

Cezar Honório

A ARTE DO DESAPEGO

A vida, as lições e as superações de Humberto
Carneiro, um empresário do Brasil Central



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2022

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO: Teste de múltipla escolha 5

PARTE I

PASSADO

(mas sem excesso de passado) 23

CAPÍTULO 1: Outra visão de ruptura 24

CAPÍTULO 2: Um adolescente na fazenda 38

CAPÍTULO 3: A família 48

CAPÍTULO 4: Monza, a fórmula 1 62

CAPÍTULO 5: Diversidade vs. Foco 80

**CAPÍTULO 6: Integrando uma rede de
excelência** 88

CAPÍTULO 7: O negócio dos sonhos 96

CAPÍTULO 8: O mindset e a escola 112

PARTE II

FUTURO

(mas sem excesso de futuro) 117

CAPÍTULO 9: Uma flor amarela 118

CAPÍTULO 10: Lutando pelo que é certo 128

CAPÍTULO 11: De Minas ao Leblon 132

CAPÍTULO 12: Tal pai, tal Bárbara 148

CAPÍTULO 13: O exponencial é aqui 156

CAPÍTULO 14: *Un petit déjeuner* 162

CAPÍTULO 15: "O filho que não tive" 170

CAPÍTULO 16: Método Humberto Carneiro
de negociação 178

PARTE III

PRESENTE

(mas sem excesso de presente) 183

CAPÍTULO 17: "Faria-limer" e escalando 184

CAPÍTULO 18: Homem em rede, rede estendida	192
CAPÍTULO 19: Brasileiro não fala línguas?	196
CAPÍTULO 20: O roceiro de Uberaba	200
CAPÍTULO 21: Sucessão <i>à la</i> Buffett	216
CAPÍTULO 22: Na Casa da CAROL	220
CAPÍTULO 23: Liberdade e arte	222
CAPÍTULO 24: Recomeçando todos os dias	228
CONCLUSÃO: Gestão com desapego e cores mineiras	237
APÊNDICE: Galeria de fotos	257
BIBLIOGRAFIA	271
SOBRE O AUTOR	273
AGRADECIMENTOS	275

PARTE I



PASSADO

(MAS SEM EXCESSO
DE PASSADO)

CAPÍTULO 1

OUTRA VISÃO DE RUPTURA

Era um dia como outro qualquer na capital do Triângulo Mineiro. O céu estava bem azul, o sol nascera lindo e, ao que tudo indicava, o crepúsculo seria um espetáculo. Além disso, era março, um mês tradicionalmente feliz para o empresário uberlandense Humberto Carneiro. Por exemplo, em março de 2001, ele

havia inaugurado, no Center Shopping, a nova sede da Policard, empresa de cartões de benefício que fundou em 1995 e com a qual realizava seu sonho de se tornar um grande empreendedor — e também um inovador.

Eram oito da manhã. Humberto se dirigia ao trabalho quando recebeu uma ligação no celular. Do outro lado, uma voz feminina desesperada

Porém, quis o destino que 19 de março de 2004

não fosse um dia de sorte, nem sequer um dia como outro qualquer. Chegando ao trabalho no Center Shopping, Humberto recebeu uma ligação no celular quando saía do elevador do andar rumo ao escritório. Do outro lado, uma voz feminina desesperada: “Nossa filha morreu.”

Hoje, os detalhes lhe fogem à memória em função do tempo e da carga emocional, mas ele se lembra claramente da frase “Nossa filha morreu”. E da sensação de estar em um pesadelo. Era sua ex-esposa, Norah, que chorava muito e ficava repetindo: “Nossa filha morreu.” Em seguida, a ligação caiu.

Humberto ficou paralisado. Foram segundos, talvez décimos de segundos, mas pareceram uma vida. Então, ligou de volta e a funcionária doméstica de Norah pegou o telefone das mãos da patroa; ela ditou o número de uma pessoa no exterior que poderia esclarecer o que estava acontecendo. Humberto precisou de ajuda para fazer a chamada; recorreu a Norma, sua secretária desde os tempos da Monza Veículos. Quem atendeu foi um amigo da Carolina, sua filha mais velha, que estava estudando e trabalhando em Alicante, Espanha.

O rapaz foi dando as informações devagar; começou contando que Carol havia sofrido um acidente de carro. “Perguntei de pronto: minha filha faleceu ou não?”, reconstitui Humberto, emocionado. “Ele não queria me dizer, mas expliquei que precisava ser direto sobre o ocorrido, porque eu era um pai perdendo tempo para pegar o avião e atravessar o Atlântico”, diz. Nesse momento, o amigo criou coragem e respondeu que, sim, Carol estava morta. “Tudo que me lembro é de avisá-lo que autorizaríamos a doação de órgãos ao chegarmos lá.”

Para Norah, a mãe de Carol, a memória de 19 de março também vem em flashes. Ela lembra de ser informada sobre o acidente por um professor da filha na Espanha, onde ela morava havia três anos para cursar antropologia humana na Universidade de Alicante. (Faltava apenas um ano para a formatura, inclusive.) Lembra de ter ligado para o ex-marido imediatamente e desligado. Lembra de ter pedido para a empregada passar a Humberto o número de telefone do contato espanhol.

O que acontece com as pessoas que vivem uma tragédia dessa dimensão é imprevisível.

No caso de Humberto, a reação foi cuidar das questões práticas, algo que fora condicionado a fazer desde pequeno. E que sabia fazer: enfrentava situações adversas resolvendo com cuidado um problema de cada vez.

O problema imediato era ir buscar o corpo da filha na Espanha. Tinha de providenciar a viagem para a família o mais rápido possível, tinha de ir ao hospital vê-la uma última vez e autorizar a doação de órgãos, tinha de entender exatamente como foi o acidente, tinha de cuidar da papelada para liberar o corpo e trazer Carol para ser enterrada em Uberlândia. Havia um voo da Iberia de São Paulo para Madrid às 15 horas. Comprou as passagens para ele e Norah, e aceitou a oferta do avião Seneca de um amigo, Ivaldo Naves, para chegar ao aeroporto de Guarulhos a tempo. Norah estava esperando em São Paulo.

Encontrar Norah e a filha mais nova, Bárbara, no aeroporto de Guarulhos foi devasta-

“Perguntei de pronto: minha filha faleceu ou não? Eu era um pai perdendo tempo para pegar o avião e atravessar o Atlântico”

dor, mas Humberto manteve a prontidão para tomar decisões. O luto teria de ser processado ao longo dos anos seguintes.

ASFALTO PERFEITO

“Eu sabia que Carol ia viajar. No dia anterior ao acidente, ela me ligou para contar que estava indo com mais três amigos até Valência para uma das festas mais tradicionais da Espanha, a Las Fallas. Disse para eu não me preocupar, ficariam num hotel nas vizinhanças e, como iriam beber, voltariam de táxi”, relembra Humberto.

De fato, os jovens reservaram lugar num hostel de Massamagrell, cidade satélite de Valência. De fato, depois de curtirem Las Fallas,

por volta de seis da manhã, pediram o táxi. No Renault de idade questionável — e manutenção duvidosa, já que os pneus estavam gastos —, um amigo foi na frente, no banco do passageiro, Carol e os outros dois atrás. O carro não era bom, mas, para cumprir um trajeto de

Humberto seguiu do aeroporto em Madri para o hospital em Valência onde estavam os amigos feridos no acidente; queria saber tudo, em detalhes

apenas 19 km em uma bem conservada estrada europeia, servia.

Só que, quando entraram em uma reta sem qualquer tipo de obstáculo, um dos pneus estourou, conforme constataria mais tarde a investigação da polícia espanhola. E o veículo capotou. Virando, só parou ao colidir com uma palmeira imponente na beira da pista. Bateu contra a árvore justamente na altura da porta traseira do lado direito, onde estava Carol.

Sofrendo um traumatismo no tórax, a moça teve morte instantânea. Com os dois rapazes ao seu lado, aconteceu pouca coisa: um chegou a quebrar o braço, mas o outro nem arranhão teve. Os da frente, incluindo o motorista, também escaparam sem ferimentos graves. “Deu um certo alívio saber que ela não sofreu. Um dos amigos disse que nem deu tempo de ela ver o que tinha acontecido”, recorda o pai.

Com Norah, Humberto seguiu do aeroporto em Madri direto para o hospital onde estavam os feridos no acidente, em Valência. Queria ouvir tudo deles, em detalhes. Mas, como foram nove longos dias de trâmites burocráticos até liberar o corpo para voltar ao Brasil,

Humberto acabou indo também ao local da batida, acompanhado do advogado espanhol que o auxiliava. Era uma planície e o asfalto não tinha remendos ou ondulações. “Eu não podia acreditar que aquilo tinha acontecido num lugar tão improvável”, diz Humberto. Se não fosse a tal palmeira, o desfecho teria sido outro. “Eu disse isso e o advogado me respondeu: se não fosse a palmeira, teria sido uma pedra, um trator, qualquer outra coisa, porque havia chegado a hora dela. Concordei.”

Humberto fez tanta questão de olhar de frente a tragédia, que revisitou os últimos momentos da vida da filha, registrados na máquina fotográfica digital resgatada do acidente.

REDE E LIDERANÇA

A morte de Carol contém ensinamentos tanto para a vida pessoal quanto na profissional. Pode parecer insensibilidade comparar a morte de uma jovem com a vida pela frente, com uma ruptura nos negócios, como uma falência, por exemplo, mas são fenômenos semelhantes. Os estudiosos da economia comportamental já provaram que o ser humano reage a perdas de

maneira semelhante, sejam em que campo forem.

A Humberto, a perda de Carol ensinou sobre os impactos de uma perda, a liderança e o efeito de rede, e ele assimilou as lições.

No momento mais triste da sua vida, o empresário aprendeu, por exemplo, que as pessoas tendem a se identificar com perdas, mesmo que estas tenham sido sofridas por outras pessoas, e que isso as paralisa. “Lembro que o pai de um dos amigos da Carol hospitalizados teve dificuldade de me encarar; ele precisou sair do quarto logo que cheguei e, mais tarde, fui eu quem o consolei”, conta Humberto. “Lembro também de a delegada que me entregou os pertences pessoais da Carol não ter coragem de me olhar nos olhos. De novo, fui eu que a consolei.”

Aí veio a lição sobre liderança. Por causa dessa paralisação diante das perdas é que o es-

O fatídico 19 de março fez Humberto entrar em contato com a humanidade que é deixada de lado no dia a dia dos negócios – ele recebeu solidariedade instantânea

pírito de liderança é tão importante. Liderar é importante principalmente em momentos críticos. Significa manter o foco, e, nessas horas, poucos conseguem manter o foco”, avalia ele, anos depois de assimilar os aprendizados.

Por fim, Humberto aprendeu sobre o efeito da rede com a solidariedade que se formou

ao seu redor. Foi uma rede instantânea. O efeito de rede é um fenômeno muito discutido no meio empresarial atual, por causa do sucesso das mídias sociais, mas o sistema de franquia já o ilustrava perfeitamente. Por esse efeito, a cada participante que é acrescido a uma rede, todos os participantes ficam mais fortes. A solidariedade que foi recebendo de amigos e conhecidos na morte da Ca-

Resignar-se ao imutável também serviu para Humberto evitar arrependimentos inúteis por decisões do passado, como a de não ter trazido Carol de volta após os atentados de 2004 em Madri

rol foi fortalecendo Humberto. Um exemplo foi a paixão que Carlos Eduardo “Andó” Abdala, marido de Norah, demonstrou ter por

ele. Considerando que o próprio Andó estava muito abalado, pois mantinha ótima relação com a enteada, e que havia lutado contra um câncer cerca de seis meses antes e perdera a primeira filha com a ex-mulher aos 2 anos de idade, ele fez um esforço brutal para isso. Humberto tampouco esquece o apoio de Ivaldo Naves, que nem era tão próximo dele na época, e não só ligou colocando o avião particular a sua disposição como lhe emprestou prontamente uma quantidade de dólares para eventuais despesas no exterior. Repetindo: cada participante novo que entra na rede fortalece os demais, e vice-versa. Andó, Ivaldo e muitas outras pessoas, entre as quais Anna Laura, que surgirá mais adiante, fortaleceram Humberto.

SEM ARREPENDIMENTOS

Uma das tentações do ser humano, sempre que sofre uma perda, é olhar para passado e pensar no que poderia ter feito de diferente. A família fez um pouco disso, mas só um pouco. Norah conta que, depois dos atentados de 11 de setembro de 2001 contra o World Trade Center, Carol estava estudando e trabalhando nos Estados Unidos, no setor hoteleiro, e Humberto

queria repatriar a filha. “Como a Carol vivia a centenas de quilômetros de distância de Nova York, argumentei que ela estava protegida e a conversa acabou aí”, afirma Norah.

Três anos depois, o receio de Humberto quanto à segurança da filha mais velha voltou. Em 11 de março de 2004, houve o atentado a bomba contra o sistema de trens de Madri, quatro explosões simultâneas idealizadas por terroristas supostamente ligados à Al-Qaeda que mataram 193 pessoas e feriu 2.050. Dessa vez o perigo era real, porque Carol estava fazendo um trabalho free-lancer em Madri como tradutora de uma fabricante de bebidas brasileira com estande numa feira do setor. “O Humberto queria trazer a Carol de volta de qualquer forma. Argumentei que não adiantava insistir; nossa filha estava onde sempre sonhou estar”, lembra Norah.

Carol terminou o trabalho na feira e voltou a Alicante feliz da vida. Estava sã e salva e tinha um dinheiro extra para financiar a próxima experiência — conhecer a centenária festa de Valência.

Humberto não olha mais para as decisões tomadas no passado. Nem Norah. Talvez a avó

paterna, Dona Naime, olhe, mas só um pouco. “Carol era amorosa e apegada aos pais. Depois da separação dos dois, nunca mais fincou raízes. Passou a viver pelo mundo”, diz ela. Mas ela mesma observa, orgulhosa, que “Carol era um espírito livre. Estudava e dava um jeito de trabalhar para ganhar um dinheiro extra, porque queria decidir o próprio destino. Exatamente como o pai”.

Carol morava no exterior pela terceira vez; aos 24 anos, conhecia mais países do que qualquer membro da família. Esse espírito desapegado da filha ensinou muito ao pai

80 ANOS EM 24

A relação de Humberto com a filha mais velha era “muito boa”, mesmo após o fim do casamento com Norah, o que não acontecia com a mais nova, Bárbara. Não porque Carol fosse filha biológica e Bárbara, adotiva, mas porque Carol e Humberto se pareciam na intensidade de viver e na sede de liberdade. O pai dava vazão a essa necessidade empreendendo e negociando, e a filha, estudando e viajando. Aos 24 anos, além de morar no exterior pela tercei-

ra vez, Carol conhecia mais países do que qualquer membro da família. “Ela viveu 80 anos em 24”, repete o pai, “80 anos em 24”.

Humberto mudou depois da morte de Carol, como conta seu amigo e sócio Valério Marega Jr. Sofreu uma dor gigantesca na alma – a secretária, Norma, diz que ele tinha “adoração” pela filha, que chorou durante dez anos por ela. Entendeu o estilo de vida “carpe diem” da filha, de viver intensamente o momento presente. E essas duas coisas o tornaram ainda mais desapegado, nos negócios e fora deles.

Porém, isso não aconteceu da noite para o dia, num passe de mágica. As lições precisaram ser processadas para ser assimiladas. Após um ano em que mergulhou no trabalho e foi amparado por sua mãe, Dona Naime — o nó principal da sua rede inicial —, Humberto se exilou. Ele afastou-se do dia a dia dos negócios e foi para a Toscana, Itália, estudar pintura por três meses.

“O curso foi bom para aprender mais sobre as técnicas de pintura”, diz. Mas foi bom principalmente para ele aprofundar o autoconhecimento. Humberto, aquele sujeito que sempre

tinha olhado para fora, para as oportunidades que existem no mundo, finalmente olhou para dentro. Como Carol fazia, aliás, com seu hábito de registrar num diário o que vivia e pensava.

Viva, Carol impactou profundamente o pai e, na morte, idem. O sócio e amigo Valério Marga Jr. conta que Humberto desapegou ainda mais e começou a enxergar melhor os outros aspectos da vida. “Era como se ele fosse um sujeito quase 100% de exatas e, depois de perder a Carol, passasse a ser muito mais de humanas.” Bill George, especialista em liderança de Harvard, diria que essa ruptura o tornou um líder autêntico, o melhor tipo de líder que existe.

LIÇÃO

1

É possível se recuperar mesmo na pior das disrupções. Para isso, é preciso ter atitude de líder — encarar a realidade, não remoer o passado e enfrentar um problema de cada vez, do melhor modo possível. Vale para os problemas práticos e os emocionais. Contar com os relacionamentos, como fez Humberto, também é importante.

CAPÍTULO 2

UM ADOLESCENTE NA FAZENDA

A pesar de o Brasil Central ser frequentemente associado à vida rural, Humberto Carneiro é um homem urbano. Ele tem hábitos urbanos, como frequentar academia de ginástica todas as manhãs. Ele tem negócios predominantemente urbanos, em Uberlândia, em São Paulo, em Brasília e outras cidades. Ele gosta do mesmo tipo de roteiro dos executivos urbanos: navegar no litoral, ir ao Vale do Silício, à Europa. No entanto, Humberto tem, no fundo, um espírito rural. Não apenas porque foi criado na pequena Nova Ponte, mas sobretudo por ter tido, em sua formação, uma forte influência do pai, Milton Carneiro, que se define como um fazendeiro de gado — mais ou menos um cowboy brasileiro.

Então, para apresentar o adolescente da fazenda que existe dentro de Humberto, temos de retornar no tempo e entender o Seu Milton ainda criança, nos anos 1940, quando morava numa fazenda de cerca de 86 hectares e capinava roça para quem o chamasse, em troca de uma diária de 500 réis, a moeda da época. Seu sonho era viver de comprar e vender gado. Aprendeu a identificar os melhores animais na lida como tropeiro. Aos 14 anos de idade, já viajava a região tocando rebanhos. Dali a virar negociante de gado, foi um pulo.

Um vizinho, Seu Chiquinho, deu o empurrão inicial: aceitou lhe vender 20 cabeças com 30 dias de prazo para pagar. Seu Milton fechou o negócio sem assinar qualquer documento — só no “fio do bigode”, como se costumava dizer, apesar de ele ainda ter o buço infantil. Fechou sem nem sequer consultar o pai, Seu Zé Fer-

Aos 12 anos,
Humberto vendia
pipoca na escola; aos
14 cuidou sozinho da
fazenda da família
por 60 dias; aos
17, assumiu a área
comercial da primeira
grande empresa
dos Carneiro

nandes, que só soube da história depois que ele revendeu o rebanho e tirou o lucro. Fazendo as contas, o Miltoninho tinha feito um bom negócio e obteve a aprovação paterna. O menino fatu-rou o equivalente a alguns dias no pé da enxada sem precisar torrar a cabeça sob o chapéu de palha. Seu futuro despontava no horizonte.

De escola, Seu Milton não gostava; largou na 4ª série do ensino fundamental. Experimentou viver de pilotar por dois anos. Arava o solo de várias fazendas 12 horas por dia — às vezes, no turno da noite, das 6 da tarde às 6 da manhã — e construiu a fama

Seu Milton trabalhava duro; aos 17 anos, já tinha a fama de um ser um dos melhores tratoristas da região. Mas tudo que ele queria era trabalhar com gado

de ser um dos melhores tratoristas da região. Mas, aos 17 anos, tudo que ele queria mesmo era voltar a trabalhar com vacas, a sua paixão. Seu sonho era criar umas 100 cabeças em 86 hectares, mas chegaria muito além disso, levando em paralelo as vidas de fazendeiro e de político (vereador, subprefeito, pre-

feito em Nova Ponte, secretário da prefeitura em Uberlândia).

Em Goiás, a primeira fazenda foi em Pontalina, quando já moravam em Uberlândia e cuja entrada foi dada com o dinheiro da venda da casa de Nova Ponte. No Pará, a primeira investida foi em 400 hectares de terra no Bico do Papagaio, região que ficara famosa por abrigar o único movimento de guerrilha rural da história do Brasil republicano; até havia presença do Exército na região. Comprou o imóvel com uma entrada, dividindo o restante para ser pago ao longo do tempo com os lucros da propriedade. “Lembro que meu pai me deixou sozinho cuidando da fazenda por dois meses, inclusive. Eu tinha pouco mais de 14 anos”, recorda Humberto. É aí que encontramos o adolescente Humberto na fazenda.

Assim como os quatro irmãos, Humberto já tinha incorporado, na marra, o valor do trabalho duro que o pai pregava. Lembra que Seu Milton trabalhava na roça? Que dirigia trator 12 horas seguidas? Ele era duro com os filhos, agressivo às vezes. Não foi do nada que passou a vender pipoca aos 12 anos; o pai lhe tinha dito que, se quisesse continuar a estudar, precisava

conseguir ganhar o próprio dinheiro. Mas foi nas fazendas que Humberto começou a entender o jeito de fazer negócios do Seu Milton, baseado em risco e oportunidade, em pensar na solução e não no problema, em ser rápido.

NEGÓCIO-DO-PARÁ

A principal ligação do Seu Milton era com terras e gado, seja antes ou depois de a família Carneiro abrir a primeira concessionária Fiat do Brasil, em Uberlândia.

Um dia, Seu Milton comentou com Humberto, então com pouco mais de 20 anos de idade, que tinha a chance de fazer um “negócio-da-china. Havia ouvido, num tradicional café no Centro de Uberlândia, que a família Rodrigues da Cunha ia vender uma fazenda gigantesca no Pará, porque estava invadida por centenas de sem-terra. Naquelas condições, o imóvel poderia ser arrematado por um valor bem abaixo do mercado.

“Meu pai ficou sabendo da fazenda no sábado, e no domingo já embarcávamos em um pequeno avião que tínhamos na época para conhecer a fazenda. Voltamos no domingo mes-

mo e, na segunda-feira, eu estava em São Paulo para fechar o negócio”, recorda Humberto.

Em sociedade com os filhos, Seu Milton agora era dono de uma fazenda no norte do Pará com 43 mil hectares, 500 vezes maior que aquela fazenda dos seus sonhos de menino. Para quem não tem noção do tamanho, são 430 km². Lá não havia só uma pista de pouso para aviões; havia duas. E que imponência tinha a sede: “Era enorme e toda construída em madeira de lei”, como lembra o patriarca dos Carneiro.

A fazenda foi adquirida por uma pechincha, até para os padrões do Pará da década de 1970, onde as terras eram consideradas baratas. Estava tomada por centenas de posseiros — era uma terra de ninguém. As centenas de cabeças de gado haviam virado um rebanho selvagem, porque não eram reunidas havia anos.

Com muita coragem, ou pouca noção do perigo, Seu Milton partiu de carro para tomar posse da tal fazenda, e ainda levou consigo um dos filhos do segundo casamento e

O estilo do pai era baseado em risco e oportunidade, em pensar na solução e não no problema, em ser rápido

Seu Milton deu um curso de negociação aos filhos ao lidar com os sem-terra que invadiram a fazenda

um neto. A recepção dos invasores não foi nada amistosa. Nem trocaram de camisa para receber o novo proprietário, e ainda o ameaçaram de morte.

Passar de dono de direito para dono de fato da imensa propriedade, batizada Agropecos, era, portanto, o desafio posto. Nessa época, Humberto teve acesso a um curso intensivo em negociação. O pai combinou seus talentos de político e de vendedor, e fez prevalecer sua estratégia, que seria de conciliação, não confronto.

“Minha primeira providência foi passar a contratar os líderes do movimento dos invasores para trabalhar como funcionários da fazenda”, reconstitui Seu Milton. “Também comecei a ir regularmente à casa dos posseiros considerados mais agressivos. Tomava um café lá; às vezes, até almoçava. E ficava jogando conversa fora. Eles se sentiam honrados com essas visitas do novo dono da fazenda.”

Dia após dia, Seu Milton foi ganhando a confiança dos invasores ao dizer que não precisaria ter toda aquela terra para si. Compre-