É possível dispor de sensibilidade fantástica e talento inigualável para antever cenários ou circunstâncias de um negócio. Ainda assim, se não tiver a ciência e a pesquisa ao lado, o empreendedor pode escorregar.

Vou falar em petróleo adiante, mas o procedimento não é diferente. As pessoas se assustaram com a quantidade de blocos que a OGX arrematou na 9ª Rodada de Licitações da ANP em 2007. Assim como aconteceu com as minas de ouro, o tempo se encarregou de provar que havia muito sentido em arrematar tantos blocos. Alguns especialistas sustentaram que paguei muito caro por eles. Agora já percebem que não foi bem assim.

Não quero antecipar a conversa sobre petróleo. Ainda estou diante da mina Morro do Ouro, em Paracatu, de volta ao estado onde nasci. A Rio Tinto me levou para Minas Gerais

alguns anos depois do garimpo em Alta Floresta e com uma carreira de empreendedor já consolidada. Ela ficou com a responsabilidade de realizar as pesquisas de exploração.

Até então minha história de sucesso se forjara na região Amazônica, em fronteiras do país. Muita gente me dizia que eu era maluco, com a idade que tinha, de me aventurar no meio da Amazônia. É possível que alguém de classe média, habituado a viajar para a Europa e morar na cidade grande, não estivesse disposto a fazer o mesmo. É difícil explicar, mas há alguma coisa que é inata e escapa à genética, à formação familiar, à educação.

Alguma coisa nesta história toda é muito minha. Nem tudo na vida respeita a lógica, o explicável e o previsível. Estou sempre disposto a enfrentar um desafio, a encarar o desconhecido, a topar com uma nova aventura. Não se trata de uma visão romântica de desbravador. É algo que tem a ver com meu espírito, minha personalidade. O fato é que me sinto realizado em fazer o que ninguém fez, e a realização é tanto maior quanto mais as pessoas me dizem que aquilo é um sonho inalcançável.

Um sonho é um sonho até que se acorde. Um homem pode seguir dois caminhos: acalentar esse sonho ou arregaçar as mangas e pensar no que é preciso para torná-lo realidade.

Um sonho é um passo em direção a uma conquista. O problema é quando alguém enxerga um sonho como algo inatingível. Nesse momento, a pessoa corre o risco de transpor a tênue fronteira entre a aspiração e a frustração. Os grandes projetos são feitos do mesmo material dos sonhos, mas a partir da mente de um realizador que sabe onde encontrar gente e matéria-prima necessárias para tornar vivo o que era apenas esboço, ideia vaga e apaixonante, mas ainda assim sopro, desenho.

A diferença entre o sonhador e o realizador é que o segundo faz acontecer. A realização é a concretização. O sonho é apenas matéria-prima.

Um sonho deve impelir ao movimento, nunca à estagnação. Foi sempre assim comigo.



## PEDRA SOBRE PEDRA

O ouro corria nas minhas veias e assim permaneceu por pelo menos duas décadas sem interrupção. Tudo começou como uma fantasia de juventude. Sonhava com aquele negócio, com o ouro em minhas mãos. Minha primeira empresa do ramo recebeu a denominação de Autram. Era a junção de AU, símbolo do elemento químico ouro, TRA, de trading, e M, de mineração. O símbolo daquela empresa era o Sol inca, até hoje presente em minhas companhias e na expressão gráfica da Visão 360 graus. O ouro era o símbolo máximo da riqueza, da conquista e do empreendedorismo.

As pessoas costumam perguntar quem me inspira.

Minha inspiração vem de muitos séculos passados. É uma inspiração da conquista, do desbravamento. Alguém já brincou que sou um Indiana Jones de carne e osso. Eu não iria tão longe. Há algumas diferenças importantes entre nós. Para começo de conversa, meus conhecimentos de arqueologia são pequenos. Eu também não me vejo em fuga enquanto uma pedra gigante rola atrás de mim. As pedras sempre foram minhas companheiras, rolaram delicadamente em minha direção. Ao contrário de Indiana Jones, eu não sou alguém desapegado de aspectos materiais em minhas incursões por áreas remotas. Finalmente, para encerrar qualquer discussão, posso ser acusado de excesso de ousadia, mas nunca pensei em correr atrás do Santo Graal.

Uma coisa ficou clara desde cedo: o espírito aventureiro precisava estar associado à pesquisa e ao compartilhamento de risco.

Aprendi a me associar. Eu me associei à Paranapanema em Alta Floresta, a dois empresários brasileiros no Amapá e à Rio Tinto em Paracatu. Apenas nos anos de 1981 e 1982, movimentei cerca de US\$ 60 milhões em comercialização de ouro. Tinha compreendido então os benefícios da presença de um sócio estratégico. Eu era desapegado o suficiente para abrir mão de parte dos meus negócios para vê-los gerar mais riqueza. Foi o que fiz anos mais tarde quando vendi o projeto Minas-Rio para a Anglo American.

Em 1983, a empresa canadense Treasure Valley me procurou com uma proposta de associação. Eles entenderam que eu detinha participações nas minas mais lucrativas do país. Formalizamos uma sociedade que me permitiu assumir a condição de maior acionista individual da TVX, então listada na Bolsa de Valores do Canadá.

Dois anos depois, eu me tornaria presidente de seu Conselho de Administração. Por mais de uma década, fui acionista majoritário, presidente do Conselho de Administração e diretor-presidente da TVX.

Meu histórico de sucessos gerou oportunidades extraordinárias de negócio. A TVX produziu ouro em sete diferentes minas com diversos parceiros: Novo Planeta (Paranapanema), Novo Astro (CMP), Morro do Ouro (Rio Tinto), Crixás (Anglo American), La Coipa (Placer Dome), Musselwhite (Placer Dome) e New Britannia (High River).

Enquanto estive à frente da empresa, a TVX adquiriu excelentes ativos operacionais na América do Sul e conquistou presença relevante no mercado norte-americano ao participar de quatro grandes minas de ouro. Rodei o mundo nos anos 1980 e 1990. Os mineradores foram globais antes da globalização. E eu estava lá, no comando das ações. As minas estão onde estão e, no Brasil, eu literalmente havia varrido de norte a sul todas as oportunidades. Hoje a própria Vale já não produz ouro. O Brasil não é tão rico em minas de ouro. Por isso avancei por América do Sul, Estados Unidos, Europa, Austrália. Eu estava preparado para virar o mundo de cabeça para baixo em busca de ouro.

Minha holding havia adquirido também minas de níquel, zinco e prata. A experiência naquele momento era tamanha que os casos de sucesso se multiplicavam. Minha expertise em adquirir negócios mal administrados e fazer jorrar riqueza em cada um explica a margem espantosa de algumas investidas.

A Visão 360 graus, quase consolidada em seus diferentes vetores, me colocava em posição privilegiada para enxergar o entorno de cada empreendimento e identificar os problemas a distância, bem antes que se apresentassem como obstáculos.

A TVX acumulava êxitos e eu adquiria um sentido da atividade empresarial que só vivencia quem empreendeu em série. De alguma forma, os desafios eram parecidos. Eu conhecia os negócios a fundo, o que explica boa parte dos êxitos alcançados pela TVX.

Em duas décadas, acumulei meu primeiro bilhão de dólares. Amealhei essa quantia, mas fiz circular uma riqueza pelo menos 20 vezes maior. Ou seja, produzi um montante de US\$ 20 bilhões em 20 anos.

A percepção de que seria capaz de gerar riqueza em outras áreas estava muito viva em mim. E eu sabia então como reter parcela mais significativa do valor que estava pronto a gerar



em cada negócio. A questão era identificar as novas oportunidades.

## VISÃO 360 GRAUS

A Visão 360 graus é minha bússola, e quero agora compartilhar um pouco do instrumental teórico que me serve de guia nos diversos negócios. Acredito que o empreendedor deve perseguir uma visão multidisciplinar, que proporcione clareza em relação a todos os procedimentos. Visão 360 graus é observar o entorno jurídico, político, financeiro, ambiental, social, humano, logístico, mercadológico e operacional.

De maneira simplificada, identifico nove áreas ou nove tipos de engenharias, como prefiro chamar: engenharia de pessoas, financeira, jurídica, política, logística, ambiental e social, de comunicação, de saúde e segurança, além da própria engenharia da engenharia. Elas regem a órbita do mundo dos negócios no Grupo EBX.

Por conta disso, é fundamental que não se descuide de nenhuma dessas variáveis. É importante identificar como cada engenharia será capaz de afetar seu negócio. Ao concluir que todas as áreas estão cobertas, siga em frente com confiança.

Infelizmente, grande parte dos empreendedores leva em conta apenas dois ou três vetores quando pensa em seus projetos. O aspecto financeiro é sempre o primeiro, o que é natural. Outro item mais óbvio diz respeito às questões legais. São realizados os projetos de engenharia, faz-se e refaz-se um cálculo, adquirem-se ativos. Em muitas ocasiões, o processo termina neste ponto. As áreas financeira, jurídica e de engenharia são pilares determinantes, mas não o todo da construção.

É claro que não é fácil observar tantos pilares de forma simultânea. Muitas vezes, até na ânsia de tirar o projeto do papel, algumas das engenharias ficam em segundo plano. É um erro comum ignorar outros elementos. O problema é que eles também afetam o negócio e são igualmente fundamentais.

Nunca menospreze uma das engenharias de seu negócio. Pense muitas vezes em cada uma delas. Questione-se. Repita mentalmente uma mesma pergunta várias vezes. O investidor tem todo o direito de duvidar de si mesmo antes de dar início a um negócio. Mais do que isso: ele

deve exercitar a dúvida como aliada e conselheira.

Uma engenharia fiscal inadequada, por exemplo, não permite antever uma taxaço prejudicial ao planejamento. Muitas vezes um negócio não prospera porque não se levantou com precisão quantos concorrentes havia perto dele. O empreendedor tem de saber que fará parte, de um modo ou de outro, de uma comunidade que é, ela própria, variável do negócio. Ele precisa verificar se vai ter à disposição uma arquitetura jurídica adequada, com estabilidade de regras, ambiente político que não inviabilize suas operações, pessoal qualificado, suprimento suficiente de recursos básicos como água e energia elétrica, condições mercadológicas promissoras e tantos outros aspectos essenciais ao sucesso de uma operação.

Mais uma vez, ressalto a importância de um planejamento adequado, capaz de pensar e repensar as etapas do processo. A dúvida é, de fato, uma das melhores conselheiras e é fundamental desconfiar de si próprio quando um negócio está em gestação. Esta é uma face da moeda. O outro lado da história é que, uma vez tomada a decisão de investir, o empreendedor deve seguir em frente com toda a confiança. A Visão 360 graus poderá ajudar, assim como aconteceu comigo.

Mas nunca se esqueça de que o mundo dos negócios também guarda suas surpresas e está sempre a exigir do empreendedor algo que ninguém aprende ou ensina. São virtudes cuja descoberta se dará apenas quando o jogo tiver começado: capacidade de improvisar e intuição para agir diante de situações que, por melhor que seja o planejamento, sempre escapam ao mais visionário dos homens.

Por isso, se for necessário, improvise. Muitas vezes você será desafiado a modificar algum aspecto do planejamento. O imprevisto, por menor que seja, pode desviar o empreendedor da rota. Por mais bem elaborado que seu plano de negócios tenha sido, ele nem sempre será 100% executado.

Repito: não existe perfeição no mundo dos negócios. Eu não aspiro à perfeição. Aspiro ao êxito. Aspire ao êxito você também. Eu desejo entregar ao mercado, aos acionistas, aos colaboradores e à sociedade o que me comprometi a entregar. Quero realizar negócios que sejam alvo de admiração permanente. Tenho uma ideia e me dedico dia e noite a levá-la adiante. A paixão – quando acompanhada da racionalidade – é um elemento fundamental para concretizar os planos.

Sou um sujeito focado 24 horas por dia em viabilizar meus empreendimentos. Um apaixonado pelo que faz e pelos desafios que se impõem a cada dia. Meu negócio é converter sonho em realidade, e talvez seja este o principal traço da minha trajetória.

Posso lidar com ouro, prata, níquel, cobre, zinco, petróleo, energia, enfim, posso fazer um mundo girar à minha volta, mas ele gira a partir de uma ideia, de um conceito. Meu trabalho é colocá-lo para funcionar, provar um modelo que estava na minha cabeça, fazê-lo migrar do papel para a realidade, em três dimensões, com gente de carne e osso.

Tenho sempre uma preocupação em mente: olhar para algum lugar além de mim e do mundo que se apresenta naquele momento diante dos meus olhos. Visão 360 graus é olhar adiante, ver o que ninguém vê à primeira vista porque apenas os vetores mais óbvios foram cobertos.

Um empreendedor que se preocupa apenas com algumas variáveis de um empreendimento é como um médico que se limita a diagnosticar uma fratura apenas com o toque das mãos ou com o perscrutar de sua própria retina. Exercitar a Visão 360 graus é colocar o empreendimento sob o mais rigoroso escrutínio, como se fosse submetido a alguns flagrantes de raios X. Só assim é possível identificar as fraturas. A Visão 360 graus não se limita à superfície. Ela permite enxergar a alma de um negócio.

# VISÃO 360°



## LUZ, CÂMERA, AÇÃO!

Eu me vejo às vezes como um diretor de cinema que parte da ideia de uma história, depois a coloca no papel, corre atrás do patrocínio, escala um bom elenco de atores, contrata cenógrafos, figurinistas, assistentes de direção, iluminadores, engenheiros de som, procura uma locação, um estúdio e finalmente grita “ação!”.

Meu grande barato é gritar “ação!”. Aquele filme passa na minha mente em segundos e um tempo depois estou lá, dentro dele, ao mesmo tempo produtor, roteirista e protagonista da história.

É uma sensação fantástica fazer um mundo girar à sua volta e saber que ele gera dezenas de milhares de empregos e produz riqueza para você, para as pessoas e para a sociedade.

Assim como no cinema ou nas artes, tudo nasce de uma ideia, de um momento de inspiração. Um grande projeto empresarial é concebido também a partir de um conceito, de uma percepção individual. O princípio de tudo está aí.

Eu enxergo a criação de um novo empreendimento, de um projeto *green field* (que começa do zero), como um instante de inspiração. É evidente que os grandes artistas conceberam suas obras como um momento de elevação espiritual, como algo a ser compartilhado com as pessoas. Nenhum grande artista do passado mirava o lucro ou tinha em mente quanto dinheiro poderia ganhar com suas pinceladas ou com seus versos. Sou obrigado a ter isso em mente quando concebo ou desenvolvo um projeto. Ainda assim, enxergo muita beleza num negócio bem desenvolvido.

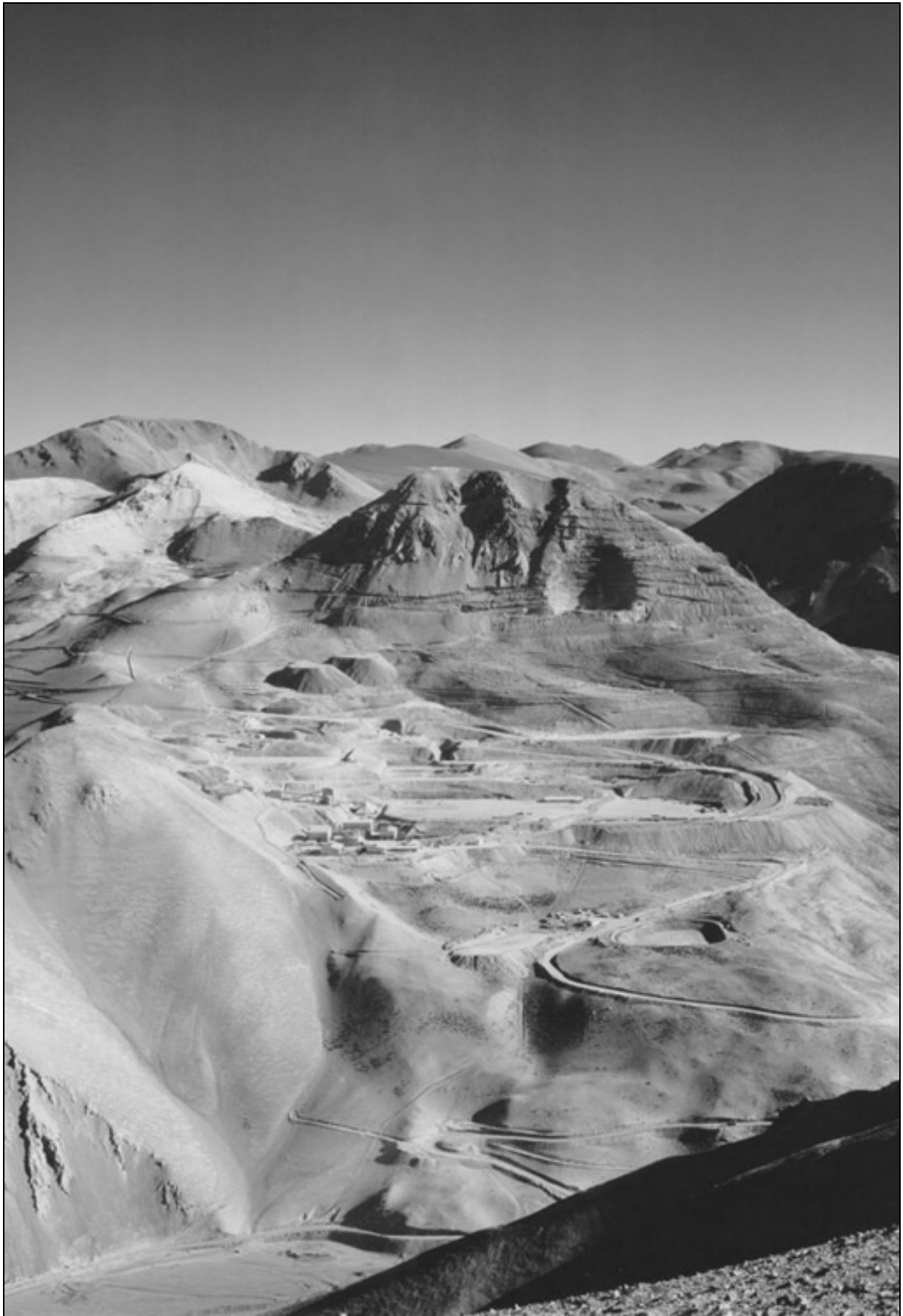
A criação empresarial produz empregos aos milhares, às dezenas de milhares, às centenas de milhares. Você afeta a vida das pessoas, transforma, muda para melhor. A mídia em geral está atenta aos bônus dos executivos, ao patrimônio acumulado pelo controlador ou aos demonstrativos financeiros das empresas. Mas a grande beleza de um negócio é que ele influencia a vida de pessoas que, em muitos casos, sem aquele projeto não teriam um emprego ou permaneceriam subempregadas.

Um grande empreendimento é fantástico porque revoluciona a vida de uma comunidade, de gente que encontra uma perspectiva para sua vida, um futuro melhor com aquele projeto que se concretizou. Uma empresa não pode se encerrar em si própria, olhar apenas para o seu próprio umbigo, mirar somente para dentro e se esquecer do seu entorno.

Muitas vezes penso numa pessoa que trabalha para mim. Qualquer uma, alguém que nunca vi. Apenas fantasio.

Imagino seus filhos, onde mora, o que veste ou come, o que faz nas horas de lazer. Penso em seus filhos na escola. Vislumbro por alguns instantes aquela família reunida numa mesa de jantar e o pai ou a mãe que horas antes encerrava a jornada de um dia de trabalho numa de minhas empresas. É muito bom pensar que influencio a vida daquelas pessoas, que torno possível a um homem proporcionar uma vida melhor à sua família.

É um sentimento muito forte e profundamente tocante.



*Mina de La Coipa, no deserto do Atacama, Chile.*



## CHILE A 360 GRAUS

Comentei a respeito da Visão 360 graus. Exponho a seguir um caso que ilustra o que é olhar em todas as direções na prática. No ano de 1987, já como presidente do Conselho de Administração da TVX, vivi um episódio curioso. Não relato o que se passou para me vangloriar, mas para revelar o que é acreditar num projeto e não abrir mão de suas convicções mesmo quando as coisas parecem apontar em outra direção.

O ocorrido tem como cenário o Chile. Um dia me deparei com La Coipa, mina de grande potencial, cercada de toda sorte de entraves. La Coipa ficava a 4 mil metros de altura, nos Andes, início do deserto do Atacama. Não havia água por perto nem energia elétrica. Cerca de 100 litígios envolviam o empreendimento. Os entraves jurídicos eram tamanhos que um renomado escritório de advocacia afirmou à TVX que sua solução definitiva consumiria perto de 10 anos de negociações.

Submeti ao Conselho da TVX a decisão de seguir adiante com o projeto de La Coipa e, em caso negativo, estaria autorizado a desenvolvê-lo por minha conta e risco. A decisão do Conselho, compreensível diante das dificuldades, foi negar autorização ao projeto, mas me conceder permissão para desenvolvê-lo sozinho.

Para encurtar a história, em seis meses não havia mais um só litígio em La Coipa. Consegui limpar todos os entraves jurídicos um pouco mais depressa do que os advogados haviam imaginado. Trouxe água de uma distância de 150 quilômetros. Fui buscar energia elétrica a 200 quilômetros. Praticamente criei uma cidade no deserto, porque La Coipa precisava ser autossuficiente. Era um pouco mais do que um cenário hollywoodiano, já que as coisas tinham que funcionar de verdade e em caráter permanente.

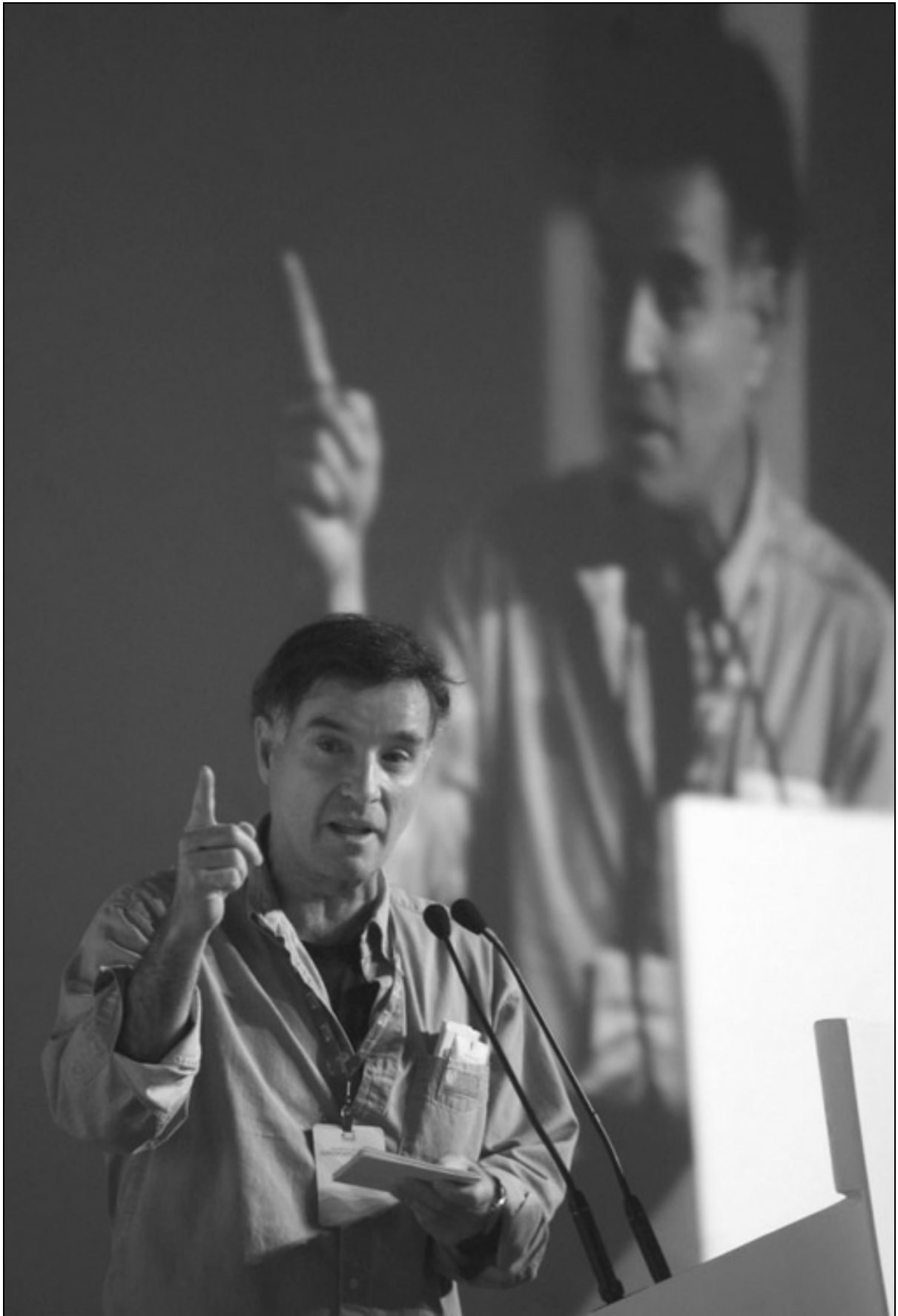
Onde estava a essência do negócio? Por que tanto esforço mesmo contra a recomendação do Conselho da companhia? Havia ali uma jazida com bilhões de dólares em ouro e prata e cujas margens se anunciavam extraordinárias. Enxerguei toda aquela riqueza onde a maioria só via adversidades e problemas. O terreno foi limpo e o provi de tudo o que era necessário

ao cobrir cada vetor da Visão 360 graus. O resultado foi um êxito sem precedentes. Como acionista da companhia, ofereci de volta o projeto de La Coipa à empresa e eles me entregaram em contrapartida um pacote enorme de ações. Acumulei as funções de presidente do Conselho de Administração e CEO da TVX.

É claro que tudo parece fácil quando as coisas funcionam. A questão é que uma mina de ouro nem sempre é uma mina de ouro. Só é possível transformá-la numa fonte de riqueza quando se olha em volta e se superam todos os obstáculos. Há quem perca dinheiro com minas de ouro. Há quem quebre com sua mina de ouro. O importante é conhecer o negócio, enxergar onde está a riqueza e proporcionar ao empreendimento todas as condições para fazer jorrar o manancial que promete.

Uma mina de ouro com baixa produtividade não vale a pena sequer para pagar o custo de extração. La Coipa foi um megassucesso sul-americano, o maior êxito de investimento no setor da década de 1980.

A mina de La Coipa revela em toda a sua magnitude o que é a Visão 360 graus, o que é enxergar um negócio em toda profundidade e grandeza e pensar em cada detalhe com o máximo de acerto e o mínimo de risco.



## O CAPITAL É COVARDE

Assim como La Coipa, houve outros empreendimentos desafiadores em que minha experiência e capacidade de execução se provaram inestimáveis. Um deles foi o da mina de ouro de Amapari, adquirida em 2003 por US\$ 18 milhões. Por sete meses, eu me debrucei sobre aquela reserva e empreendi uma reestruturação gigantesca. Como resultado, Amapari foi transferida para a Goldcorp por US\$ 161 milhões. Tudo em apenas sete meses.

Também gosto de citar a compra de participação na mina brasileira de níquel Canico. O investimento foi de US\$ 50 milhões. Mais uma vez compreendi o que precisava ser feito e promovi uma reestruturação que despertou o interesse imediato da Vale. Minha participação na Canico foi negociada, 18 meses depois, por US\$ 80 milhões.

Há outros casos, mas os de La Coipa, Amapari e Canico atestam quanto se pode fazer diferença num negócio do qual se detém conhecimento forjado em duas décadas. Em cada um, adquiri ativos com potencial infinito de valorização. Mas eram ativos subexplorados, negligenciados ou temidos.

O capital é covarde. Esta é uma verdade no mundo dos negócios. O capital é de uma covardia descomunal e tem o poder de paralisar o capitalista quando ele se esconde atrás do próprio patrimônio. O medo é o grande inimigo do empreendedor, e o limite entre o medo e a paralisia é tênue. Não se deve subestimar a própria capacidade de cometer erros de avaliação. Alguma dose de cautela é vital, funciona como instinto de sobrevivência em situações de risco. Mas se alguém quer risco zero, o melhor é colocar dinheiro no cofre e enterrar a chave em lugar seguro.

Nelson Rodrigues escreveu um dia: “Sem sorte não se chupa nem um Chicabon. Você pode engasgar com o palito ou ser atropelado pela carrocinha.”

Acredito na sorte. As circunstâncias externas, alheias ao negócio, aquelas que escapam até mesmo a uma visão abrangente, me favoreceram em momentos-chave. É claro que, se meus empreendimentos não estivessem respaldados por resultados, projetos vencedores, equipes

bem selecionadas e pesquisadas, não haveria conjunção astral que resolvesse o problema. Mas acreditei sempre, em todos esses anos, que existe mesmo o imponderável, algo que você não vê e ainda assim está presente na sua vida e nos seus negócios.

É uma verdadeira constelação de fatores que têm de se alinhar, e alguns não dependem de você. Como explicar que dê certo o que não depende de você? Acaso, circunstância, fortuna, sorte?

Não tenho problema em me referir a isso como sorte. É sorte, sim, quando há um alinhamento perfeito entre todas as coisas. Um empreendedor pode lidar muito bem com cada variável prevista num projeto. Pode ter visto e revisto seu plano de negócio. Mas sempre há um ou outro acontecimento que não depende inteiramente de seu controle.

O cenário macroeconômico é um deles. Uma pessoa que precisa ser substituída em meio a um projeto é outro. Não custa lembrar a malária no garimpo, que fugiu a qualquer previsão ou planejamento e me obrigou a substituir equipes inteiras. Por isso, sorte também faz parte do vocabulário de um empreendedor. Quem disser o contrário foi contaminado pela soberba e pela prepotência.

Não me vejo diminuído em nada ao admitir os bons ventos como aliados. Um bom exemplo foi minha “vitória pessoal” sobre a malária. O que fiz para evitar a doença num ambiente em que todos eram abatidos dia após dia? Meus cuidados se resumiam a não pescar na beira do rio por volta das quatro ou cinco horas da tarde e a tomar um gole de cachaça com alho. Eu rompia com a lógica de relaxar com a pescaria depois de um dia de trabalho. Ao contrário dos demais, me escondia numa casa que havia cercado de telas. E tomava lá meu gole de cachaça com alho. À época acreditava-se que o odor exalado pelo alho afastava os insetos. Foi meu repelente natural contra a malária. Não sei se funciona para qualquer pessoa, nem se outros seguiram o mesmo ritual naqueles tempos de garimpo. Sei apenas que funcionou para mim. Foi o alho? Foi o alho com a cachaça? Arriscaria dizer que foi uma batida que misturava três ingredientes na medida certa: cachaça, alho e uma pitada de sorte.

Nunca é demais repetir: sorte é elemento de um projeto. Mas ela nunca estará presente se o projeto não estiver bem concebido e com todas as variáveis muito bem cobertas.

Em La Coipa, Amapari, Canico, fui capaz de extrair riqueza não apenas do subsolo. Eu a extraí de cada modelo de negócio, de cada gestão, de cada organização com a qual me relacionei. As pessoas podem não compreender como é possível revender em sete meses um ativo por valor 50 vezes maior que o de aquisição. A Goldcorp não realizou mau negócio com Amapari. Ela adquiriu um grande ativo cuja riqueza até então se mantinha muito bem escondida.

O que faltava em La Coipa, Amapari e Canico era alguém com capacidade de enxergar 360 graus e coragem para antever o que havia de promissor num ambiente que se anunciava hostil.

Apesar de todos os acertos, é sempre bom contar com o imponderável ao seu lado ou com uma conjunção de encaixes felizes. Nunca tive medo de sair de casa e de me testar ao longo da vida. Como nomear essa característica? Audácia? Arrojo? Desprendimento? Acho que um pouco de cada. Apesar de todo o método, do rigor e da disciplina em varrer as variáveis em jogo, ou mesmo da coragem como empreendedor, fui também feliz em contar com circunstâncias que conspiraram a meu favor nesta trajetória de mais de 30 anos.

## O ESTRESSE SEPARA OS HOMENS DOS MENINOS

**N**a vida, a asma foi meu primeiro estresse. Ficou para trás com a natação. A Visão 360 graus materializou a percepção do que era necessário realizar nos negócios. O que aprendi, incentivado por minha mãe, foi vital para meu trabalho futuro como criador de novos negócios. Cumprir as metas traçadas, com disciplina e constância, e executar os projetos até o fim são marcas da minha trajetória. Os antídotos para vencer o estresse foram descobertos ali, ao lado de minha mãe, ainda durante a adolescência. A disciplina é um deles, e caminha de braços dados com o esforço, a dedicação, a persistência, a obstinação e alguma frieza. São atributos que carrego comigo há 40 anos.

Fiz referência mais cedo à oportunidade de evoluir em situações difíceis. O estresse aos 11 anos me fez crescer. Eu sabia quais os antídotos para curá-lo e como convertê-lo em combustível para novas conquistas. Outros estresses surgiram e eu estava de novo preparado para vencê-los.

Alguém que se desespera em situação de crise, ou não tem a frieza necessária para enfrentar o obstáculo inesperado, se deixará vencer pelo estresse. Ao longo de meu percurso, tive alguns sócios e colaboradores que se mostraram quase infantis ao lidar com o estresse. Eles foram reprovados no primeiro teste. Se pudessem, teriam corrido para trás de um sofá e ficado por lá até a poeira baixar. Todos estão hoje fora das empresas da família X.

É importante contar com alguém que permanece no barco mesmo quando a travessia se torna mais difícil. Um sócio é alguém que deve estar ao seu lado incondicionalmente, preparado para compartilhar sucessos e fracassos, recompensas e riscos.

Quem se lembra da condição de sócio apenas nos bons momentos e se nega a assumir sua parte no ônus de um negócio não merece estar com você. É alguém que não dispõe dos atributos necessários para empreender. Provavelmente está habituado à segurança de planos de cargos e salários tão comuns, por exemplo, em empresas estatais. O risco para ele é

insuportável. Se algum parceiro de negócios deseja apenas o bônus, sem o ônus que há em qualquer sociedade, repense se vale a pena contar com esse profissional.

Um empreendedor tem de estar preparado para evoluir na adversidade. A diferença entre um homem de negócios e um garoto, um menino que um dia sonhou em ser sócio de um grande empreendimento, é a capacidade de enfrentar e superar os desafios.

O mundo dos negócios é tão dinâmico quanto a vida. Os fatos podem mudar em questão de horas. E jamais o céu de brigadeiro vai durar para sempre. Uma tempestade ou outra sempre virá. Imagine sua empresa como um avião que de repente é surpreendido por uma turbulência. É necessária uma tripulação com muitas horas de voo e coragem para lidar com aquela situação crítica. Se o copiloto ou qualquer outro tripulante logo procura pelo paraquedas, não será possível contar com ele para voos mais altos.

O estresse separa os homens dos meninos, os verdadeiros empreendedores dos que jamais montariam um negócio por sua própria conta e risco.



## NÃO EXISTE TOQUE DE MIDAS

**A** cabo de mencionar casos de sucesso, mas tenho meus fracassos para provar que não sou infalível, que é bobagem imaginar que transformo qualquer coisa em ouro. Ninguém é infalível no mundo dos negócios.

A Rússia foi um caso de insucesso. Fui praticamente expulso de lá. Abandonei o empreendimento ao perceber que estavam preparados para me retirar a propriedade e o ativo. Contabilizei prejuízo em torno de US\$ 30 milhões. Algo similar se verificou na República Tcheca e na Grécia. Nos Estados Unidos, fui proprietário de uma mina ao lado do Parque Nacional de Yellowstone, o lar do Zé Colmeia. Obtive por ali lucro de US\$ 50 milhões em cinco anos. O resultado seria fantástico se não me visse obrigado a fechar as portas logo depois com prejuízo de US\$ 150 milhões.

É importante mencionar os casos de insucesso porque não quero alimentar o mito da infalibilidade. Assim como na vida, é natural tropeçar na atividade empresarial. Quando uma criança vai aprender a andar de bicicleta, a única coisa certa é que levará alguns tombos até se sentir confiante o suficiente. Ainda assim, em algum momento ela vai retirar as rodinhas de segurança e pedalar com o prazer e a liberdade que se obtém ao desafiar as leis da gravidade.

No mundo dos negócios, somos obrigados a montar uma empresa e mantê-la de pé contra toda e qualquer adversidade. Um tombo ou outro vai acontecer, mas o importante é realizar os ajustes necessários. Se sua bicicleta for feita de material sólido e resistente, ela suportará bem os trancos. É mais ou menos como na vida: se desenvolvemos nossas defesas, suportamos os solavancos. E posso garantir que um patrimônio elevado não imuniza ninguém contra os percalços do dia a dia.

## A HORA DE INTERROMPER AS PERDAS

O tempo certo em cada negócio, aquilo que as pessoas chamam de “timing”, foi outro trunfo em meus empreendimentos. Mesmo nos casos de insucesso, fui feliz ao reconhecer o momento certo de parar. Eu me refiro ao que as pessoas qualificam como *stop loss* no mundo das finanças. *Stop loss* quer dizer interromper as perdas. Ou, em português ainda mais claro, aceitar uma derrota.

Mudei de ideia em muitos países ao encontrar ambientes hostis ao capital, sobretudo ao capital de origem estrangeira. Acabei por perder em torno de US\$ 500 milhões nesses casos de insucesso. E o mais fantástico é que as jazidas eram riquíssimas. A mina da Rússia lembrava La Coipa, era espetacular. Só que, a cada três meses, os russos mudavam as regras. Uma vez enterrados US\$ 30 milhões ali, decidi parar porque achei que me tomariam o ativo. Na hora em que a mina estivesse pronta, e que eu já tivesse investido mais US\$ 100 milhões, eles a tirariam de mim.

O conceito de *stop loss* é vital. Um investidor pode aprovar um orçamento de US\$ 100 milhões para um negócio, gastar US\$ 20 milhões e ainda dispor supostamente de outros US\$ 80 milhões. Imagine-se então uma situação como a da Rússia. Num momento como esse, é preciso ter a disciplina de repensar e voltar atrás. Nunca tive problema em contabilizar uma perda quando a perspectiva que se apresentava era sombria. É claro que me refiro aqui a contabilizar perdas de dezenas ou centenas de milhões. Mas o raciocínio vale para negócios de qualquer tamanho. No caso em análise, a maior parte das companhias gastaria os US\$ 100 milhões do orçamento original aprovado pelo Conselho.

Até para assumir uma perda é preciso desprendimento. O empreendedor se revelará corajoso se puder enfrentar a si próprio diante do espelho e admitir que um projeto se tornou inviável sob determinadas condições. O sonho continua e pode se materializar em outras regiões. É preciso apenas estar preparado para sentir o gostinho amargo da derrota em alguns

poucos momentos. Assim como no esporte, ninguém é imbatível nos negócios. Por um motivo ou outro, não há nada perfeito ou à prova de balas.



## HÁ QUE ENDURECER, MAS SEM PERDER A TERNURA

**P**or falar em bala, até isso aconteceu comigo nos tempos de aventura amazônica. O episódio é pouco conhecido em minha vida. Eu costumava visitar os garimpos para verificar se produziam conforme o esperado. Era comum adiantar o dinheiro para alguns garimpeiros. Numa das minhas rondas, cruzei com um deles, um homem a quem havia emprestado dinheiro seis meses antes. Fui cobrar a dívida e, no dia em questão, ele estava bêbado. Tive uma reação infeliz ao perceber que não queria me pagar. Perdi o controle e o ofendi com um palavrão. Pouco depois que virei de costas, ele me deu um tiro. Estava alcoolizado e ofendido. Foi uma lição.

Não sei se atiraria só por causa do álcool, mas tenho certeza de que a bebida somada à ofensa foi uma combinação explosiva. A agressão desmedida me pegou de surpresa. Eu não imaginava que ele pudesse agir com aquela violência. O tiro me atingiu nas costas. Por sorte, eu já havia caminhado alguns metros e o disparo não aconteceu à queima-roupa. O núcleo da bala atingiu minha espinha com pouca força. Até hoje, se alguém olhar para minhas costas, perceberá as pequenas cicatrizes do chumbo que se incrustou na pele. Fui socorrido por outros garimpeiros.

O incidente não teve maior gravidade, mas me ensinou a manter a calma e a desenvolver um autocontrole que até então não tinha. Mesmo nos momentos mais tensos de uma negociação, jamais perco o equilíbrio. Procuro também pesar bem as palavras para não ofender o interlocutor. No mundo dos grandes negócios, os tiros pelas costas são disparados muitas vezes por aqueles que se sentiram agredidos por gestos ou palavras mal colocadas.

Um provérbio chinês afirma que um inimigo vale por um milhão de amigos. Por isso, todo esforço é pequeno para evitar que uma discordância se converta em litígio. Não importa se você está do lado de dentro do balcão, atrás de uma caixa registradora ou à frente de um pequeno estabelecimento comercial. Exercite a paciência. Releve as ofensas. Não agrida.

Defenda seu ponto de vista. Lute pelo que você entende que seja justo, mas nunca feche inteiramente a porta para quem está do outro lado.

Se você for hábil o suficiente, seu interlocutor poderá aceitar a brecha oferecida. Se puder ceder em algum aspecto, ceda. Quando o negócio é bom, você vai buscar mais adiante o que deixou na mesa. Não lamente o que foi acordado. Olhe para frente com otimismo e trabalhe duro. Você será recompensado de alguma forma.

O espírito de uma negociação é mais ou menos o da citação famosa de Che Guevara (adianto que não me identifique em nada com a biografia do guerrilheiro, apenas com a citação): é possível ser duro sem perder a ternura. A palavra pode parecer deslocada quando transposta para o mundo dos negócios, mas acredite: um sorriso sincero, um gesto de carinho ou tolerância em meio a um confronto são capazes de alterar por completo o rumo de uma negociação.

É claro que até para a tolerância existe limite quando do outro lado da mesa alguém exige aquilo de que não é merecedor. O empreendedor saberá distinguir um adversário circunstancial de um mero aproveitador.



## OPORTUNIDADE DE OURO

A TVX foi veículo de uma das mais bem-sucedidas trajetórias do mundo da mineração em todos os tempos. O balanço de duas décadas inteiras foi dos melhores. Ao vender minha participação naquela companhia, acumulava patrimônio em torno de US\$ 1 bilhão.

Tão importante quanto o patrimônio foi o conhecimento adquirido sobre a arte de empreender. Quando abri mão de minha participação na TVX, eu estava preparado para começar um negócio do zero e vê-lo crescer e prosperar. A pedra foi minha educação. A mineração me ensinou e me proveu de todo o instrumental necessário.

As pedras me apontaram o caminho, me fizeram entender o que era preciso evitar e o que devia perseguir. Foram 20 anos de aprendizado. A mineração se entranhou em minha alma, e estou certo de que foi para o bem.

O lema do Grupo EBX é ir aonde ninguém vai. Fui muitas vezes aonde ninguém foi e me deparei com o inesperado em muitas destas incursões. O inesperado está à sua espreita quando você desbrava. Muitas coisas esperam por você na “Terra dos que Foram Aonde Ninguém Ia”. Há brutalidade, conquista, risco, aventura, riqueza, perda. Há vida.

Vivi muitas vidas naqueles 20 anos e um dia pensei comigo que precisava de novos desafios. E que havia muito a ser conquistado em outras terras. A pedra me deu régua e compasso e, ao deixar a TVX, estava preparado para esboçar os primeiros desenhos de uma nova vida.

A pedra me preparou para alçar voos ainda mais altos. Deixei a TVX e me vi com US\$ 1 bilhão nas mãos. Mais uma vez tinha diante de mim a opção de me deliciar com uma casa na praia. Novamente eu tinha outros planos em mente.

Os primeiros 20 anos da minha trajetória empresarial haviam chegado ao fim. O ouro ainda corria em minhas veias, mas minha mente vislumbrava outros caminhos. Sabia o que queria, onde era forte, quais eram meus diferenciais. Também tinha plena noção do que não gostaria de repetir.



Eu ainda sentia o ouro, sua presença, seu brilho, sua força, mas ele já não ocupava inteiramente minha cabeça.

Como já expliquei, por força da carreira de meu pai, vivi muito tempo no exterior. Mesmo distante, o Brasil nunca me saiu do pensamento. A ideia de porto seguro, de lar, de moradia, me remete ao Brasil. As pessoas se referem a mim como “cidadão do mundo”. Eu me vejo apenas como cidadão brasileiro.

Depois de 20 anos ao redor do planeta, eu estava decidido a me concentrar no meu país. Estava determinado a controlar empresas de capital nacional, capazes de gerar empregos e proporcionar arrecadação de impostos em território brasileiro. É importante que se faça uma distinção entre criar empresas nacionais e se manter preso a uma configuração geopolítica limitada por fronteiras entre países. Em tempos de mercado globalizado, é impossível estar concentrado apenas num país. É preciso se deslocar e pensar numa engenharia maior, que não se encerre nas fronteiras entre nações. Num negócio realmente grande, os limites geográficos são mentalmente derrubados.

Aqui acaba o Brasil e começa a Colômbia? Bolívia? Argentina? Aprendi a pensar o mundo ao fazer negócios. Quando a logística entra em cena, não existe Brasil, Uruguai ou Paraguai. Há um projeto que vai trafegar indistintamente por diversos continentes. Ao conceber um negócio com Visão 360 graus, a companhia também é sua pátria. Nem por isso o empreendedor vai deixar de gerar empregos e proporcionar arrecadação de impostos gigantesca no interior das fronteiras de sua terra natal.

As pessoas podem colocar em dúvida, sempre há os céticos, mas também me vi tomado por um sentido de colaborar com meu país. Eu pensava – e ainda penso – que não seria preciso aceitar como fato consumado as condições de desigualdade do Brasil. Acreditava – e acredito ainda mais agora – nas potencialidades e na riqueza do país. A convicção é de que meus negócios vão tornar o Brasil um país mais rico. E com isso vão ajudar a combater a violência, a distribuir melhor a renda, a reduzir o desemprego. Acredito na força da iniciativa privada como indutora do desenvolvimento.

Eu poderia ter escolhido outros países como sedes para minhas empresas, mas enxergava as possibilidades da economia brasileira e também a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento do país. A verdade é que tenho dois grandes sócios: o Brasil e o mercado. Estes são meus grandes parceiros.

A oportunidade de ouro que vislumbrei foi ampliar meu foco e desenhar negócios a partir do Brasil. Foi um sentimento que veio com muita força no início dos anos 2000. Eu não queria ser o Bill Gates do ouro. Fui monofásico por 20 anos, até mesmo por recomendação dos

banqueiros. Queria descobrir algo rico e colocar em produção a partir do zero. A ideia de ir aonde ninguém foi é muito ampla, significa também enxergar o que ninguém enxergou, ter a coragem de fazer o que ninguém fez.

Imagino que talvez um dia alguém, em algum lugar do Brasil, tenha pensado: por que não competir com a Petrobras ou com a Vale? No instante seguinte, o mesmo sujeito provavelmente achou que aquilo era um acesso de megalomania e foi procurar um médico. Ao verificar o que se passou com minhas empresas, o indivíduo deve ter demitido seu psiquiatra e suspenso a medicação. A insônia, se ainda existe, se deve à oportunidade que deixou na mesa ou no consultório. Pude ajudá-lo a constatar que não estava maluco, ou mesmo a perceber que havia alguém mais doido do que ele.

De fato, havia alguém que não enxergava como obstáculo intransponível competir de forma saudável e criativa com Vale e Petrobras. E ao mesmo tempo!

## A SOLIDÃO DE QUEM DECIDE

Alguns executivos têm o ego maior do que os controladores de suas companhias. Quando a onipotência supera o interesse coletivo e a autonomia é confundida com falta de limite, é hora de colocar um ponto final na relação profissional. Só o controlador poderá fazer essa avaliação.

Um líder empresarial não deve delegar certas decisões. Algumas serão sempre solitárias. Muitas vezes é preciso deixar o coração em casa antes de tomar uma resolução. Se você tem um compromisso com todo um grupo de trabalho, decida com a razão. Há medidas que causam dor, mas o melhor interesse da empresa tem sempre que prevalecer.

A vantagem de contar com uma equipe capacitada, que ousa e apresenta soluções criativas e inovadoras, é a de permitir o compartilhamento de decisões estratégicas. Nem todos os conceitos são meus num negócio. Penso nele como um todo, forneço as diretrizes, cobro, acompanho, mas delego. Delego com “D” maiúsculo. E já fui recompensado por isso muitas vezes. Fui capaz de reunir equipes altamente talentosas ao longo de minha trajetória. Alguns sócios estão comigo até hoje: Flavio Godinho e Luiz Arthur Correia, o Zartha. Eles me acompanham e foram decisivos no sucesso de meus empreendimentos. Outros apareceram mais recentemente e tenho a expectativa de que se mantenham ao meu lado por muito tempo também.

Espero muito das pessoas. Acredito em planos de negócio bem formulados. A Visão 360 graus e a execução são o “X” da questão. Você pode ter um conceito maravilhoso, um projeto fantástico e maus executores. As coisas não vão funcionar. Muitas vezes são mais importantes a experiência e o bom senso do que cumprir todos os processos conforme reza o planejamento anual. Muitas grandes corporações se veem travadas por papéis que determinam a fase deste ou daquele empreendimento. Por que não queimar etapas quando possível? Não há razão para estacionar mais de um ano numa fase de projeto se você pode vencê-la em meses.

Mais de uma vez fui bem-sucedido ao queimar etapas. Os litígios “incontornáveis” de La

Coipa estão aí para confirmar. Numa de minhas empresas, minha equipe teve o mérito de realizar em um ano e meio o que se imaginava fazer em quatro anos. Não houve mágica. Houve trabalho insano e uma enorme vontade de encurtar a distância até uma meta preestabelecida.

Meu acerto é muitas vezes captar e deixar fluir uma boa ideia. O empreendedor deve estar sempre atento ao que sua equipe de trabalho tem a sugerir.

Um aprendizado importante que a TVX me proporcionou foi constatar que uma empresa precisa ter dono. Fui muito feliz por lá, vivi experiências fantásticas. Ainda assim, nos últimos anos não tive como evitar conflitos naturais onde o controle é diluído.

No caso de La Coipa, a TVX teria desperdiçado uma oportunidade monumental se eu não tivesse insistido e me arriscado pessoalmente. Mas é desgastante ter que defender suas opiniões diante de pessoas que não detêm conhecimento suficiente sobre este ou aquele assunto. Com o passar dos anos, os conflitos se acirravam e minha participação decrescia. Comecei com 40%, adquirei ativos e, a cada aquisição, era diluído. Quando cheguei a menos de 20% de participação, minhas ideias entraram em choque com o Conselho e com os executivos. Com 20%, eu era minoria.

A TVX deixava ali de ser o veículo. Eu me via com muito mais arrojo do que a companhia. Estava disposto a ir bem mais longe. Sempre estive disposto a ir muito longe, e a TVX ficou pequena para mim.

No meu íntimo, eu me convenci então de que uma empresa precisa ter dono. Lido com recursos próprios e com recursos do investidor. Há capital alocado em larga escala. Tenho o dever de extrair o máximo de cada empresa. É mais ou menos como acontece com alguns *hedge funds* em que os gestores aportam parcela expressiva de seus recursos. Eles compartilham o risco e o êxito. O princípio de ser dono de um negócio é manter sempre vivo o alinhamento com seus parceiros e com o mercado.

Uma empresa precisa ter dono também para não correr o risco de se ver espremida entre forças antagônicas. Os caminhos, possibilidades e propostas que se apresentam no dia a dia de uma corporação são muitos. Quando existe a figura do controlador não há espaço para indecisão. Para o bem ou para o mal, ele decide. A companhia segue por aquele caminho e ponto final.

O compromisso dos executivos também é outro quando eles se tornam sócios de projetos com uma condução firme e inequívoca. Nas empresas que montei depois da TVX, ninguém tem dúvida de que há ali um controlador presente, ativo, que cobra resultados. Instituí um modelo em que sou de fato muito presente, mas onde há um nível de autonomia que poucos

controladores conferem a seus executivos. O grau de independência da minha equipe é diferenciado. Há cobrança. Muita cobrança. Eu realmente exijo e continuarei a exigir de todos. Cobro resultados das pessoas porque me cobro muito. Antes de cobrar de alguém, já passei e repassei minhas próprias responsabilidades.

Tenho a dimensão do tamanho do compromisso assumido com o mercado, com meus colaboradores, com a sociedade, com o país. Se alguém quer sentar à mesa e encontrar apenas afago e carinho, minhas empresas não são o lugar certo. Ao contrário, se alguém quer ser cobrado e, ao mesmo tempo, se sentir ampla e fartamente estimulado e reconhecido, minhas companhias são as melhores do mundo para trabalhar.

Estimulo o que vivenciei na minha trajetória pregressa – ousadia, arrojo, criatividade, pensar adiante, enxergar o que ninguém enxergou. Nada é mais estimulante do que ser apresentado a uma ideia original, um conceito até então não formulado. É algo que será sempre bem recompensado nas minhas companhias.

O que não pode existir é recompensa sem suor, prêmio sem esforço. A fórmula de remunerar executivos com bônus anuais está desgastada, já provou seus malefícios. A crise financeira de 2008 foi reveladora. Ao menos no segmento industrial, é impossível identificar um negócio capaz de apresentar resultado em um ou dois anos. Acredito que um executivo tem de viver um ciclo maior, de pelo menos cinco anos. O ideal é que percorra uma trajetória de 10 anos numa companhia. Ao final de um ano, o bônus tem de ser menor. Caso contrário, o executivo não terá o compromisso de dar continuidade ao negócio. O objetivo será apenas perpetuar seu próprio patrimônio.

Em nome do ganho fácil, embala-se qualquer coisa. Empurra-se com a barriga. Foi o que aconteceu no caso dos *subprimes* americanos e se repetirá muitas vezes em diferentes mercados. Até que um projeto se mostre viável, até que uma decisão amadureça, até que a companhia usufrua os benefícios daquela ideia ou gestão, o executivo deve se contentar com uma parcela da totalidade a que terá direito se todos chegarem sãos e salvos ao final do percurso.



*Mina de minério de ferro Tico-Tico, da unidade de Serra Azul,  
em Minas Gerais, uma das operações da MMX.*

## CAPÍTULO 24

# O SENTIDO DE PARTIR DO ZERO

O conceito que estava na minha cabeça era partir do zero, ou o que as pessoas chamam *green field*. Sou alguém que se sente desafiado a criar um novo mundo. Minha intenção ao concentrar esforços no Brasil era descobrir mais uma vez algo valioso e colocar em produção. O conceito valia para uma mina de ouro ou de cobre, assim como para uma reserva de petróleo ou para um projeto de infraestrutura.

Contava com alguns diferenciais. Tenho noção exata de que nem todo empreendedor vai levantar um dia da cama e tomar a decisão de criar uma companhia de petróleo. Afirmo com todas as letras, e sem medo de parecer arrogante, que acumulei em 20 anos um conhecimento de logística que pouca gente acumularia em 100 anos. Sou capaz de dizer isso porque fui verdadeiramente aonde ninguém foi. Não é lugar-comum, não é clichê. É fato.

Só quem enfrentou o que enfrentei adquire o exato sentido do que é avistar o desconhecido. Eu me refiro a áreas remotas, inóspitas, clima adverso, doenças, carência de tudo no entorno de um projeto, hostilidade eventual, desconfiança, ser estrangeiro no seu próprio país ou em outros países.

A primeira reação de alguém, ao se deparar com uma região de fronteira onde não há água nem luz, é correr dali para nunca mais. Minha reação é inversa. Quanto maior o problema, maior o estímulo para encontrar a solução.

Ao deixar a TVX, eu estava pronto para partir do zero. Carregava também como ativo a credibilidade acumulada em duas décadas de relacionamento com mercado, sistema financeiro, mundo empresarial, sócios e parceiros. Havia um crédito muito farto à minha espera e eu não me refiro a recursos financeiros, mas a uma boa vontade e a uma disposição para ouvir o que eu tinha a apresentar.

Outro grande diferencial é o óbvio: US\$ 1 bilhão em caixa para investir.

Mais um aspecto importante a considerar foi o grande sucesso que obtive no Brasil na área mineral. Construí cinco minas de ouro do nada, o que ninguém havia realizado até então. No mundo todo, foram nove minas. Se fosse lidar com riquezas naturais, eu certamente teria uma vantagem competitiva a exibir.



Talvez o resumo de tudo, o que melhor embale todos os diferenciais para explicar o êxito posterior dos projetos que apenas se desenhavam, esteja numa palavra muito simples: execução.

As pessoas sabem que vou executar aquilo a que me proponho. Elas sabem que desenvolvi um conhecimento e que sou capaz de formar equipes realmente competentes. E já compreenderam que não estou disposto a medir esforços para identificar talentos e incorporá-los a meu time. Voltarei ao tema da execução adiante.

Com tudo isso em mente, vendi minhas participações de ouro e minhas minas no exterior e decidi concentrar esforços no Brasil. Pensava comigo: “Vou me dedicar ao Brasil e quero começar pela área mineral, onde obtive grande sucesso.”

Minhas cinco novas companhias nasceram do que o Brasil tem de melhor em riqueza natural e oportunidades em infraestrutura. No caso da MMX, decidi me voltar para o minério de ferro. A percepção corrente era de que a Vale detinha todas as minas de ferro do Brasil. Eu me perguntava: será possível? Com o tamanho deste país?

Gosto de dizer que o Brasil é maior do que a Vale, assim como gosto de lembrar que o Brasil é maior do que a Petrobras. É impossível, diante de uma constatação aparentemente tão cristalina, que não haja espaço para outros. Não há monopólio ou, ao menos, não havia mais monopólio.

A pergunta era então: por que não fazer? Porque ninguém tentou? Porque ninguém faria? No meu caso, um dos motivos para tentar era justamente o que para muitos seria razão suficiente para desistir – o fato de ninguém haver tentado.

Eu me preparei então para a primeira empreitada – o minério de ferro.

Sabia que encontraria outra jazida de minério de ferro valiosa no Brasil, e minério de ferro é essencialmente um negócio que envolve logística. Pontos para mim, que, de projeto em projeto, me tornei um especialista em logística. Eu largaria na frente nessa corrida. Há uma peculiaridade em relação ao minério de ferro que não se verifica na exploração do ouro. É bem diferente pensar num aspecto da logística num caso e no outro. A extração do ouro, curiosamente, não envolve logística elaborada. Basta um helicóptero e o ouro está pronto para ser distribuído. A logística da ida, por assim dizer, é altamente complexa. Mas tudo se referia à extração, à montagem do cenário para a retirada do produto. Não havia um grande problema em escoar a produção. No caso do minério de ferro, é preciso pensar tanto na operação de ida quanto na de volta.

Eu podia fazer isso, e este conhecimento explica boa parte do êxito alcançado com minério de ferro.

## A FAMÍLIA X NÃO PARA DE CRESCER

A saída da TVX foi o *turning point* da minha trajetória empresarial. Ao longo de duas décadas, adquiri a maturidade e a experiência necessárias para executar o projeto de uma vida. O surgimento do Grupo EBX transcende as fronteiras corporativas e marca o surgimento de uma das maiores sagas empresariais do Brasil. Desde o nascimento, ele foi concebido como um conglomerado de empresas integradas e complementares. É talvez o maior investimento já realizado no país tanto pela ordem de grandeza das cifras envolvidas como pelo impacto sobre a economia nacional, a visão de longo prazo e o efeito transformador. Uma transformação não apenas sobre comunidades do entorno dos empreendimentos, mas sobre o próprio Brasil.

A família X nasceu como resultado de experiências e capacitações acumuladas em 20 anos e da formatação de um projeto que se acoplou a certa visão de desenvolvimento e se revelou apto a capturar necessidades de um país ainda com muitos gargalos a desafiar seus empreendedores.

A EBX é um Brasil dentro de um novo Brasil.

A MPX surgiu em 2001, no meio do furacão, ou melhor, do apagão. O país sofria com a falta de energia. As situações de crise oferecem, quase sempre, oportunidades de crescimento. E, naquele momento, a crise significava também colaborar para o desenvolvimento do país. Diante da urgência do caso, a Termo Ceará foi construída em prazo recorde: já no segundo semestre de 2002 ela se encontrava em pleno funcionamento. Novamente, optei pelo modelo de parceria, dessa vez com o MDU Resources Group. O importante era ser rápido e preciso. Não havia espaço para contratempos, e por isso trabalhar em equipe e dividir os riscos foi fundamental. Apesar de já contar com uma das maiores minas de carvão térmico do Brasil, Seival, no Rio Grande do Sul, a opção foi gerar energia a partir do gás. O resultado foi que investi US\$ 100 milhões e, em 2005, vendi a termoelétrica à Petrobras com lucro de US\$ 50

milhões.

Neste mesmo ano, finalmente nasceu a MMX. A mineradora iniciou suas atividades com os projetos de três sistemas integrados independentes: Corumbá, Amapá e Minas-Rio. Desde o início me deparei com uma dificuldade: era preciso levar o produto para um porto, via estrada de ferro ou a partir de um *pipeline*. Como gosta de dizer meu pai, minério é que nem tango: não se dança sozinho. A alma gêmea do minério é o porto. Sem terminal portuário, a operação trava.

Como já afirmei algumas vezes por aqui, logística era coisa que eu conhecia profundamente. Nada mais natural que a mineração me levasse a ela. A LLX nasceu como parte deste cenário, dois anos depois da MMX. Eu percebia que a necessidade da MMX era também a necessidade do país. Por isso criei uma companhia capaz de oferecer competência única em logística e, ao mesmo tempo, se ocupar do equacionamento de gargalos importantes da infraestrutura portuária com o desenvolvimento de dois terminais privativos de grande capacidade – Superporto do Açu (LLX) e Superporto Sudeste (MMX).

Quando constatei a dificuldade com o porto, o minério de ferro me obrigou a pensar num sistema. De alguma forma, voltava ao desafio do Chile. Eu precisava novamente fazer um mundo girar, mas dessa vez ele teria de girar e sair do lugar. Eu necessitava transportar parte daquele mundo para outro local. Precisava de oceano onde não havia oceano. Não era mais apenas a necessidade de água em La Coipa. Eu precisava agora que o sertão virasse mar.

Tudo isso me obrigou a pensar num sistema holístico, que seria usado depois ao longo do desenvolvimento da MPX. Com a venda da Termoceará, a MPX tinha ficado sem ativos, o que não me impedia de constatar seu enorme potencial. Ela me ajudaria a deslanchar a operação de carvão e também se encaixaria no quebra-cabeça do crescimento do Brasil. O potencial de expansão do consumo no país já estava claro, e eu sabia que havia espaço para uma grande empresa de geração de energia.

Ainda mantinha viva a lembrança de uma situação de estresse provocada pela interrupção súbita de fornecimento de gás pela Petrobras na termoelétrica cearense. Havia um contrato de fornecimento de 20 anos e, de repente, a Petrobras me informou que não conseguiria honrar o fornecimento de matéria-prima. Aquilo foi mais um aprendizado. Constatei que teria de ser dono do meu próprio combustível. A MPX inovou ao introduzir o conceito de sistemas integrados de energia com a exploração e venda de recursos naturais associadas à geração e comercialização de energia elétrica. Um empreendimento em 3D começava a ganhar forma.

A partir deste conceito, procurei minas de carvão no Brasil e mais uma vez as fronteiras do país ficaram pequenas. Tive de conquistar territórios no exterior. A Colômbia dispõe de

um dos melhores carvões do mundo, com baixíssimos índices de enxofre e de cinzas e altíssimo poder calorífico. É o carvão que toda usina térmica deseja para aprimorar o material comprado em outros lugares, para viabilizar um mix de qualidade. Coloquei a mão no combustível porque não queria mais depender de ninguém. É claro que tive sorte de achar um carvão diferenciado, que me permite desenvolver uma mina de 35 milhões de toneladas por ano (e que deve alcançar na segunda fase 70 milhões de toneladas por ano). O volume é bem superior à necessidade de minhas usinas térmicas.

A MPX se tornou autossuficiente em combustível muito antes do que havia imaginado. Meu passo seguinte foi desenvolver, ao longo da costa, termoelétricas a carvão em portos que aceitavam receber o mineral importado da Colômbia. No fundo, a MPX permitiu dar início a um processo de integração energética sul-americana, sonho de muitos presidentes. O projeto das térmicas ao longo da costa complementa o sistema brasileiro, que conta com hidrelétricas no interior mas foi sempre carente no litoral. E hoje é necessária uma verdadeira bateria de termoelétricas na costa para tornar possível a complementaridade exigida entre os dois modelos.

Foi assim que começamos a viabilizar uma empresa de energia única no Brasil. Agora mesmo, quase uma década após a construção da primeira termoelétrica, a empresa se expande por outros rumos. Ao carvão, somam-se a geração através do gás e a produção de energia eólica e solar.

Três usinas termoelétricas a carvão, que utilizam as mais avançadas tecnologias, com capacidade para gerar 1.440 MW, já estão com suas obras quase finalizadas. Acrescente-se a isso o desenvolvimento do projeto de geração térmica a gás na Bacia do Parnaíba, Maranhão, que poderá alcançar 4.000 MW. E o melhor de tudo: 3.000 MW dessas geradoras têm contrato de compra garantido por 15 anos.

Arriscar não é partir para um voo cego. É ter coragem para enfrentar obstáculos que certamente surgirão. Com previsibilidade e planejamento, o risco se torna oportunidade. O modelo para a MPX é o da integração. Foi em parceria com a OGX que se obteve a concessão de gás natural no Parnaíba. Ou seja: com base numa concepção bastante ampla, uma empresa se encaixou na outra. Mineração e energia. Elas são independentes e mantêm gestões autônomas. Mas foi possível identificar uma complementaridade. Eu diria que, ao menos na minha concepção, elas constituem peças de um só quebra-cabeça. O mesmo se aplica à logística. A LLX também se mostrou essencial neste quebra-cabeça corporativo.

Assim, uma empresa inspirou a criação de outra e depois de mais outra. Cada uma independente, autônoma, com vida própria. Mas cada uma parte de um único e imenso

mosaico: o Grupo EBX.



*Superporto do Açu, o maior investimento em infraestrutura portuária da América latina, em implantação pela LLX.*

## NEGÓCIOS INTEGRADOS, CUSTOS REDUZIDOS

A sinergia do Grupo EBX se deve ao fato de haver uma cabeça por trás de cada uma das grandes operações de mineração, logística, geração de energia e petróleo e indústria naval offshore. Tudo funciona como um grande sistema integrado.

A MMX e a Anglo American produzem minério, que alcançará o Superporto do Açu e o Superporto Sudeste. No Superporto do Açu, o minério é exportado ou utilizado pelas siderúrgicas instaladas no local. Para produzir, elas precisam de energia. A energia vem das termoelétricas da MPX, as quais, por sua vez, são alimentadas pelo carvão que chega das minas colombianas ao Superporto.

O conceito de sinergia é determinante para o sucesso do Grupo EBX. Ele vai além e alcança as empresas de petróleo e gás e a indústria offshore (voltarei ao assunto adiante).

Vou dar um exemplo dos ganhos com a sinergia. A LLX e a Anglo American assinaram contrato de longo prazo para o uso do Superporto do Açu. A MPX, empresa de energia do Grupo EBX, se valerá da infraestrutura logística da LLX e fornecerá contratos de energia competitivos à LLX e a seus clientes no complexo.

O Grupo EBX não é um aglomerado de partes. Ele é um todo. E, ao longo do processo produtivo, o quebra-cabeça, quando montado, gera economia e eficiência.

É importante que as pessoas tenham noção de que isso só é possível quando existe uma liderança comum e uma holding bem estruturada, pronta a identificar onde e quando essas sinergias serão capturadas, sempre de forma a respeitar as melhores práticas de transparência e governança nas empresas.

A Visão 360 graus é mais uma vez a resposta para o desafio. Quando se pensa na engenharia de uma das empresas, é natural que se encontre a resposta na estruturação e no modelo de negócio de outra companhia. É fácil falar em sinergia entre empresas de um mesmo grupo. O difícil é capturar essas sinergias e converter seus benefícios em ganhos concretos

para cada companhia e seus acionistas. O Grupo EBX prova a cada dia que isso é possível.



## SUPERPORTO DO AÇU, UMA PARCERIA COM O BRASIL

A logística é parte de cada negócio que realizei. No caso da MMX, não era só encontrar a mina e pronto. Entendi que devia ser também o controlador da logística e do porto onde embarcaria o produto. É o conceito de sistema, do qual não abro mão. O Superporto do Açú, principal investimento em infraestrutura portuária da América Latina, será capaz de receber o maior navio do mundo, o Chinamax. Este tipo de embarcação transporta até 400 mil toneladas de carga, quase três vezes mais do que um Capesize (170 mil toneladas) e com metade do custo por tonelada transportada.

O Chinamax representa economia de custo e tempo no transporte de cargas a partir do Superporto do Açú. Isso significa produtividade e eficiência na veia da logística do país. Para se ter ideia, o comprimento de um Chinamax (360 metros) equivale à altura do Pão de Açúcar.

Atualmente 3 mil pessoas trabalham na construção do Superporto do Açú, que ficará localizado em São João da Barra (RJ). A operação iniciará em breve com previsão de empregar 20 mil trabalhadores já no início das atividades e 50 mil em sua configuração final. O empreendimento demanda recursos da ordem de R\$ 4,3 bilhões. Junto ao porto, a retroárea do complexo industrial deve atrair investimentos próximos de US\$ 40 bilhões ao longo dos próximos anos.

O Superporto do Açú foi desenhado inicialmente para receber o minério do projeto Minas-Rio. O terminal seria parte da MMX, mas se mostrou tão promissor já em sua concepção que deu origem a uma nova empresa. A LLX, como já se viu, nasceu da costela da MMX. O Açú acabou por se converter em Superporto, concebido, dimensionado e preparado para receber os jumbos dos mares. Foi necessário apenas identificar uma retroárea livre incrustada em meio a um complexo industrial.

Nunca é demais reforçar que a LLX surgiu da constatação de que eu não lidava apenas com uma necessidade da MMX, mas com uma necessidade do Brasil e do continente. Se estivesse

preocupado apenas com meu umbigo, eu me satisfaria com um porto de um produto só. Mas verifiquei que havia demanda maior do que a minha. Por isso digo que tenho um grande sócio: o Brasil. Também por isso afirmo com orgulho que me vejo como um soldado do Brasil.

Mais do que suprir uma demanda interna, de um conglomerado empresarial, a LLX foi criada para atender ao país. Esta é a beleza do projeto. Sua missão é muito maior do que apenas servir a uma das empresas do Grupo EBX. Sua missão é atender ao Brasil.

É também esta a beleza do Açú. Fui capaz de identificar uma demanda nacional ao buscar solução no campo da logística para uma de minhas empresas. Naquele momento, as engenharias do modelo 360 graus me permitiram viabilizar a revolução do Superporto. Fui capaz de prover o Açú de segurança energética, com geração 30% mais barata no interior do próprio Complexo e ampla disponibilidade de suprimento de matéria-prima. Tudo isso sem considerar a tal pitada de sorte, pois muito antes que eu sonhasse em instalar o Açú por ali o ICMS local foi reduzido de 18% para 2%. Chamo a tudo isso de visão holística.

É claro que vou auferir lucro e dividendos, mas o Brasil vai contabilizar dividendos ainda maiores e mais duradouros. Além do Açú, o Superporto Sudeste vai servir como importante escoadouro da produção de minério de ferro do Sistema Sudeste da MMX. De início, terá capacidade de movimentar 50 milhões de toneladas de carga por ano, mas esse potencial vai alcançar rapidamente 100 milhões de toneladas anuais.

O Açú é um dos maiores avanços da história da infraestrutura brasileira. É uma conquista do país, não apenas de um grupo empresarial. Ele permite que indústrias se instalem na costa e façam uma revolução logística. O produto, antes transportado apenas por trem ou caminhão, passará a utilizar a navegação de cabotagem para vencer as distâncias continentais do Brasil. É um sonho antigo que se tornará realidade.

A modernidade do Açú é comparável ao salto da telefonia analógica para o 3G.



## A MONETIZAÇÃO DE UM SONHO

Há pessoas que não acreditam em sonhos, mas em dinheiro. Quando se fala em sonho, respondem com ceticismo ou descrença. É fácil estar diante de um projeto e vaticinar que não vai dar certo. Ouvi previsões contundentes ao longo da minha vida. Sempre deixei que falassem. Minha reação natural era arregaçar as mangas e colocar mãos à obra.

Muita gente teimava em não enxergar o que havia de valioso na MMX. No instante em que o dinheiro se misturou ao sonho, as pessoas se encantaram. É mais fácil acreditar na língua do dinheiro. Todos ficaram boquiabertos quando a Anglo American desembolsou US\$ 7 bilhões em duas tranches quase sucessivas pelas participações da MMX nos sistemas Minas-Rio e Amapá. O valor de mercado da companhia alcançou cerca de US\$ 10 bilhões. Em apenas um ano e meio, a MMX havia se valorizado mais de seis vezes.

É o que chamo monetizar um sonho. Bastou os bilhões de dólares entrarem na história e o assombro foi geral. Da noite para o dia, todos passaram a entender o que eu dizia sobre a MMX. A companhia era a mesma, seus ativos continuavam ali à disposição do mercado. Mas tudo ficou diferente depois que os bilhões ecoaram nos ouvidos dos céticos.

É assim mesmo: quando se monetiza o sonho, o que era realidade para o empreendedor se torna realidade para todos. Hoje, a MMX tem capacidade instalada de 10,8 milhões de toneladas anuais e as minas estão localizadas no Brasil, com o Sistema Corumbá e o Sudeste, e também no Chile.

Um desdobramento dos avanços na MMX foi que, em 2009 e 2010, fechei duas das grandes parcerias da minha vida empresarial. A primeira foi com a Wuhan, siderúrgica chinesa que pagou US\$ 400 milhões por 21,5% de participação no capital da empresa. Um ano depois, a sul-coreana SK Networks desembolsou US\$ 700 milhões para adquirir uma fatia de 14% da companhia. Um sinal inequívoco da qualidade do negócio e do produto.

Noutras palavras, a monetização de um sonho.

## O MELHOR NEGÓCIO DO MUNDO

John Rockefeller, fundador da Standard Oil, primeira companhia de petróleo dos Estados Unidos, afirmou um dia: “O melhor negócio do mundo é uma empresa de petróleo bem administrada. O segundo melhor negócio do mundo é uma empresa de petróleo mal administrada.”

Compreendi a brincadeira de Rockefeller quando me impus o desafio de entender o mundo do petróleo. A constatação de que a atividade de exploração e produção no Brasil ostenta taxa de êxito de 50%, enquanto a média mundial não ultrapassa 18%, me chamou atenção para as possibilidades de empreender em território nacional. Ou seja, eu teria três vezes mais chances de encontrar petróleo por aqui do que teve meu colega americano um século atrás. Se o negócio já era fantástico com 18% de probabilidade, ele certamente seria espetacular com 50%.

O ouro apresenta, conforme comentei, índice de descoberta de 17 mil para um. Vou repetir: 17 mil para um. O que poderia realizar com o “ouro negro” depois de acumular tanta experiência com o “ouro amarelo”?

O petróleo envolve muito dinheiro para obter concessões, e eu dispunha de capital suficiente para iniciar o processo. Também exige conhecimento em lidar com recursos naturais e com logística, minhas especialidades. Faltava uma equipe capaz de desenvolver a companhia, de colocar esse projeto de pé. Fui buscar esses profissionais no mercado, muitos deles com mais de 30 anos de Petrobras.

A trajetória da OGX já é conhecida. Pusemos a companhia de pé em tempo recorde. Ela foi constituída em julho de 2007 e imediatamente captou recursos de US\$ 1,3 bilhão por meio de colocação privada de ações. O montante assegurou os fundos necessários para adquirir direitos de exploração sobre 21 blocos licitados pela ANP em novembro daquele ano. Apenas quatro meses separaram a constituição da empresa do leilão da ANP.

Menos de um ano depois da fundação, a OGX realizou sua já lendária abertura de capital na Bovespa. O IPO da companhia foi o maior da história do mercado de capitais brasileiro até então. Arrecadou US\$ 4,1 bilhões. O excesso de demanda foi tamanho que os investidores chegaram a colocar na mesa mais de US\$ 40 bilhões ao constatar a capacidade de geração de riqueza representada pela OGX. Mesmo para quem já havia realizado outras aberturas de capital e empreendido grandes negócios, aquilo foi impressionante.

Os investidores realmente compreenderam que estavam diante de oportunidade única. Foi também um grande referendo à minha capacidade de execução e um voto de confiança jamais recebido por um controlador de empresa de capital aberto no país.

A OGX é hoje a maior companhia privada brasileira no setor de petróleo e gás em áreas marítimas de exploração. Suas concessões cobrem cerca de 7 mil quilômetros quadrados em mar e 21,5 mil quilômetros quadrados em terra, abrangendo cinco diferentes bacias – Campos, Santos, Espírito Santo, Parnaíba e Pará-Maranhão. No total a OGX conta com 30 blocos exploratórios no Brasil.

Tudo isso permite antever um dos maiores êxitos de que se tem notícia no mundo dos negócios. Os trabalhos iniciais de prospecção apontam para novas províncias petrolíferas no país. A campanha exploratória da OGX é maior do que a soma das campanhas de todas as empresas petrolíferas estrangeiras atuantes no Brasil.

Uma das artes do empreendedor é enxergar o óbvio antes que o óbvio se revele como tal. Minha trajetória em recursos naturais permite afirmar: a OGX é uma empresa única no Brasil e no mundo. Não gosto de promover meus negócios quando não enxergo as riquezas a serem criadas. Tenho orgulho da equipe da OGX. São conservadores, cautelosos. Os talentos que vieram da Petrobras vivenciam a oportunidade de trabalhar numa empresa privada, onde os procedimentos são mais rápidos, flexíveis, ágeis.

É uma empresa formada por profissionais que conhecem recursos naturais e aceitam o risco. Quando se trabalha em áreas tão ricas, a taxa de sucesso é até difícil de mensurar. Só posso garantir que é exponencial. A reserva de gás que a OGX identificou na bacia terrestre do Parnaíba, no Maranhão, é prova disso.

Ela vai revolucionar o setor energético brasileiro. A reserva potencial estimada é de 15 milhões de barris de óleo equivalente (boe). A concessão pertence à OGX Maranhão – uma sociedade formada por OGX (66,6%) e MPX (33,3%), que por sua vez detém 70% de participação no bloco. Se confirmada a previsão das reservas, equivalerá a um terço de todo o consumo de gás no Brasil. É uma nova província, um novo mundo. É metade de uma Bolívia.

A OGX tem no seu DNA algo especial que herdou de mim: a vontade de encantar e

surpreender. Eu não estou apenas atrás de números e de metas. Quero superar expectativas, apresentar resultados e conquistas que nem o mais otimista dos otimistas esperava. Alguém imaginava que o Parnaíba abrigasse meia Bolívia em reservas de gás? A OGX e eu estamos atrás de novos campos, sim. Mas estamos atrás também de novas províncias. A essência da minha personalidade empresarial está expressa num acontecimento da grandeza da descoberta do Parnaíba. Identificamos uma nova província na Bacia de Campos e há outra província prestes a se consolidar na Bacia de Santos. Perfuramos com êxito 57 poços nas duas bacias.

Isso é superar expectativas, encantar e surpreender o mercado.



*Plataforma petrolifera da OGX no poço Waimea  
na bacia de Campos, Rio de Janeiro.*





*O FPSO OSX-1 – primeira unidade flutuante de produção, armazenamento e transferência de óleo a integrar a frota da OSX – conclui com êxito sua viagem de 45 dias de Cingapura ao Rio de Janeiro.*

## SURGE A EMBRAER DOS MARES

Compreendi rapidamente que tinha reservas gigantescas diante de mim e uma série de exigências a cumprir. No mundo do petróleo, há toda uma cadeia de fornecedores da qual se depende 24 horas por dia. A este cenário se somou a descoberta do pré-sal, indicando que outras companhias também se instalariam no país. Ficou claro que havia espaço para uma prestadora de serviços em áreas específicas, que serviria à OGX e a outras empresas. Mais uma vez, um projeto se desdobrou em outro como parte do conceito de integração e complementaridade que norteia o Grupo EBX. Eu me refiro à OSX.

A OSX se tornou parceira indispensável da OGX como provedora de equipamentos e serviços offshore e no cumprimento das normas da ANP que exige um percentual mínimo de conteúdo nacional nos equipamentos utilizados na exploração e produção de petróleo.

O desdobramento de um projeto em outro também se adequava a meu entendimento de que é essencial controlar toda a cadeia para ser bem-sucedido. Foi importante em minha experiência não depender de ninguém na criação de riqueza. Ao capturar todos os elos, me deparei com taxas de retorno diferenciadas. A Visão 360 graus tornou possível este controle de toda a cadeia a partir da gestão abrangente das demandas de cada companhia.

A OSX foi desenhada num conceito que defino como de estado da arte. Brinco que foi minha melhor sinfonia, a mais bem orquestrada. É uma companhia do setor de equipamentos e serviços para a indústria offshore de óleo e gás com atuação integrada em três segmentos: construção naval, afretamento de unidades de exploração e produção, e serviços de operação e manutenção.

O conceito do empreendimento está fundamentado em alguns pilares. Um deles é a parceria com a Hyundai, líder mundial e detentora de tecnologia única no segmento de construção naval. Entendo que fui capaz de unir todos os elos na OSX, mas a grande conquista foi convencer uma corporação como a Hyundai a transferir tecnologia para o maior mercado do mundo. Isso é um sonho. Quem é o melhor fabricante de equipamentos offshore no mundo? É a

Hyundai. Eu trouxe para o Brasil esta empresa com 10% de participação no estaleiro da OSX. Eles entenderam que fariam parte do maior mercado do mundo para equipamento offshore. Até 2020, há uma demanda de quase US\$ 200 bilhões em equipamentos.

Associarei conteúdo nacional a padrões de eficiência coreanos. E construo agora um estaleiro para que o Brasil esteja apto a exportar equipamento no futuro. Serei competitivo em âmbito mundial.

Meu projeto não vai atender apenas ao Brasil. Juntei as peças e tive a sorte de ter dentro de casa uma encomenda de US\$ 30 bilhões. Tudo isso fez da OSX um negócio único. O estaleiro será o mais moderno do país e do mundo, com guindastes e soldas de última geração. É um sonho e felizmente havia uma demanda interna de US\$ 30 bilhões que justificava construir um estaleiro de US\$ 2 bilhões. A demanda interna do Grupo EBX já paga a conta.

A OSX nasce com a perspectiva de se tornar a Embraer dos mares, porque compramos todo o know-how da Hyundai. Nada menos do que 38 anos de experiência serão transferidos para o Brasil.

O estaleiro me inspirou também a criar o Instituto Tecnológico Naval (ITN). Com a Embraer foi o contrário, o ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica) foi criado primeiro. Só depois veio a Embraer. Se os brasileiros têm orgulho da Embraer, terão o mesmo sentimento em relação à OSX. É esperar para ver.

## EXECUÇÃO SE ESCREVE COM “X”

Há uma curiosidade em torno do “x”, presente no nome de cada uma de minhas empresas. A explicação é simples. O “x” é o símbolo da multiplicação. Quem se depara com a letra associa mentalmente a uma operação matemática, a algo que se torna muitas vezes maior. Entendi que o “x” era um bom augúrio e decidi seguir com ele. Assim como o Sol inca, é um símbolo que carrego comigo desde o princípio de minha trajetória. No fundo, tudo é sinônimo de eficiência, planejamento, execução. Quero que as pessoas vinculem minhas empresas a uma capacidade única de execução. Não basta ter a ideia, colocar tudo de pé e as coisas não funcionarem. É preciso executar, entregar o que foi prometido a partir da Visão 360 graus. A multiplicação da riqueza é decorrência disso.

Hoje muitas das grandes companhias brasileiras são mal administradas. Nem sempre isso pode ser detectado pelo balanço financeiro. Falo de algo mais profundo, que remonta a princípios e filosofia corporativa. São empresas onde não há ousadia, conceito e execução. Falta, em algumas delas, visão de Brasil. Muitos líderes empresariais brasileiros enxergam apenas o que está diante de seus narizes. Faltam os 360 graus.

Observo em silêncio o que se pode fazer com as grandes companhias brasileiras. Em muitos casos, é difícil perceber que falta gestão. Uma coisa é destruir valor, outra mais sutil é deixar de criar riqueza. Muitas grandes empresas brasileiras poderiam ser ainda maiores. Algumas têm uma missão, um compromisso com o Brasil que às vezes fica pelo caminho. Simplesmente se deixa de lado por medo, visão estreita, pouca criatividade. É o problema de não contar com um controlador atuante. É possível conciliar uma governança muito satisfatória com as digitais do dono. Imprimo meu traço autoral em cada empresa e nem por isso deixo de comandar estruturas transparentes e em constante alinhamento com o mercado.

Uma companhia precisa de movimento. Calmaria é bom para quem não quer sair do lugar. Uma grande corporação deve estar preparada para se mover. Minha área de negócios engloba muito mais riscos do que outras. Furar um poço é um risco. Adquirir uma mina é um risco.

Empreender é correr risco, mas há um prêmio à sua espera. Uma jazida rica promete margens acima de 50%. Minha cultura foi sempre arriscar com conhecimento de causa.

É claro que os riscos são hoje bastante calculados, bem mais do que no início da minha trajetória. O aprendizado aconteceu por lá, nas áreas de fronteira e no garimpo. Sou o mesmo empreendedor, mas com a experiência e o conhecimento acumulados. De todo modo, continuo a perseguir alguma coisa que não é líquida e certa. Meu negócio é o desconhecido, sob certo ponto de vista. É perseguir o que ninguém vê.

## BILHÕES DE DÓLARES NÃO NASCEM EM ÁRVORES

Sou fanático por conceitos eficientes. Detesto “puxadinho”. Não me contento com nada que se defina como “mais ou menos”. Vivo para a excelência. É o que tenho em mente quando vislumbro o futuro de minhas empresas e do Brasil.

É preciso pensar no presente, mas também é vital antever o que poderá acontecer 50 anos à frente. Gosto de sonhar o mesmo sonho mais de uma vez. No meu caso, muitos se tornaram realidade. Outros ainda não. Se você não tem um sonho, acorda vazio. Alguns levam três a quatro anos para acontecer. Outros talvez não aconteçam, mas então você deve substituir o que morreu por um sonho mais novo e estimulante. Nem tudo vai dar certo. Isto vale para todo mundo.

Entendo que houve uma criação maciça de riqueza nas minhas empresas, mas isso é nada diante das perspectivas futuras. O petróleo é um mundo novo. Na área de minério de ferro, tenho uma montanha de 10 quilômetros diante dos olhos. É uma riqueza imensa.

Captei a soma de US\$ 26 bilhões com as ofertas primárias de ações de minhas empresas na Bolsa e com ativos que fui obrigado a vender para fazer face a novos empreendimentos. Jamais conseguiria se não tivesse um excelente produto a oferecer aos investidores. Eles acreditaram no potencial dessas empresas e esse potencial começa a se materializar.

Ainda assim, sempre há os que falam que apareci por aí nos últimos cinco anos. Não fui eu que apareci nos últimos cinco anos. Foram algumas de minhas empresas. Eu já estava “por aí” 25 anos antes. Vou repetir: para criar meu primeiro bilhão de dólares, gerei US\$ 20 bilhões em riqueza para os investidores. Soube fazer de tal maneira que a dividi com o investidor que estava comigo. Nunca tive problema em compartilhar a riqueza que saiu da minha cabeça, de uma ideia minha, de um sonho que foi sonhado por mim. Não importa. Ninguém que acumulou um bilhão de dólares em 20 anos de trabalho chega aí de repente, do nada.

Muitas vezes a grande realização está em ver um negócio crescer e prosperar. É importante

a recompensa, mas o que mais me estimula é verificar que um mundo foi criado a partir de um conceito cuja origem só o autor é capaz de identificar. As pessoas têm grande dificuldade de entender a criação instantânea de valor na área de recursos naturais. Isso vem da cultura da elite brasileira. Pergunte aos maiores empreiteiros do Brasil se eles arriscariam US\$ 100 milhões num furo, num poço de petróleo que eventualmente pode estar seco. Todos dirão que não. Chequei pessoalmente com alguns. Eles não têm a cultura do risco, não sabem que o Brasil é um país rico, que responde e recompensa. Falta ousadia. Alguns investidores se aproveitam das crises para comprar ativos que valem alguns centavos. Eu não faço isso. Crio riqueza do zero e me orgulho disso.

Sou um empreendedor diferente da média. Os projetos que crio, todos a partir do zero, costumam gerar ativos que valem bilhões de dólares. Alguns não entendem como é possível e olham para meus negócios com desconfiança. Como realizar tantas coisas ao mesmo tempo e em escala tão diferenciada? Quem me conhece, e conhece meus projetos, sabe como são concebidos. Falei deles aqui. Junto peça por peça. Olho as nove engenharias da Visão 360 graus, checo e recheço tudo a cada dia.

Sou perito em identificar diamantes não polidos e aprendi, ao longo da vida, a polir esses diamantes. Muitos executivos sonham ganhar milhões de dólares para trabalhar menos e curtir a vida. Sou o oposto. Quanto mais ganho, mais quero investir e criar novos negócios. Os ganhos que auferi ao longo da vida me permitiram alçar voos cada vez mais altos.

A experiência da mineração na Amazônia me forjou de uma forma muito diferente. É o que me permite hoje criar esses ativos de bilhões de dólares, muitos dos quais ainda em plena operação. No total, coloquei nove minas de ouro em produção a partir do zero. Muitas delas ainda se encontram em pleno funcionamento. Em 1987, eu “engenharei” a mina de Paracatu, que como disse é ainda hoje a maior mina de ouro do Brasil e também se encontra em pleno funcionamento. Seu valor de mercado é hoje de quase US\$ 5 bilhões. A mina de Musselwhite é outro bom exemplo. Vale atualmente mais de US\$ 2 bilhões. Sem mencionar outras como La Coipa e Casa Berardi, ainda em operação e que valem cerca de US\$ 1 bilhão cada.

Há quem me conheça apenas a partir da criação da MMX, em 2005. Desde então, os bilhões de dólares também se multiplicaram. Criei cinco empresas listadas na Bovespa – MMX, LLX, MPX, OGX e OSX –, cuja história narrei aqui, concebi os projetos de mineração de ferro Minas-Rio e Amapá, negociados com a Anglo American, e agora estou focado no desenvolvimento de empresas de ouro e carvão na Colômbia, a AUX e a CCX (um projeto dentro da MPX). São novos bilhões de dólares a caminho a partir de empreendimentos recém-criados. E posso dizer com convicção que não vou parar por aí.

## O BRASIL NO MAPA DOS NEGÓCIOS

No passado as pessoas olhavam com desconfiança e desdém para o Brasil. Eu percebia nos olhos dos meus interlocutores. Agora os CEOs das grandes empresas vêm me visitar no escritório. O centro do mundo está no eixo Brasil-Índia-China. Haverá maciça transferência de riqueza para essas nações. Fico feliz ao constatar que colaborei com a inserção do país no mapa-múndi dos negócios.

O Brasil vai produzir petróleo em larga escala. O mesmo ocorrerá, em proporções ainda maiores do que as atuais, com as *commodities* agropecuárias. Os chineses necessitam dobrar o consumo de proteínas nos próximos sete anos. Sem o Brasil, não vão chegar lá. É o que chamo de autopista para a China. O futuro que está reservado para o Brasil é glorioso, com toda a certeza. O país está na moda. É capa de revistas, de jornais. Empresas do mundo inteiro estão de olho no imenso mercado consumidor brasileiro, numa nação ainda com muitos jovens e que apresenta grande mobilidade social. A economia nunca foi tão estável e passou muito bem pelo teste da crise de 2008.

Sempre pensei grande nos negócios porque penso num Brasil imenso, num país que todo mundo possa desfrutar. É possível oferecer aqui muitos exemplos do que significa hoje empreender no Brasil e ter os olhos voltados para o potencial deste imenso mercado consumidor.

Vou ilustrar com o breve histórico de uma de minhas empresas, a REX, criada em 2008 para identificar oportunidades no setor imobiliário. Minha ideia inicial era desenvolver as retroáreas de alguns dos maiores empreendimentos do Grupo EBX. Agora está claro que a REX tem tudo para se transformar em ativo muito especial, com ênfase na incorporação imobiliária e em projetos urbanísticos em geral.

A empresa já detém participação em terrenos que somam 22 milhões de metros quadrados no Rio de Janeiro, em Santa Catarina e no Ceará, além da Hacienda Castilla, terceira maior



área contígua do Chile, com 240 mil hectares.

O fato é que nós estamos hoje diante de um novo Brasil, de oportunidades que se apresentam e que nem todos têm a coragem e a ousadia de agarrar com unhas e dentes.

Eu me tornei um empreendedor em plenos anos 1980 e 1990, num ambiente de guerra, com inflação alta, falta de acesso ao capital, instabilidade econômica e política. Como já foi dito, acumulei US\$ 1 bilhão em 20 anos. É só fazer as contas e verificar o que captei em tempo bem mais curto nos anos 2000. O crescimento é exponencial. Os IPOs estão aí para provar.

Eu digo sempre: compre no Brasil, invista no Brasil. Tenho viajado, faço negócios fora. Vejo que o Brasil realmente é o país do momento. Recentemente obtive mais uma prova do quanto o Brasil ocupa hoje lugar de destaque no mapa dos negócios. O Grupo EBX firmou, no final de 2011, parceria estratégica com uma gigante mundial: a IBM. O objetivo comum será apoiar o crescimento de cada empresa e continuar a trazer inovações e tecnologia de ponta para o Brasil. A parceria atenderá a setores como os de recursos naturais e infraestrutura, prioridades em minha trajetória de empreendedor.

Falo muito na importância de conceitos ligados ao estado da arte da tecnologia e na busca incessante pela eficiência e pela competitividade. É desse modo que o futuro chega mais cedo para quem sabe vê-lo.

Um dom dos visionários é a capacidade de antecipar o futuro e convertê-lo em presente.

## A CARTILHA DA ÉTICA

Há empresários que operam 100% dentro da cartilha correta. Sou um deles e faço questão de me manter assim. Há alguns anos, assinei um dos cheques de valor mais alto do mundo a título de pagamento de imposto já honrado por uma pessoa física. Foi recolhido ao Tesouro Nacional valor equivalente a US\$ 450 milhões por conta do que recebi na operação da MMX com a Anglo American. Nem sequer havia no Rio de Janeiro caixa registradora que computasse todos os zeros do cheque. Parece brincadeira, mas fui obrigado a me dirigir a São Paulo para que o cheque fosse liberado. Foram mais de R\$ 700 milhões quando se deu a conversão para reais.

Espero que esse tipo de comportamento inspire as pessoas a devolver à sociedade o que esta mesma sociedade proporciona no dia a dia de seus negócios. Quem age com correção acaba recompensado de uma forma ou de outra.

Minha trajetória é a prova de que o capitalismo brasileiro está mais maduro. As aberturas de capital de minhas companhias são verdadeiros atestados de maioria. São documentos de uma época, um rito de passagem. Dez anos antes eu teria conseguido o que consegui? Cinco anos antes? Possivelmente não, ao menos não na escala em que tudo se passou. Encontrei um mercado preparado para compreender a grandeza dos projetos oferecidos, a oportunidade de se associar a alguém com capacidade de execução e histórico de sucesso e alinhamento com seus parceiros de negócios. É uma evolução do capitalismo brasileiro, e entendo que novos empreendedores surgirão na esteira do que realizamos e do que ainda vamos exibir ao mercado.

Nem todos terão tamanho suficiente para realizar seus IPOs. Há outras formas de buscar recursos. Minha trajetória é prova disso. Eu me capitalizei nos primeiros tempos com apoio de dois joalheiros amigos e, ainda mais cedo, com a venda de seguros de porta em porta. Se você tiver uma boa ideia na cabeça, e se essa ideia estiver amparada por bons fundamentos e por uma pesquisa que respalde esses fundamentos, o capital vai aparecer.

## OS OLHOS DA ÁGUIA

Mesmo que seja um clichê, costumo dizer que enxergo um negócio como uma águia enxerga o mundo ao seu redor. Os olhos da águia ocupam cerca de um terço do crânio, o que lhe permite enxergar quase toda a área ao redor. As imagens se sobrepõem em formatos tridimensionais e proporcionam acuidade e discernimento para captar a distância detalhes de qualquer natureza.

Da mesma forma, a Visão 360 graus permite enxergar o que se passa em volta e não apenas o que se apresenta mais docilmente ao olhar. Em meus negócios privilegio o meio ambiente e a recuperação, quando necessária, de áreas impactadas pela atividade extrativa. As termoelétricas da MPX produzem com o maquinário mais moderno do mundo, capaz de reduzir as emissões de gás carbônico. No Maranhão, um povoado foi beneficiado com cursos de capacitação e reassentamento com padrão internacional, que retirou famílias de área próxima a um lixão. No Rio, a EBX colabora com o grande projeto de recuperação ambiental da Lagoa Rodrigo de Freitas, cartão-postal da cidade.

O Grupo EBX hoje apoia a preservação de cerca de 800 mil hectares de mata, que abrangem três parques nacionais, cinco reservas particulares do patrimônio natural e o Corredor Ecológico de Muriqui. É uma quantidade que vai além das minhas obrigações legais.

É importante lembrar que a atividade mineradora nem sempre esteve orientada para a conservação do meio ambiente. Por conta disso, o setor carregou por anos a pecha de poluidor, resultado das técnicas rústicas que perduraram no trabalho de extrativismo. A consciência em relação às práticas de sustentabilidade é conquista recente. Minhas empresas já nasceram dentro deste conceito moderno, de respeito irrestrito ao meio ambiente e à sociedade.

Sou obcecado pela preservação ambiental. No passado, as empresas mineradoras deixavam um rastro de devastação. Vivíamos a Idade da Pedra da sustentabilidade. Hoje, à medida que a mina se expande e uma área é exaurida, recondiciona-se o que foi deixado para

trás. Muitas reservas minerais dispõem de berçário de animais e de jardim botânico com viveiro para replantar o que estava ali. A ideia é recuperar a base do ecossistema original e respeitar a biologia evolucionária para uma readaptação adequada às condições locais.

O processo moderno de exploração de uma mina caminha agora passo a passo com as melhores práticas de conservação e recuperação ambiental. Aos poucos, o rótulo de que a mineração é uma agressora do meio ambiente ficará no passado.

A MPX é a primeira empresa do Brasil a desenvolver uma planta piloto de geração de energia solar em escala comercial, além de já possuir projetos em geração eólica. A intenção é diversificar a matriz energética até mesmo como forma de preservar o meio ambiente e extrair energia para a indústria.

O zelo com o ambiente e a sociedade é uma variável obrigatória na concepção de cada novo projeto do Grupo EBX. As empresas são guiadas por um novo conceito de sustentabilidade, mais amplo, eficaz e extremamente moderno: a Gestão Integrada do Território.

É o que se pode definir como novíssima fronteira do desenvolvimento sustentável, onde a cultura local se torna elemento altamente relevante, que perpassa e enfeixa todos os demais fatores. Ao mesmo tempo, a Gestão Integrada prevê um cuidado maior com o entorno. É um avanço significativo em relação à ideia original de sustentabilidade. As empresas não contemplam mais seus empreendimentos dos muros para dentro. Agora se consolida a ideia de que é imprescindível pensar no entorno, nas áreas vizinhas que receberão os impactos positivos e negativos de cada projeto.

Um empreendedor pode ser agressivo em capturar oportunidades de investimento e manter os olhos bem abertos para o interesse da sociedade.

## O ERRO COMO PROFESSOR

O erro é um grande professor. As pessoas costumam perguntar sobre a história da JPX, minha fábrica de jipes. Foi no início dos anos 1990. Os automóveis sempre me fascinaram, e um dia decidi construir meu próprio carro. O conceito era inspirado num modelo utilizado pelo exército francês. Era o que havia de mais moderno à época. Meu entendimento era que o consumidor começava a buscar utilitários nesses moldes para uso urbano. De certo modo, antecipei lançamentos que alcançaram muito sucesso anos mais tarde.

Meu sócio francês havia exigido que o motor fosse da Peugeot. Havia melhores alternativas naquele momento diante da rede de manutenção no Brasil. Errei no conceito do motor. Também falhei na engenharia de marketing que cercou a operação. O fato é que a JPX não deu certo. Talvez funcionasse mais tarde, mas faz pouco sentido pensar assim quando um investimento não se prova. O “se” não é uma variável no mundo dos negócios. Nunca pense: “Ah se eu tivesse feito assim..”

Assuma o erro e aja corretamente com quem foi afetado por ele. Este é o primeiro passo para o êxito futuro. Também na hora de fechar uma empresa é necessário fazer como manda o figurino. Indenizei todos os funcionários, paguei todas as dívidas, honrei todos os compromissos pendentes, inclusive o financiamento concedido pelo BNDES.

É muito importante quando o empreendedor se assume como o responsável por um fracasso. Se há uma equipe, e se essa equipe conta com um líder, o fracasso é sempre responsabilidade dele. Nunca terceirize seus erros. Não aponte o dedo nem jogue a responsabilidade sobre terceiros. O outro não é a melhor desculpa para um fracasso. O reconhecimento do erro engrandece o empreendedor.

Costumo dizer o seguinte: feliz de mim que cometi erros. Nos Estados Unidos, um erro é a base para algo melhor. Lá o investidor é financiado de novo, vai ao mercado de capitais, capta dinheiro outra vez e volta ao jogo.

Assim como na JPX, fui malsucedido na criação de uma empresa cujo propósito era

concorrer com os Correios no segmento de encomendas expressas. Chamava-se EBX Express. Eu já havia tratado de erros cometidos nos tempos de mineração, nos primeiros passos no garimpo. Faço questão de mencionar meus percalços. Mesmo quando falhei, procurei fazer o melhor. O que aprendi de mais valioso: se errei foi porque deixei de olhar para algum detalhe.

A Visão 360 graus é a busca do erro zero. É a diferença de quem concebe um projeto, o levanta, torna possível e acompanha todas as fases de seu crescimento. A imagem pode ser batida, mas um novo projeto é como um filho: um dia é preciso soltar as amarras, deixar que cuide da própria vida, se encarregue de suas realizações pessoais. Mas nunca se deve deixar de ter os dois olhos bem abertos ao menos até que seu filho alcance a maioridade. No caso de um projeto empresarial de grande porte, maioridade significa atender às expectativas dos acionistas e do mercado.

Quando alguém adquire o papel de uma companhia da família X, sabe que vai encontrar ali algumas coisas que proporcionarão segurança. O conforto que procuro oferecer é um alinhamento permanente com acionistas e mercado. A cada nova emissão, a cada nova oferta pública, estou imbuído da convicção de que vou gerar riqueza e compartilhá-la com quem acreditou em mim.

Quando se monta um negócio, qualquer que seja, firma-se um “contrato” com colaboradores, fornecedores, clientes, concorrentes e a sociedade em geral. Vale para uma pequena mercearia ou para uma empresa de petróleo. O empreendedor tem de ser obsessivo na busca pela excelência, na preocupação em remunerar bem seus colaboradores e oferecer o melhor produto a seus clientes. Se agir deste modo, terá à disposição o instrumental necessário para obter sucesso no que faz.

## O CORAÇÃO NA CURVA DE UM RIO

Sempre tive o desejo de colaborar mais fortemente com o Rio de Janeiro, cidade que amo e onde escolhi viver. Nos últimos anos, mesmo diante de tantos novos negócios, encontrei tempo para me dedicar à cidade e me empenhar na solução de alguns de seus problemas.

Um desafio que me mobiliza há alguns anos é a recuperação ambiental da Lagoa Rodrigo de Freitas. Firmei parceria com o Governo e a Prefeitura do Rio e investi no projeto. Chama-se Lagoa Limpa. Apoiei também o Comitê Olímpico Brasileiro (COB) com a doação de R\$ 23 milhões para o projeto vitorioso de candidatura do Rio de Janeiro à sede dos Jogos de 2016. Tenho investido na revitalização da Glória, tradicional bairro do Rio. Adquiri o Hotel Glória e outros imóveis no entorno daquela bela região. Inaugurei o Pink Fleet, uma embarcação, com o objetivo de colaborar com o turismo. Agora cuido também da Marina da Glória.

Convenci também um dos grandes chefs da cozinha chinesa nos Estados Unidos a se associar a mim na instalação de um restaurante de alta gastronomia na cidade, o Mr. Lam.

O Grupo EBX também decidiu apoiar a criação de um time de voleibol masculino no Rio de Janeiro, o RJX. O Maracanãzinho sediará seus treinamentos e jogos. Como parte do projeto, contribuimos para a formação de nossos atletas e mantemos parceria com a Escola de Vôlei Bernardinho em projetos sociais nas comunidades onde se instalaram as Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs).

Por falar em UPPs, uma das maiores ações de segurança pública da história do país, tomei inclusive a decisão de contribuir pessoalmente com a doação de R\$ 20 milhões anuais para o projeto ao longo de quatro anos.

Em cada um desses empreendimentos, está a marca do meu amor pela cidade. A proposta, nestes casos, não é obter resultado financeiro, mas perseguir uma realização que muitas vezes o dinheiro, por si só, não pode oferecer. Gosto de pensar que colaboro com minha cidade não apenas ao empreender, mas também ao me associar a órgãos de governo a fim de encontrar

soluções mais rapidamente para os graves problemas que afligem o Rio.

Ao longo dos anos, tenho em mente prosseguir com esta colaboração. Quero ser um parceiro da cidade na reconquista do espaço perdido por duas décadas de estagnação. Basta olhar ao redor para constatar que o Rio já deu uma bela volta por cima e caminha para avançar ainda mais nos próximos anos. Se ninguém quiser pensar em mais nada, pense na indústria do petróleo e na nova província que acaba de ser descoberta. O Rio vai se tornar a capital mundial do petróleo offshore, e é justo que extraia desta riqueza tudo o que ela tem a oferecer hoje ao país.

Eu colaboro com o Rio ao desenvolver meus próprios projetos e ao apoiar projetos de interesse público. Nem sempre as pessoas compreendem que não se trata de uma coisa corriqueira doar R\$ 100 milhões seja para o que for. Ainda há quem brinque ou ache graça. “Lá vai o Eike outra vez...”

Alguém já pensou que há muitos outros empresários e instituições prósperas no Brasil, talvez com patrimônio igualmente na casa do bilhão? Ficaria muito feliz se fosse acompanhado por outros empreendedores em muitos dos esforços que levo adiante em benefício do Rio de Janeiro ou do Brasil.

O Brasil que ajudo a construir é um Brasil para daqui a 100 anos. Faço isso porque penso num país ainda melhor para nossos filhos e netos. Eles merecem!



## UMA PAIXÃO COMO NEGÓCIO

Um empreendedor deve estar atento a novas oportunidades. É evidente que elas devem fazer sentido à luz dos princípios da Visão 360 graus. O Grupo EBX mantém o radar permanentemente ligado para setores com potencial de retornos atraentes. O esporte, uma de minhas paixões, foi flagrado por este radar. Por isso decidi criar a IMX, joint venture firmada com a IMG WorldWide, multinacional com foco de atuação em esporte, entretenimento e mídia. A Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 são eventos que se impõem a quem deseja contribuir com o Brasil e com o Rio.

A vocação do país para o esporte e o entretenimento é óbvia, e entendo que será possível iniciar uma nova história de sucesso em um campo onde até então fui protagonista apenas como atleta. Agora estarei do outro lado, pronto a colaborar com a concepção de projetos e eventos. Os recordes não serão mais individuais, mas de toda uma equipe. O novo empreendimento me permite fundir de forma única paixão e negócio. Nada mais prazeroso.

O empreendedor deve estar atento a novas oportunidades. É questão de identificá-las e decidir se vale a pena ingressar em uma nova área. Se há equipe, capacidade de execução e lógica no empreendimento, vá em frente. O fato de tocar um negócio não impede ninguém de assumir novo desafio. Se enxergasse de outro modo, continuaria até hoje em mineração. Provavelmente teria pensado: “Petróleo? Não, obrigado. Melhor me concentrar no que faço há 20 anos.”

O ditado popular às vezes é de uma sabedoria fantástica: “Quem fica parado é poste.” Há muitos postes na paisagem empresarial. Eu definitivamente não sou um deles nem quero ter um como parceiro. Acomodação é palavra que não deve figurar no dicionário de um empreendedor.



## A DESCOBERTA DAS MÍDIAS SOCIAIS

As mídias sociais são uma descoberta recente na minha vida. De todas elas, o Twitter é a ferramenta de comunicação que mais me atrai. Foi criado em 2006 e conta já com dezenas de milhões de usuários em todo o mundo. Sou um deles desde meados de 2010. Fui despertado pelo uso que fez dele o presidente Barack Obama no curso de sua vitoriosa campanha em 2008.

A ferramenta tem muito a ver com o que defendo como atributos básicos para um empreendedor: agilidade, capacidade de síntese, inteligência e perspicácia para difundir informações que contribuam para os negócios e o bem-estar da sociedade. Tudo isso sem contar a oportunidade de firmar uma rede de relacionamentos e abrir sentidos e neurônios para críticas, sugestões e inputs de toda natureza.

O Twitter aproxima e permite uma troca muito rápida de opiniões e informações. Tenho dito que meu perfil se encaixa neste tipo de mídia. As mensagens “tuitadas” obedecem a um limite de 140 caracteres, o que condiciona o usuário a uma síntese em escala única. O exercício é recomendável para quem ainda não desenvolveu atributo tão importante e fundamental a um empreendedor.

As pessoas perguntam se me surpreende o crescimento exponencial de minha base de seguidores. De certo modo, sim. E posso afirmar que se trata de surpresa das mais agradáveis. Tenho procurado, na medida em que meu tempo permite, manter e cultivar esta nova plataforma de relacionamento com investidores, empreendedores, mercado, curiosos, pessoas comuns. O Twitter é também uma ferramenta de governança e transparência.

Esta é a grande beleza de uma mídia social – a possibilidade de democratizar o acesso à informação e aproximar as pessoas em cada quadrante do planeta. Entendo que compreender seu funcionamento e seu impacto é hoje um requisito básico para os novos empreendedores.

Fico feliz porque conquistei muitos e verdadeiros amigos na “Tuitolândia”.

## A COPA DO MUNDO DOS NEGÓCIOS

**A** busca por me tornar um dos homens mais ricos do mundo começou como um desafio nos negócios. Se eles alcançassem a dimensão imaginada, eu seria de fato um dos empreendedores mais ricos do mundo. Há algo errado em aceitar um desafio assim?

É claro que não. Não tenho vergonha de ser rico. Vejo muita hipocrisia em algumas críticas. Fui tachado de megalomaniaco, vaidoso, orgulhoso. Minha resposta a essas “acusações” é que nada disso representa defeito ou algo reprovável. Todo empreendedor deve ter orgulho do que realizou.

Já tratei do assunto, mas não custa reforçar. Entendo que, sem alguma megalomania, não se coloca sequer uma carocinha de cachorro-quente na esquina de casa. E não há realização que não inspire vaidade naquele que a idealizou. Vale para os negócios, para as artes, para a política, para os filhos, para a vida.

Muita gente não enxerga o que representa contar, no topo do ranking dos homens mais ricos do mundo, com um empreendedor que ama o país, mantém suas empresas sob controle nacional, concentra quase a totalidade de seus investimentos no mercado interno e gera emprego, riqueza e divisas para a nação. Vou fazer aqui uma provocação. Por que nos orgulhamos do futebol brasileiro quando conquista uma Copa do Mundo e não de um empresário brasileiro que toma parte na Copa do Mundo dos negócios?

Não tenho vergonha do reconhecimento público e do sucesso, porque não gero riqueza apenas para mim. Gero riqueza para a sociedade. Hoje, o Grupo EBX emprega mais de 20 mil pessoas. No momento em que todos os empreendimentos estiverem operacionais, este contingente alcançará mais de 80 mil pessoas. É uma conquista e tanto.

Tenho o direito de me orgulhar por ter acumulado um grande patrimônio? Sim, porque antes de tudo sou solidário com o mundo que me cerca. O Brasil perdeu uma geração e meia de jovens em duas décadas de crises econômicas. Meu desejo é apoiar a construção de

universidades, hospitais, enfim, devolver à sociedade parte da riqueza gerada por mim.

Tudo o que conquistei foi construído tijolo por tijolo, pedra por pedra, à custa de muito esforço e de muito suor. Nada me foi dado de presente. Não herdei um centavo. Ao longo deste caminho, não passei por cima de ninguém. Pelo contrário, fiz muitos amigos e conheci pessoas que me enriqueceram num outro sentido igualmente importante.

Alguém me perguntou certa vez a diferença entre milhão e bilhão. A distinção mais significativa está no universo de pessoas que vão desfrutar o produto de uma riqueza, na magnitude do que o empreendedor vai gerar para a sociedade. Afora isso, não há diferença. Tudo foi fruto da ousadia e da coragem que outros não tiveram.

Um empreendedor é alguém que acredita na sua própria capacidade de realizar, pensa e repensa as etapas do seu projeto e dá vida a ele. Enxerga o que ninguém mais enxergou. Executa com eficiência. Isto vale para qualquer negócio, seja qual for a dimensão.

É possível garimpar pedras preciosas numa microempresa. Uma ideia que ninguém teve pode fazer a diferença. Costumo dizer que as fronteiras geográficas são grandes oportunidades para fazer diferença nos negócios. No meu caso, descobri as fronteiras da Amazônia. Você pode adaptar e ajustar ao seu negócio o que representou para mim a descoberta daquela região. Pode ser um bairro de uma área carente de determinado produto, com potencial de consumo ainda inexplorado. Pense nas possibilidades que se abrirão no Brasil com o aumento do consumo e o crescimento do poder aquisitivo das classes populares. Muitos negócios novos surgirão. Esteja atento. Olhe em volta. Converse. Escute bastante. Procure entender o que as pessoas desejam. Você vai descobrir seu caminho com paciência e perseverança.

Apenas tenha em mente que nada cai do céu. Nem todos se tornarão empreendedores de sucesso. A taxa de mortalidade de novos negócios é muito alta no Brasil e nem sempre o instinto é o melhor conselheiro. Procure orientação. Há muitas instituições voltadas ao empreendedorismo e capazes de estimular o nascimento de novos negócios.

Antes de tudo, acredite em você.

## FELICIDADE NÃO SE ESCREVE COM “X”

Aconteça o que acontecer, acredite no seu sonho. Não pense em realizar negócios gigantescos apenas porque você acaba de tomar conhecimento da trajetória de alguém que enriqueceu como eu. O ouro é também um símbolo. Uma parte do que você lê ou ouve falar a meu respeito não passa de lenda, miragem, ilusão. O concreto é o que está aqui nestas páginas. Por trás do mito, há uma saga empresarial erguida acima de tudo com muito suor e trabalho. Ainda assim, estou longe de ser infalível. Foi possível constatar ao longo deste relato que cometi meus erros. Não apenas um. Felizmente acertei bem mais do que errei e numa escala e num tempo impensáveis no mundo empresarial.

Ficarei feliz se souber que inspirei um pequeno empreendedor num projeto ou ideia que permitirá extrair o sustento de sua família. Um empreendedor realizado não é apenas aquele que acumula milhões. A verdadeira medida da realização, inclusive no mundo dos negócios, é a felicidade pessoal.

Minha maior felicidade é olhar para meus filhos, acompanhar seus passos, seu crescimento. Minha maior felicidade está bem perto – no meu país, na minha cidade, na minha casa. É também estar diante do meu pai e verificar com quanta dignidade ele envelhece e me inspirar novamente no seu exemplo de homem público. É me lembrar de minha mãe e de tudo o que ela me transmitiu na vida em afeto e carinho.

A vida é muito maior do que qualquer negócio. Sou um homem feliz com o que realizei nos negócios, mas a realização plena está na vida, nos amigos, na família. Eu desejo esta mesma felicidade a todos os que compartilharam estas páginas comigo.

## INFORMAÇÕES SOBRE OS PRÓXIMOS LANÇAMENTOS

Para saber mais sobre os títulos e autores  
da EDITORA SEXTANTE,  
visite o site [www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br)  
ou siga-nos no Twitter [@sextante](https://twitter.com/sextante).

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

Se quiser receber informações por e-mail,  
basta cadastrar-se diretamente no nosso site.

Para enviar seus comentários sobre este livro,  
escreva para [atendimento@esextante.com.br](mailto:atendimento@esextante.com.br)  
ou mande uma mensagem para o Twitter [@sextante](https://twitter.com/sextante).

EDITORA SEXTANTE

Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo  
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil  
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244  
E-mail: [atendimento@esextante.com.br](mailto:atendimento@esextante.com.br)