



DAVID COHEN

CULTURA DE EXCELÊNCIA

As inspiradoras histórias da Fundação Estudar, que dissemina os valores do trio de empresários mais bem-sucedido do Brasil

Prefácios de Jorge Paulo Lemann,
Marcel Telles e Beto Sicupira



Sumário

PREFÁCIO	11
Jorge Paulo Lemann	12
Marcel Telles	15
Beto Sicupira	19
INTRODUÇÃO	23
PARTE I TER METAS AMBICIOSAS	27
Capítulo zero: Os antecedentes	29
Os primeiros passos de Carlos Brito, o executivo mais bem-sucedido do Brasil	
Capítulo 1: Comece pelo fim	35
As batalhas do rapaz que não sabia atirar	
Capítulo 2: A busca de sentido no trabalho	40
A moça que quase morreu duas vezes	
Capítulo 3: O maior risco é não correr riscos	44
As escolhas de Hugo Barra, o brasileiro mais bem-sucedido no mundo da tecnologia	
Capítulo 4: Dinheiro não é final – é sinal	52
O garoto rico que perdeu tudo e o camelô que virou CEO	
A história da Fundação Estudar – 1	59
O princípio e os princípios de uma máquina de impulsionar talentos	
PARTE II TRABALHAR DURO	63
Capítulo 5: Ter vontade, não ficar à vontade	66
Da roça no sul de Minas para a faculdade de ciências na China	

Capítulo 6: Ter objetivos ajuda a perseverar	69
O menino que calculava	
Capítulo 7: Só a obstinação leva a resultados excepcionais	74
Insistência, persistência, consistência: a lei do maior esforço	
Capítulo 8: O orgulho de superar adversidades	77
E Luiz Fernando não saiu para soltar pipa...	
Capítulo 9: O espírito empreendedor vence obstáculos	82
Os picolés que derreteram o coração do coronel	
A história da Fundação Estudar – 2	88
O trabalho de organizar e expandir... sem perder o espírito de clube	
PARTE III ENCONTRAR GENTE BOA	93
Capítulo 10: Nada é mais urgente que gente	95
As prioridades de Bernardo Hees, o “tocador de empresas” do grupo 3G	
Capítulo 11: Busque ajuda, dê ajuda	99
E Tábata descobriu suas pontes: o caminho da periferia de São Paulo à Universidade Harvard	
Capítulo 12: Cultive uma rede que o instigue	107
Networking é pouco. Você precisa de netgrowing	
A história da Fundação Estudar – 3	114
A missão de encontrar mais gente em mais áreas	
PARTE IV INVESTIR EM CONHECIMENTO	119
Capítulo 13: É preciso ter senso de urgência	123
Quem alcança nunca espera: a empresa milionária de dois garotos de 18 anos	
Capítulo 14: Faça o que não sabe	131
Do Capão Redondo para Stanford: o sonho jovem de Gustavo Torres	

Capítulo 15: Experiências diferentes levam a ideias diferentes	134
As viagens de João Castro Neves e o Evangelho segundo Mateus	
Capítulo 16: O trabalho leva ao conhecimento	137
O eucalipto, o curativo e a meia: as experiências de Kawoana Vianna	
A história da Fundação Estudar – 4	142
A hora de elaborar o processo e disseminar conhecimento	
PARTE V SER PROTAGONISTA	147
Capítulo 17: Faça a coisa certa	150
A advogada que enfrentou os cartéis	
Capítulo 18: Tenha espírito de dono	153
Autonomia vem junto com responsabilidade	
Capítulo 19: Tenha foco – mas não se prenda por ele	156
A garota que decidiu vender roupas de frio no Piauí	
Capítulo 20: Leve tudo para o lado pessoal	162
Esqueça a divisão entre vida e trabalho	
Capítulo 21: Julgue as pessoas só pelo que elas fazem	165
O efeito Mateus Bandeira: da implicância com hierarquias à presidência da maior consultoria do Brasil	
A história da Fundação Estudar – 5	170
A entrada da nova geração e o começo do faroeste	
PARTE VI PROVOCAR IMPACTO	175
Capítulo 22: Negócio social também é negócio...	180
O paraibano que saiu de Harvard para a favela e a mineira que entrou na lista da felicidade da Inglaterra	
Capítulo 23: ... e todo negócio é social	186
Mentoria e difusão de valores: quem cai na rede tem que ajudar a costurá-la	

Capítulo 24: Pratique o egoísmo inteligente	190
A lição dos morcegos que bebem sangue e das pessoas que escolhem outras para tomar a sua frente	
A história da Fundação Estudar – 6	194
A expansão dos programas e o mantra escrito a giz na parede da nova sede	
EPÍLOGO	198
SOBRE A FUNDAÇÃO ESTUDAR	200
Cronologia	200
Valores	201
Missão	202
Frentes de atuação	202
Iniciativas	202
Cursos	203
BIBLIOGRAFIA	205

PREFÁCIO

Por Jorge Paulo Lemann

*“Foi a cultura que levou nossos negócios a ter sucesso.
Ela pode ajudar o Brasil, também.”*

Há mais de 40 anos, pouco tempo depois de ter criado o Banco Garantia, percebi que nosso maior ativo era ter pessoas muito boas trabalhando juntas. Não era uma fórmula original. Como quase todos os princípios da nossa cultura empresarial, ela veio do que observamos em outros lugares e adaptamos para a nossa realidade. O que faz a diferença para nós, talvez, é que a aplicamos com mais zelo, mais persistência. Quando o Garantia ainda era um banco pequeno, mais umas 30 pessoas, nós já entrevistávamos mais de mil candidatos por ano para escolher os melhores possíveis. Foi assim que entraram no banco talentos como Marcel Telles e Beto Sicupira, meus sócios até hoje, além de Claudio Haddad, Armínio Fraga, André Lara Resende e tantos outros.

Essa mesma prática, de buscar pessoas muito boas, treiná-las, motivá-las e criar com elas um sonho grande, foi aplicada a tudo o que construímos depois: Lojas Americanas; Brahma, depois Ambev e AB Inbev; Burger King; Kraft Heinz...

Não quero dizer com isso que descobrimos a fórmula do sucesso. Só que este é um jeito de fazer as coisas que tem dado muito certo para nós: juntar gente boa, sonhar grande, praticar a meritocracia, buscar melhorar sempre, trabalhar duro, ter ética... Essa cultura nos ajudou muito nos negócios, é algo em que acreditamos e por isso gostamos de disseminar – não só nos nossos negócios, mas também no Brasil.

Com esse espírito, em 1991 nós criamos a Fundação Estudar, para atrair pessoas talentosas e inspirá-las a crescer. Podiam ser pessoas bem diferentes, pois sempre procuramos selecionar quem pareça ter boas condições de contribuir de forma construtiva para o Brasil – nunca demos atenção a posição política, cor, gênero ou origem social.

Quando jovem, eu tive uma boa experiência nos Estados Unidos. Estudar em Harvard abriu a minha mente, me ensinou a ter disciplina e foco. Ao conviver com tanta gente excelente, sempre preocupada em melhorar, meus sonhos também ficaram maiores. E desenvolvi uma sensibilidade mais aguçada para distinguir as pessoas excepcionais – porque conheci várias. Lá tive contato com a cultura do banco de investimentos Goldman Sachs, que me converteu ao modelo da meritocracia e de tornar as pessoas sócias do negócio.

Essa experiência me convenceu de que os brasileiros podem se beneficiar muito de estudar fora, especialmente nos Estados Unidos, que tem uma sociedade bastante pragmática e eficiente. Por isso, inicialmente, o principal objetivo da Fundação Estudar era conceder bolsas para que brasileiros pudessem fazer cursos lá.

Eu já havia dado dezenas de bolsas antes, mas não tinha um sistema, não tinha controle nem acompanhamento dos resultados. Dava bolsas para tenistas disputarem torneios, para alunos cursarem medicina, psicologia, qualquer coisa. Quando o Marcel e o Beto se juntaram a mim para criar a Fundação Estudar, decidimos que aquele esforço tinha de ser mais organizado, com objetivos mais claros e maneiras concretas de medir os resultados – assim como fazemos em nossas empresas. Então resolvemos nos concentrar em pessoas que quisessem fazer cursos ligados à área de negócios, um campo que tínhamos mais competência para avaliar.

Aos poucos, o processo de seleção foi tomando forma. Concluímos que o número médio de bolsistas deveria ser de 30 por ano, para manter a qualidade e o prestígio de fazer parte do grupo. Mais tarde,

decidimos ampliar o escopo para apoiar estudantes de outras áreas, especialmente gestão pública e educação. E expandimos nossas ações: cada um de nós criou a própria fundação.

Mais recentemente, a partir de 2011, percebemos que a comunidade que havíamos construído, de cerca de 500 bolsistas, era forte, mas muito pequena para um país grande como o Brasil. Então incentivamos a Fundação Estudar a difundir ainda mais seus exemplos e sua cultura. É isso que tem acontecido, com os programas de preparação para estudar fora e os cursos de formação de líderes. Nossa esperança é atingir milhões de jovens, torná-los conscientes de que existe um mundo eficiente, produtivo, construtivo, em que as diferenças ajudam a multiplicar em vez de dividir. Esperamos que eles apreendam o suficiente para melhorar de vida e para reproduzir esses valores em outros lugares.

Já temos muitos exemplos de pessoas que fazem coisas excepcionais. Algumas dentro das nossas empresas, muitas fora. Não é algo tão mensurável, não é matemático. Mas é nisso que acreditamos. E estamos aí, estamos empurrando, fazendo força, achando que tem mais gente acreditando nessa cultura, acreditando que o grupo todo vai se ajudar... e algumas dessas pessoas vão tornar o Brasil muito melhor.

Introdução

“Se você fosse presidente do Brasil, qual a primeira coisa que faria?”

“Fale de dois amigos e um desapontamento.”

“O que você vai estar fazendo daqui a 10 anos?”

Essas eram as típicas perguntas que cinco jovens tinham que responder durante a entrevista, que acontecia numa sala ampla e acarpetada, com grandes janelas, no bairro dos Jardins, em São Paulo. À sua frente sentavam-se os quatro interrogadores, profissionais que haviam estado em sua posição alguns anos antes. Na lateral da sala estava a equipe que organizou o encontro. Estávamos em maio de 2015 na sede do banco BTG Pactual e aquele era o início da fase presencial do longo processo de seleção de bolsistas da Fundação Estudar.

Um mês antes, eu havia sido chamado para escrever um livro sobre a Estudar, em comemoração aos seus 25 anos. Não era para ser apenas um livro institucional. A ideia era escrever sobre seus valores, com base nas histórias de sucesso de pessoas ligadas à fundação.

Como jornalista que dedicou boa parte de sua carreira à área de negócios, a instituição não me era desconhecida. Pouco tempo antes, a revista que eu dirigia havia publicado uma reportagem de capa sobre os planos de Jorge Paulo Lemann de impactar milhões de pessoas no país – em grande parte calcados na disseminação dos valores da Fundação Estudar entre os jovens brasileiros. Mesmo assim, aquele

era para mim o primeiro contato ao vivo com uma cultura... *fascinante*, como diria o vulcano Spock, do seriado *Jornada nas Estrelas*.

Entrevistei 40 bolsistas e tive outras dezenas de conversas com funcionários, membros do conselho, candidatos a bolsa e participantes dos variados programas oferecidos pela Estudar, além de seus três criadores. Minha tarefa era coletar seus testemunhos e ajudá-los a organizar a mensagem que desejavam transmitir – para disseminar a cultura peculiar da Fundação Estudar. O livro que você tem agora em mãos é o resultado desse trabalho.

A Fundação Estudar nasceu em 1991, com o intuito básico de apoiar jovens talentosos que quisessem fazer cursos de negócios no exterior. A motivação era ajudar o Brasil, melhorando a qualidade de seus executivos e empreendedores. A seleção dos candidatos era feita com base em critérios da cultura que Jorge Paulo Lemann imprimira no Banco Garantia. Procurava-se gente que se identificasse com valores como meritocracia, busca da excelência, senso ético, transparência, trabalho duro e em equipe, metas ousadas.

Um quarto de século depois, essa base permanecia intacta. “Nosso papel aqui é pegar os melhores entre os excelentes”, afirmou um dos entrevistadores naquele processo de seleção de bolsistas.

Em cima dessa base, porém, a Fundação Estudar construiu uma cultura própria. Numa empresa, a cultura é transmitida principalmente de forma tácita, pelas escolhas e pelos exemplos do dia a dia. Sem contar com essa vivência, a Estudar foi obrigada a explicitar valores e extrair a essência de suas crenças, para torná-las aplicáveis na mais ampla gama possível de situações e ambientes.

Com o passar do tempo e o aumento do número de bolsistas, a Fundação Estudar criou a própria massa crítica e sua missão foi se transformando: o apoio aos jovens se expandiu para cursos de graduação, depois para outras áreas além dos negócios, a seguir para outros programas além da bolsa – como cursos de liderança, facilitação

na escolha da carreira, vitrine para contratação por empresas e até um curso de autoconhecimento.

Essa transformação levou o impacto da Fundação Estudar a outra ordem de grandeza. As bolsas de estudos atingem cerca de 30 estudantes por ano (selecionados entre mais de 60 mil candidatos). Nos últimos quatro anos, os cursos de apoio à decisão e ao desenvolvimento de carreira já tiveram mais de 25 mil participantes, enquanto o conteúdo dos portais Na Prática e Estudar Fora chegou a mais de 15 milhões de pessoas.

O termo “fascinante” era usado por Spock quando a nave estelar *Enterprise* deparava com alguma cultura alienígena complexa e bem estabelecida. De certa forma, a cultura Estudar é uma espécie de alienígena para uma parcela significativa do Brasil: ao primado do jeitinho e do paternalismo, ela contrapõe a meritocracia e as metas; ao costume de se resignar, ela responde com o incentivo à ambição e à obstinação; ao receio de conflitos, ela opõe a competitividade; ao conservadorismo, a vontade de criar.

Não é uma cultura que serve para todo mundo, ou para todos os projetos que se tem na vida, porque demanda um nível de energia excepcional – nem todo mundo quer ser líder, nem todos se sentem confortáveis em ambientes competitivos. Mas é uma cultura que favorece o crescimento, e da qual o país pode se beneficiar muito.

Com sua rede de troca de estímulos e experiências, a Fundação Estudar funciona como uma espécie de catalisadora do processo interno que leva à ação. Outras influências podem ajudar ou atrapalhar nesse caminho, mas a rede dá sustentação, os exemplos inspiram, a lógica que costura os valores dá substância à crença no sucesso. A Fundação Estudar tem a convicção de que pode ajudar mais gente a encontrar um caminho original, de satisfação pessoal e impacto positivo para a sociedade. E este livro é uma das formas de alcançar esse objetivo.

Em síntese, a Fundação Estudar prega a excelência. A fórmula para atingi-la está baseada em seis valores:

- ter metas ambiciosas
- trabalhar duro
- unir-se a gente boa
- investir em conhecimento
- assumir o papel de protagonista em sua história
- almejar um impacto positivo na sociedade

Esses valores são o fio condutor do livro. Nas próximas páginas, eles são expostos por meio de histórias inspiradoras de gente ligada à rede da Fundação Estudar. Há pessoas extraordinárias. Mas há mais pessoas comuns que fazem coisas extraordinárias.

PARTE I

TER METAS AMBICIOSAS

A filosofia Estudar:

- Tudo começa com um propósito – encontrá-lo requer um esforço de reflexão e autoconhecimento.
- Esse propósito deve se traduzir em um objetivo de longo prazo (que implica o estabelecimento de metas, com prazos definidos e formas de medir sua realização). É o que se chama de “sonho grande”.
- As metas são as estacas que permitem avaliar se você está trilhando o caminho que planejou. Elas devem ser ousadas, mas não impossíveis.

“Aquele que tem um porquê para viver consegue suportar quase qualquer como.”

Uma das mais famosas citações do filósofo alemão Friedrich Nietzsche, essa afirmação vale para os mártires, capazes de resistir a sacrifícios em nome de um ideal, mas pode ser adaptada para o espírito empreendedor: quem tem um porquê inventa um como. Quando se mira um fim, os meios se apresentam.

Pode parecer contrassenso, mas muitas vezes é mais eficiente pensar assim, de trás para a frente. Não à toa, grandes avanços da tecnologia foram obtidos por engenharia reversa, o processo de identificar algo que funciona e tentar entender como chegar lá.

Alguns estudos sobre o processo cognitivo também concluíram que, se você parte de perguntas não respondidas, aprende melhor – há especialistas que recomendam fazer a prova antes de começar a estudar a matéria: ao saber exatamente quais são as lacunas que você precisa preencher, sua atenção é focada e seu estudo é canalizado para os resultados.

A finalidade, o objetivo, dá sentido ao caminho. Esta é uma das máximas da cultura disseminada pela Fundação Estudar: trace sua meta, entenda o que é preciso para chegar lá e trabalhe.

CAPÍTULO ZERO

OS ANTECEDENTES

Os primeiros passos de Carlos Brito, o executivo mais bem-sucedido do Brasil

“Você é louco de querer voltar agora!”

Essa foi a reação do Dr. Carlos José de Brito quando seu filho lhe telefonou, dos Estados Unidos, para dizer que havia aceitado uma proposta de emprego no Brasil. Fazia sentido. Naquele ano de 1989, o Governo José Sarney lançara o Plano Verão, o quarto em quatro anos para tentar controlar uma inflação que andava pela casa dos 80% ao mês. A moeda tinha mudado de cruzeiro para cruzado e em seguida para cruzado novo. O congelamento de preços levava à falta de produtos nas prateleiras. E não é que o filho não tivesse alternativa: ele estava rejeitando cinco ofertas de emprego no exterior, em multinacionais e empresas de consultoria.

“O país está passando por um período difícil, é melhor você ficar aí por uns dois ou três anos”, disse Carlos Brito, o pai, médico especialista em cirurgia vascular e angiologia no Rio de Janeiro. Mas Carlos Brito, o filho, engenheiro mecânico que acabara de cursar um MBA (programa de mestrado na área de negócios) na Universidade Stanford, já tinha tomado sua decisão. Considerou irrecusável a proposta do Banco Garantia, com um salário de apenas um quinto do valor de

sua melhor oferta, da consultoria McKinsey. “Tem uma perspectiva melhor”, disse ele ao pai. “Tem bônus.”

Um quarto de século depois, a previsão de Brito, o filho, se mostrou acertada. Muito acertada. É claro que não há meios de saber como teria sido sua carreira se ele tivesse virado consultor, mas Brito acabou se tornando o executivo-chefe da Ambev, que se converteria na mais valiosa empresa brasileira de capital aberto, e desse posto saltou para a chefia da holding global, a AB InBev, com a missão de reduzir a menos da metade o endividamento da companhia, alavancada pela compra da Anheuser-Busch em 2008.

Com um programa agressivo de venda de ativos e corte de custos, Brito e sua equipe atingiram a meta dois anos antes do previsto – e tiveram uma remuneração compatível com o tamanho do desafio, em bônus e opções de compra de ações. Para se ter uma dimensão desse resultado, basta dizer que, não fosse a redução da dívida, não haveria capital para fazer a oferta de compra da rival SAB Miller, em 2015 – uma fusão avaliada em mais de US\$ 100 bilhões, a terceira maior da história.

Em 2015, a revista de administração e negócios *Harvard Business Review* o apontou como o 16º melhor líder de empresa do mundo, levando em conta o desempenho da companhia durante toda a sua gestão.

Sob vários aspectos, Brito é o mais bem-sucedido seguidor da cultura dos fundadores do Garantia. Sua trajetória foi marcada pela adoção e difusão de vários dos princípios que Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira implantaram em seus negócios. E sua história, de certa forma, ajudou a moldar o estilo da difusão desses valores – tanto dentro quanto fora da Brahma, depois Ambev, que ele ajudou a transformar na companhia privada mais valiosa do Brasil.

A aproximação com Lemann aconteceu quase por acaso. Oriundo da classe média do Rio de Janeiro, Brito se formou em engenharia

mecânica pela UFRJ em 1984 e começou a trabalhar no setor de logística da Shell. Lá, ouviu falar de “uma coisa chamada MBA”, um programa pouquíssimo divulgado no Brasil naquela época. Dois de seus colegas iriam fazer o curso no ano seguinte, para melhorar suas perspectivas de carreira, e Brito se interessou.

Ele já havia morado fora do país, trabalhando na Mercedes Benz, na Alemanha. E pensou que adoraria repetir a experiência, dessa vez para estudar. Candidatou-se a três universidades: a Escola de Negócios Wharton, da Universidade da Pensilvânia, Harvard e a Universidade da Califórnia em Los Angeles (UCLA). Foi rejeitado por Harvard e aceito pelas outras duas. Estava inclinado a ir para Wharton, mas, por causa de seu salário de início de carreira e da cotação do dólar, precisaria de uma bolsa – e a que conseguiu obter, do Rotary Club, era destinada à UCLA.

Enquanto tentava transferir a bolsa para Wharton, seu amigo Carlos Benjamin Hadba, o Beja o convenceu a se candidatar ao MBA em Stanford, o mesmo que ele cursava. Naquele ano, 1987, Stanford havia sido eleita a melhor universidade dos Estados Unidos, e Brito acabou sendo o único brasileiro aceito para o curso. Mas tinha recebido a resposta apenas em junho, e as aulas começariam em setembro. Se mudar a bolsa da UCLA para Wharton já estava sendo complicado, iniciar outro processo de transferência seria impossível, informou o Rotary.

Foi então que Brito ouviu falar de outra bolsa. Ele conhecia duas pessoas que faziam MBA financiadas pelo Banco Garantia. Havia um obstáculo aparentemente intransponível: as bolsas eram para funcionários do banco, e ele trabalhava na Shell. Mas seus amigos disseram que o principal acionista, Jorge Paulo Lemann, se interessava muito por gente talentosa e por educação. Brito recorreu a seu amigo Beja: pediu que um de seus tios, dono de uma corretora, telefonasse para Lemann e contasse a história do rapaz que fora aceito em Stanford

mas não tinha dinheiro para se bancar. A estratégia funcionou e Lemann concordou em recebê-lo.

“Eu fui lá nervoso, é claro”, lembra. Na época, Lemann não era conhecido como é hoje, como a pessoa mais rica do Brasil, com fortuna estimada em US\$ 25 bilhões. Mas já era um ícone no mercado financeiro. Naquele primeiro encontro, Brito espantou-se com o tempo que o empresário lhe dedicou. Foi mais de uma hora de conversa. Ele estava vivenciando um dos principais valores da cultura Garantia – que depois reproduziria em sua própria carreira: atenção a gente. Mas não saiu confiante. Primeiro, porque avaliou que tinha falado “algumas besteiras”. Como o Garantia tinha acabado de comprar as Lojas Americanas, Brito tentou mostrar conhecimento, argumentando que fazia todo o sentido o banco de investimentos ter acesso a um fluxo de caixa constante de uma loja de varejo. Era mesmo uma bobagem, quase uma ofensa. Uma das regras básicas do grupo é que cada empresa tem de ser totalmente independente.

O segundo motivo de incerteza para Brito foi que Lemann se recusou a receber o currículo que ele havia preparado. Disse que não precisava, que a Shell era cliente do Garantia, que conhecia um pessoal lá e iria dar uma pesquisada, pensar e, em uma semana, telefonar para ele. Brito ainda perguntou se Lemann não queria saber pelo menos o nome do seu chefe, “afinal, a Shell é um pouco grande...”. Mas a resposta foi seca: “Se você está indo bem como disse que está, as pessoas vão saber quem você é.”

Por isso, Brito ficou surpreso quando recebeu o telefonema de Lemann. “Olha, Brito, eu fiz as minhas pesquisas, realmente parece que você está indo bem”, disse. “Eu pensei aqui e resolvi que, como você não tem nada a ver com o banco, o banco não pode lhe dar uma bolsa... mas eu posso. De quanto é que você precisa para o primeiro ano?”

Assim, Lemann arcou com todos os custos do primeiro dos dois anos de curso, incluindo moradia, livros, etc. No segundo ano Brito

teria que se virar, mas metade do curso estava garantida. (Essa é outra das regras da cultura da Fundação Estudar: a ajuda nunca é total.)

Parecia bom demais para ser verdade, e Brito perguntou como poderia retribuir. Num protótipo do que depois se tornaria a regra para a concessão de bolsas da Fundação Estudar (por isso, até hoje, Brito é considerado o “bolsista número zero”), Lemann estabeleceu três condições. A primeira era que Brito o mantivesse informado sobre o curso: o que quer que visse de interessante, livros, artigos, observações de professores, etc., deveria compartilhar por carta. Essa era fácil. “Durante dois anos, eu escrevia para ele todo mês. Fazia um relato do que aprendia, das minhas notas, mandava algum artigo, falava sobre alguma palestra”, conta Brito.

Lemann jamais escreveu uma resposta. Ele telefonava. Eram chamadas de dois, três minutos, para dizer que havia recebido a carta e comentar um ou outro artigo.

A segunda exigência era que, da mesma maneira que ele estava recebendo uma ajuda naquele momento, Brito deveria ajudar outras pessoas no futuro. (Essa continua sendo uma regra tácita na Fundação Estudar. Se você quiser deixar um membro do conselho bastante irritado, basta mencionar o fato de que alguns ex-bolsistas, mesmo depois de alcançar boas condições financeiras, se “esquecem” da dívida.) Brito cumpre essa exigência até hoje: é um dos patrocinadores da instituição.

A terceira condição era que, quando chegasse a hora de Brito escolher um trabalho, falasse com Lemann antes de tomar uma decisão. (Criada no ano seguinte, a Estudar foi concebida para ser totalmente independente do grupo, e essa condição nunca mais foi imposta.) Como se sabe, Brito cumpriu também essa exigência. O que o convenceu a aceitar a proposta de emprego – com salário tão abaixo das outras opções que tinha em mãos – foram as duas semanas de estágio que havia feito no Garantia antes de partir para seu MBA. Ali ele

encontrou (e se identificou com) uma cultura muito diferente das que vira nas grandes empresas em que havia trabalhado: decisões rápidas, ambiente descontraído e sem paredes, livre acesso aos chefes, menos-prezo pela burocracia. “Isso mudou minha cabeça”, diz.

O outro lado da moeda de um ambiente mais estimulante era que as cobranças eram também mais agressivas. Brito teve que abandonar seus planos de tirar um mês de férias antes de voltar ao Brasil. O máximo que conseguiu foram quatro dias de folga: começou no banco na segunda-feira seguinte. Mas não chegou a ficar nem seis meses no Banco Garantia. Logo que entrou, Marcel Telles lhe disse que “tinha uma coisa para sair”, que ainda não podia revelar o que era, mas que, se de fato acontecesse, estaria à frente do negócio e gostaria de levá-lo junto.

O negócio em questão era a compra da Brahma. Brito saiu do Banco Garantia para se tornar assistente financeiro na equipe que assumiria a gestão da cervejaria. O choque cultural foi imenso, com distribuição de metas e aposta em jovens inexperientes, porém cheios de vontade. Os resultados vieram rápido. Em pouco mais de um ano, o faturamento aumentou 7,5% e o lucro triplicou. A transformação valeu à Brahma, em 1991, o título de Empresa do Ano da revista *Exame*.

Como era de praxe, os editores da revista solicitaram a Marcel que posasse para a foto da capa. Ele recusou, frisando que, na cultura da empresa, todos os resultados deviam ser atribuídos à equipe. O impasse foi resolvido com uma foto em que Marcel aparecia ao lado de seis executivos, de diversos setores da companhia. Naquela reportagem, Brito contou sua história – e o que viria a ser o sistema de bolsas da Fundação Estudar tornou-se público antes mesmo de existir.

CAPÍTULO 1

COMECE PELO FIM

As batalhas do rapaz que não sabia atirar

*“Quando eu pegava o rifle para atirar, pensava:
‘Meu Deus, o que é que eu estou fazendo aqui?’”*

Desde o segundo ano do ensino médio, no Colégio Militar de Belo Horizonte, Wilian Cortopassi se interessava por pesquisas médicas. O interesse começou no ano anterior, quando seu pai descobriu que estava com câncer. A rotina de internações do pai lhe provocou repulsa ao ambiente hospitalar, mas Wilian logo percebeu que a medicina não era o único caminho para combater a doença. Então, ainda na escola, se envolveu em um projeto da UFMG, em parceria com a Fiocruz de Belo Horizonte, que buscava possíveis tratamentos para a malária (ele queria pesquisar câncer, mas lhe explicaram que o caminho para chegar a novos remédios era similar para qualquer doença).

Esse propósito guiou toda a sua trajetória. Como os gastos com o tratamento do pai não permitiam que a família bancasse seus estudos, Wilian prestou vestibular para o Instituto Militar de Engenharia (IME) – se passasse, não precisaria pagar mensalidade e ainda receberia um soldo. Melhor que isso, teria um professor de química que desenvolvia pesquisas muito respeitadas na área da medicina. Não passou na primeira tentativa, mas ganhou bolsa em um curso preparatório em São José dos Campos. Em julho do ano seguinte, uma

semana antes do vestibular, recebeu um telefonema da mãe: o pai havia falecido. A mensagem que lhe deixara era de que desejava que ele não interrompesse seus planos de ir para a faculdade.

Finalmente aprovado no IME, Wilian logo iniciou um projeto de química medicinal e ganhou uma bolsa de iniciação científica. Sua carreira de pesquisador começava. Mas ele não se adaptou à vida na caserna. “Eu não sabia atirar, nunca fiz barra na minha vida. E o tempo que eu gastava com atividades militares era um tempo que não usava para as pesquisas.”

No segundo ano o desconforto aumentou. A vida acadêmica, no entanto, andava bem: havia participado de três congressos e ganhado prêmios de melhor apresentação em dois – da Sociedade Brasileira de Química e da Sociedade Regional de Química do Rio de Janeiro. Wilian estava se especializando no uso de química computacional para desenvolvimento de tratamentos contra a malária. Resolveu então pedir dispensa do Exército. Conhecia casos de alunos que conseguiram permissão para voltar à vida civil. Mas o general com quem falou não recebeu bem o pedido.

Em meio a essa crise, conheceu a Fundação Estudar, em uma palestra no próprio IME. “Talvez eles me ajudem a resolver essa situação”, pensou. Tornar-se bolsista não foi fácil, mas fez uma grande diferença em sua vida. “Antes eu me queixava: ‘Por que está dando tudo errado para mim?’ Ao entrar na Fundação Estudar percebi que tudo dá errado para todo mundo em alguma fase da vida. A diferença entre quem se dá bem e quem não se dá bem é como a pessoa supera os momentos ruins.”

Segundo Wilian, a mentoria que recebeu na Fundação Estudar foi fundamental para sua evolução. Os conselhos que lhe deram, diz ele, nunca apontavam para sair ou ficar no Exército. Eles apenas o convidavam à reflexão: “O que você quer para a sua vida? O que você está fazendo agora o ajudará a chegar aonde quer?” Wilian se conven-

ceu de que estava no lugar errado. Sentia-se um estranho no ninho. Considerava a parte acadêmica excelente, mas não conseguia lidar com o lado militar. E os motivos iam se multiplicando: Wilian foi convidado para ser personagem de um documentário (*Romance de formação*, de Julia de Simone) e o IME impôs restrições à filmagem; foi chamado para fazer a abertura de um congresso em Foz do Iguaçu e seu pedido de folga foi negado.

“Não tinha mais como ficar lá na condição de militar”, diz. No final de outubro de 2011, ele participou dos Desafios de Química, Matemática e Física da PUC-Rio. Ganhou medalha de bronze – e uma bolsa integral para uma faculdade que estava além das suas condições. Com a bolsa de iniciação científica e a bolsa da Fundação Estudar, era possível sair do IME. Graças à transferência de créditos, formou-se em química na PUC-Rio em dois anos e meio.

A pressa de Wilian em concluir o curso tinha um motivo. Como todos os passos que dera desde a escola, ele mudou de faculdade motivado por seu propósito. Seus passos eram pensados em relação ao fim que imaginava para si mesmo.

Havia um segundo motivo, ainda mais de acordo com seus objetivos. Wilian havia sido selecionado para um grupo de apenas 10 brasileiros que fariam um estágio de desenvolvimento de medicamentos no laboratório Glaxo Smith Kline, no Reino Unido. “Para mim aquilo era tudo!”, lembra. “Lá as pesquisas aconteciam de forma muito dinâmica. Algumas técnicas que no Brasil demoram dois meses para serem realizadas, eu vi serem feitas em um dia.” Ao final desse estágio, de um mês, o laboratório selecionou alguns alunos para entrar no curso de doutorado. Mas Wilian não foi bem na entrevista.

Foi um baque. “Eles perguntaram muitas coisas experimentais e minha formação era mais teórica. A culpa foi minha, eu estava despreparado.” Wilian mandou mensagens para os entrevistadores, pedindo outra chance, mas não recebeu respostas. Então caiu a ficha:

se não dava para fazer o doutorado com ajuda da empresa, talvez desse para tentar direto na universidade. A partir dali, seu objetivo passou a ser estudar em Oxford.

“Eu vou fazendo as coisas. E os problemas que tiverem de aparecer, que apareçam”, afirma Wilian. Ele não havia terminado a graduação na PUC-Rio, não tinha certificado de proficiência em inglês nem dinheiro para pagar o curso... mas foi aprovado, tanto em Oxford quanto na Universidade de Nottingham. Descobriu qual seria o foco das entrevistas por Skype e apresentou um currículo consistente de pesquisas. Só que a aprovação era condicional – dependia da apresentação dos certificados e, especialmente, da conclusão da graduação.

Faltavam 10 matérias para concluir a faculdade. Naquele semestre, Wilian tinha se inscrito em seis. O doutorado em Oxford começava em outubro – e em agosto ele teria de apresentar os certificados.

O primeiro problema era o dinheiro. As bolsas britânicas são distribuídas em janeiro, então não dava mais tempo para solicitá-las. Inscreveu-se para uma bolsa do programa Ciência sem Fronteiras, dada pelo governo brasileiro. Como sua fluência em inglês estava longe do nível mínimo exigido pela universidade, começou a ter aulas particulares e marcou uma prova para dali a dois meses. Se esses obstáculos eram difíceis, a falta do diploma parecia intransponível.

Mas, conforme a máxima de Nietzsche, Wilian tinha um porquê – e o como acabou se apresentando.

A solução foi sugerida por sua irmã Adriana, que na época estudava direito. Ela descobriu que, pela lei de diretrizes básicas da educação, a universidade poderia conceder o diploma a alguém que não tivesse cursado todas as matérias desde que fosse um “aluno extraordinário”. As notas de Wilian estavam entre as 10% melhores dos cursos de ciências exatas, mas a definição de “aluno extraordinário” era abstrata. O caso chegou à reitoria, que decidiu aceitar o pedido com a condição de que ele passasse nas provas de cada disciplina que não cursaria.

“Tive uma semana para me preparar para as provas de quatro matérias que não tinha cursado”, conta. “Foi bastante tenso. Nem todos os professores me apoiaram, alguns disseram que eu estava querendo correr demais, e isso me deixou muito aflito.” No fim, deu certo: passou no exame de inglês, obteve o diploma da PUC-Rio e ganhou a bolsa do governo brasileiro. Em outubro de 2013, começou o doutorado em Oxford.

De lá para cá, as pesquisas de Wilian nunca deixaram de evoluir – no início de 2016, ele já contabilizava contribuições em 11 artigos publicados em revistas científicas. E hoje mergulha no trabalho em epigenética, que oferece uma nova fronteira para tratamentos de câncer. Seu estudo mais recente sobre o assunto, feito em colaboração com outros 20 pesquisadores, foi patenteado por um laboratório americano, o que indica que o início da fase de avaliações clínicas está próximo.

“Quando penso na minha trajetória, volto lá para a época da doença do meu pai”, diz Wilian. “O que eu queria era que alguém falasse ‘Este é o tipo de câncer do seu pai, está sendo causado por A ou B e, dadas essas causas, os tratamentos mais indicados são este e aquele’ ou ‘Não existe tratamento, mas as pesquisas estão sendo desenvolvidas nesses lugares e vão estar disponíveis em tantos anos.’ Esse era meu sonho, essa sempre foi minha motivação.”