

NA
CABEÇA
DOS LÍDERES

AMOSTRA

Conheça as mentes
por trás de grandes empresas.

NA CABEÇA DOS LÍDERES

21 líderes, 21 formas de liderar

CLÁUDIO ROSCHEL BELLI



ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2025

Na Cabeça dos Líderes

Copyright © 2025 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Books é uma empresa do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA.).

Copyright © 2025 Cláudio Belli.

ISBN:978-85-508-2519-9

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2025 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(BENITEZ Catalogação Ass. Editorial, MS, Brasil)

B443n

1.ed. Belli, Cláudio Roschel

Na cabeça dos líderes : 21 líderes, 21 formas de
liderar / Cláudio Roschel Belli. – 1.ed. –
Rio de Janeiro : Alta Books, 2025.

224 p. ; 15,2 x 22,5 cm.

ISBN 978-85-508-2519-9

1. Administração de empresa. 2. Gestão de
negócios. 3. Liderança (Administração). 4. Sucesso
nos negócios. I. Título.

04-2025/145

CDD 658.1

Índice para catálogo sistemático:

1. Liderança : Administração de empresa 658.1

Aline Graziele Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Grupo Editorial Alta Books

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Vendas Governamentais: Cristiane Mutus

Gerência Comercial: Claudio Lima

Produtora Editorial: Ana Clara Tambasco

Revisão: Camila Maia e Kamila Wozniak

Diagramação: Rita Motta

Capa: Tatiana Paiva



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br
Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



SUMÁRIO



FABIO ADEGAS FACCIO

CEO das Lojas Renner S.A.

1



PATRÍCIA SANTOS

CEO & fundadora da EmpregueAfro

17



AMYR KLINK

Velejador e empresário

25



FIAMMA ZARIFE

Então diretora-geral do Twitter no Brasil

35



MARCELO TAS

Comunicador

45



CRISTINA PALMAKA

Presidente da SAP para América Latina e Caribe

57



ROBERTO VALÉRIO

Então CEO da Kroton

69



STELLEO PASSOS TOLDA

Fundador e conselheiro do Mercado Livre

81



GISSELLE RUIZ LANZA

Então gerente-geral da Intel no Brasil

89



MAURÍCIO ADADE

Presidente da DSM para a América Latina

99



MARCOS ANGELINI

Presidente da Red Bull na América Latina

115



HELOISA SIMÃO

Presidente e conselheira da indústria farmacêutica

123



BENEDITO BRAGA

Então presidente da Sabesp

135



PAULA PASCHOAL

Então diretora-geral do PayPal Brasil

141



LAURENT CLAQUIN

Presidente da Kering Americas

151



ANDRÉ (DECO) MENDES

Então presidente da Johnson & Johnson Consumo do Brasil

159



FERNANDO TELES

Então Country Manager da Visa Brasil

167



FÁBIO COELHO

Presidente do Google no Brasil

179



LÍDIA ABDALLA

CEO do Grupo Sabin

187



JOSÉ MARCELO AMATUZZI DE OLIVEIRA 199

Presidente do Hospital Alemão Oswaldo Cruz



ALEXANDRE LAFER FRANKEL

Presidente da Vitacon

205



FABIO ADEGAS FACCIO

CEO das Lojas Renner S.A.

Fabio chega para a conversa e para a sessão de fotos do livro *Na Cabeça dos Líderes* pouco depois de assinar alguns documentos na FSB, sua assessoria de comunicação. Eu já havia montado um fundo com tecido preto para nosso cenário. A conversa começou embalada pelo assunto dos mares, pois eu vira em uma *live* — atrás de Fabio — a maquete do casco do veleiro *Blue Shark*. Sua ligação com a vela começou aos 7 anos por influência de seu pai. O pai de Fabio era o King, o rei, que velejava com os mais jovens e ficava tranquilo tomando sua cerveja.

O ritmo de trabalho na Renner o fez se afastar aos poucos da vela. Uma das razões para sua volta aos mares é o conhecimento que leva para a empresa. Comprou o *Blue Shark*, de 25 pés, há cerca de seis anos, com três amigos de infância, juntos há mais de 40 anos. Fabio assumiu a presidência da Renner quatro dias antes de o pai falecer. Assim, um ano depois, ele reuniu virtualmente os amigos que velejaram com seu pai. Naquele encontro, eles decidiram comprar um veleiro de oceano. *O objetivo maior é velejarmos juntos.*

Em sete amigos, compraram um Soto 40 de Eduardo Souza Ramos e o batizaram de King, em homenagem a seu pai. Não são profissionais da vela, mas investiram em um barco competitivo e, no momento da entrevista, estão buscando patrocínio para ajudar na troca das velas, por exemplo, que é cara e idealmente deve ser feita todo ano. Na última prova que participaram, em dez tripulantes — mais um tripulante mirim de 13 anos — foram fita azul nas quatro regatas e ficaram em segundo lugar após a correção de tempo, parte das regras em regatas oceânicas.

Fabio quer que seus filhos, um casal de gêmeos, tenham essa bela experiência da vela. O comum é começar aos 7 anos, mas com cuidado, para não assustar, é possível começar um pouco antes. Com menos de 2 anos já vão com o pai sentar no barco. *Vários aprendizados da vela e das regatas eu uso na empresa e, outra, eu cresci neste meio e quero que meus filhos cresçam nele. Acho que o esporte ensina muito. Foi em veleiros*

que aprendeu o poder da liderança, de organizar equipes, de determinar funções e de resolver os problemas quando surgem. Ele levou esses aprendizados para o mundo corporativo. Com o tempo, o caminho contrário também se tornou realidade. Os conhecimentos do mundo corporativo inundaram o casco de seus veleiros com novos insights e maneiras de liderança. Ainda se aventura em regatas pelos mares brasileiros. Inclusive, chegou à frente de Lars Grael em sua última prova.

São três as funções principais em um veleiro. Em seu time, Fabio é o tático, a liderança no barco que, como o nome sugere, define a tática da regata. Outra função fundamental é o timoneiro, que dá velocidade para o barco, e os trimmers, que regulam as velas — são posições muito técnicas. As demais (funções) são tão importantes quanto as que fazem as manobras. Qualquer manobra que for feita errada, joga toda a sua tática e sua velocidade fora. Não adianta você andar rápido e para o lugar certo, e errar a manobra.

Para ficar horas de pé em um veleiro, liderando e se equilibrando ao mesmo tempo, Fabio começou a fazer funcional. No momento da conversa, ele está se preparando para a regata de Santos até o Rio de Janeiro, da qual já participou umas doze vezes e já ganhou umas três ou quatro, e é uma das regatas mais pesadas. Ele conhece bem as regras do jogo e lidera analisando os

*O ser humano,
para evoluir, precisa
se adaptar a todos
os seres vivos.
É uma verdade, mas
num momento como
esse, de uma crise, é
mais verdade do que
nunca. Então se for
muito rígido,
não sobrevive.*

direitos de passagem, as correções de tempo e as condições imprevisíveis da natureza.

No início da pandemia, segundo Fabio, ficou clara a teoria da evolução das espécies de Charles Darwin. *O ser humano, para evoluir, precisa se adaptar a todos os seres vivos. É uma verdade, mas num momento como esse, de uma crise, é mais verdade do que nunca. Então se for muito rígido, não sobrevive.* Como na vela, é preciso se adaptar constantemente à realidade dada. *Não adianta você falar que queria que o vento estivesse diferente. Eu queria que o vento estivesse a favor, eu queria que não tivesse onda. Eu queria que tivesse sol. Não está nas suas mãos, é uma realidade dada. Você tem um objetivo e adapta as velas do barco àquela realidade. E se a realidade muda? Você ajusta.*

Além da realidade, há competidores. Se eles mudam a estratégia, adapta-se para fazer melhor do que eles. Se eles estão na frente, para ultrapassá-los, segui-los não adianta. Fabio conta que, neste momento, você faz diferente e o competidor o marca, bloqueando seu vento. O filme produzido por Francis Ford Coppola — e dirigido por Carroll Ballard —, *Wind, A Força dos Ventos*, mostra bem isso. *Estou velejando aqui e, se vem um competidor e entra aqui e bloqueia o vento, começo a ficar para trás. E tenho que fugir dele, e ele vira para me tapar. É preciso buscar no entorno um local onde o vento esteja mais forte ou que tenha mais correnteza a favor. Você precisa antecipar o próximo movimento de seu adversário. É como um xadrez. E a vida é assim. Xadrez é assim. Muitos esportes refletem parte da vida. E o nosso negócio também.*

Quando voltou de veleiro do Uruguai para Porto Alegre, Fabio tomou uma decisão muito importante para um líder no meio empresarial. Seu amigo estava no leme, e Fabio foi dormir. Começou a ouvir um barulho forte, umas batidas, e pensou: *o que está fazendo? Vai quebrar o barco.* O amigo insistia na mesma direção apesar da mudança do vento. Não era possível. Mesmo com a resistência do amigo, fez um pequeno ajuste de 5 graus na direção, e o barco seguiu suave noite adentro. A velocidade aumentou, e o barco chegou inteiro ao destino. *Vamos conforme as condições se mostram. Quando começou a pandemia, me lembrei dessa cena que foi muito marcante. Falei como, às vezes (Fabio bate as mãos), insistimos em um negócio. Não dá, não dá. Então se adapta. [...] Não é “não dá”, então “desisto”. É na verdade “não dá, então vou para lá”. Aqui dá. É um ajuste fino. E quando começou a pandemia, o pessoal*

falou: “Não, eu queria que estivesse tudo normal. Eu queria poder ir ao shopping, eu queria vender o que eu vendia, eu queria...” Mas não estava normal. O que vai fazer? Vai ficar parado, reclamando do que está acontecendo? Ou você vai se adaptar e ver qual é o melhor que você pode fazer no cenário atual?

A realidade está dada para nós. Eu sinto que muitos não encaram a realidade e ficam sonhando com o mundo ideal, o mundo que gostaria de ter. Ele nunca vai acontecer se não encararmos a realidade e adaptarmos as nossas ações ao que pode ser feito. [...] Acho que a nossa maior preocupação tem que ser “como é que exploro o máximo de potencial do equipamento que tenho ou do nosso time?”. Para assim fazer o melhor possível naquela realidade. E se já estou fazendo o melhor, será que não dá para ser melhor? Este tem que ser o pensamento: “Como é que resolvemos? Como é que solucionamos”? Andamos para a frente. [...] Na empresa, tentamos fazer bastante isso. O time é bem consciente. Você encara a realidade, ajusta as velas, ajusta a empresa, ajusta[...] “Ah, mas estávamos preparados para bombar de vender este ano.” Estava. Mudou o cenário.

Então, primeiro, coloca-se os funcionários e clientes em segurança, e continua buscando soluções para a empresa continuar crescendo, pois surgiram preocupações que não existiam antes. Se tivermos preguiça de velejar e nos adaptar, ou se tivermos preguiça de viver, não chegamos a lugar nenhum. [...] Se fizermos o que precisa ser feito, voamos, chegamos aonde quisermos, não temos limitações.

Fabio percebeu a primeira pancada da pandemia como se fosse uma tempestade em alto-mar. O que se faz numa tempestade em alto-mar? Quando vem um vento muito forte, reduzimos a vela. As pessoas podem pensar que quanto mais vela melhor, mas isso só é verdade se o vento é fraco. Se o vento for forte, você diminui a vela para não deixar o barco ingovernável, com potência demais, andando de lado e perdendo o leme. Quando a tempestade está muito forte numa empresa, você reduz a velocidade, porque se acelerar sem enxergar o que está na frente, você bate. [...] “Ah, mas vou ficar com a velocidade reduzida a vida inteira”? Não. Começou a ter segurança, enxergou um pouco mais, você acelera. Então tem que adaptar, o tempo inteiro, sua velocidade, seu rumo e a potência do seu equipamento. Seja a potência do tamanho da vela, seja a potência do motor, seja a velocidade da equipe. O que fizemos no

primeiro momento? Para segurar, fechamos as lojas porque era o único protocolo conhecido.

Além de fechar as lojas físicas, desaceleraram as lojas online. Parece contraintuitivo e muitos saíram acelerando para compensar a física. Para Fabio e a Renner, era mais importante aproveitar para mudar o sistema operacional da equipe, e assim estarem seguros. Perderam no primeiro momento, mas ganharam com mais segurança um pouco à frente. *Assim, fiquei com a equipe em segurança, num novo formato, com muito mais capacidade de volume e sem riscos de saúde. Então consegui acelerar muito.*

Voltando ao mundo dos mares, se na tempestade você mantém o máximo da área vélica, pode andar um pouco mais no começo, mas tem muito mais chance de quebrar o equipamento e machucar a equipe. E, claro, é preciso ter os equipamentos certos para situações extremas. Se não tem, é preciso buscar. *O cara sai correndo como um louco quando não precisa ou não pode, depois, na hora que precisa e pode, não consegue. Logo, nos seguramos na hora que não podia. Na hora que não precisava. Mas estamos preparados e estamos correndo bastante agora.*

Fabio traz muitos aprendizados do esporte a seus encontros diários com o time. A equipe traz exemplos também. Não são exemplos só da vela. Ele já usou histórias da música, do ciclismo, de dirigir na neblina descendo a serra. Do automobilismo, trouxe o exemplo de Ayrton Senna dirigindo sem marcha. O piloto ganhava com equipamentos piores que os competidores. Na sua primeira equipe, a Toleman, Senna quase venceu com chuva em Mônaco. Ultrapassou os adversários um a um. Foi atrás do primeiro colocado, Alain Prost, e o ultrapassaria naquela volta se não interrompessem a prova. *Um fato curioso é que o pessoal fez isso, dizem, para proteger o Prost, só que o Prost perdeu o campeonato no final, porque aquela corrida valeu metade dos pontos. Se a corrida tivesse ido até o fim, o Senna tivesse ganhado e o Prost ficado em segundo, ele teria sido campeão mundial.*

Nesse sentido, uma regra na Renner é: tudo que fazemos na vida volta para nós. Tudo que fazemos de bem volta de bem, tudo que fazemos de mal volta de mal. *O encantamento para nós é superar a expectativa do cliente. No fundo, encantamos os nossos colaboradores para que encantem os clientes, que encantados, voltam a comprar conosco, o que encantam a nossa equipe e os nossos acionistas. É um ciclo virtuoso.*

Fabio também acrescenta: *todo mundo deveria pensar no coletivo, no ganha-ganha maior. Estamos em um país, então qual é o melhor para o nosso país? Se for o melhor para o país, todo mundo que está dentro dele será beneficiado com isso. Acho que o grande problema é que todo mundo mira na sua agenda pessoal. Se cada um mira na sua agenda pessoal, não vamos a lugar nenhum, e ninguém ganha com isso. Pelo contrário.*

Fabio cita o filme *Uma mente brilhante* (2001), sobre o matemático John Nash. No filme, há uma cena em um bar, com três amigos conversando. Chegam três mulheres, e os três amigos se interessam pela mesma mulher. O protagonista chega à conclusão de que se todos cortejarem a mesma mulher, ninguém vai ficar com ela e todos ficarão sozinhos. Isso é pensar no coletivo, e não na sua agenda pessoal. Depois, ele desdobrou o conceito em uma equação matemática. *Tem pessoas que falam: “Mas é uma forma muito otimista de ver a vida, pueril ou ingênua.” Não é. É provado matematicamente, cientificamente. Se cada um tenta fazer só o que é bom para si, todos perdem. Se tentamos fazer o que é bom para todos, todos ganham. É mais provável ter uma carreira de sucesso em uma empresa bem-sucedida, e uma empresa bem-sucedida gera mais empregos, melhorando a vida da comunidade e estimulando a economia do país.*

Para conseguir esse encantamento, é importante ter visões diferentes na empresa. *Duvido que 24 mil pessoas (número aproximado de funcionários da Renner) não sejam mais inteligentes juntas do que um gênio, por melhor que seja um gênio. Vocês têm visões distintas, vivências distintas, opiniões distintas, e, se realmente todo mundo está com foco no coletivo, no que é melhor para todo mundo, vão sair as melhores soluções.*

Para os trainees, ele fala que não basta só pensar no coletivo para ser líder. Você tem que liderar pelo exemplo, pelas ações e pela imagem. Fabio cita a questão da mulher de César, que precisa ser honesta e parecer ser honesta. *As pessoas têm muito essa dicotomia: ou uma coisa ou outra. Não. Tem que ser as duas coisas. A posição de liderança não pode ser abalada pela percepção errada. Imagem e ação precisam estar casadas. A comunicação, independentemente da linguagem e do formato, precisa ser clara na liderança pelo exemplo.*