

A SEGUNDA ENCARNAÇÃO DO BANQUEIRO

O EX-PRESIDENTE DO BANKBOSTON VIROU CAPITALISTA DE RISCO COME SOZINHO E CONTRATA A PRÓPRIA FAXINEIRA - MAS JURA QUE É MAIS FELIZ DO QUE ANTES

POR ALEXANDRE TEIXEIRA
FOTO MARCIO SCAVONE

Geraldo Carbone é o feliz inquilino de um escritório cheirando a novo no 4º andar de um prédio de escritórios na confluência das avenidas Santo Amaro, Juscelino Kubitschek e Brigadeiro Luiz Antônio, na Zona Sul de São Paulo. A vista é boa, mas não se compara à São Paulo de cartão-postal que ele enxergava, até o final do ano passado, da sala da presidência do BankBoston, no 18º andar. Seu novo escritório é modesto, ainda que bem equipado e aconchegante. Mesa ampla, com espaço de sobra para o monitor do desktop e um notebook, além de objetos pessoais, como uma bolinha de golfe. Telona plana às suas costas, aparelho de som portátil, três fotos da família... A mensagem visual é clara: profissional e plugado, sim, mas como se estivesse em casa, ou quase. O Carbone pós-Boston (o banco foi incorporado ao Itaú no ano passado) é um sujeito relaxado, sem paletó, sem gravata e sem assessores. Sua aparência jovial mudou quase nada nos últimos anos, e o jeitão desestressado ganhou relevo na nova encarnação. Voz segura, olhar descansado, o ex-superexecutivo transformado em empreendedor tem jeito natural, raro para os padrões dos banqueiros brasileiros. Não se percebe que ele foi poderoso só de olhar para ele.

Boa parte de seu trabalho hoje consiste em selecionar empresas para investimento. "As pessoas me trazem rigorosamente de tudo", diz. A proposta da GC (a empresa de venture capital que ele criou no início do ano e batizou com as iniciais de seu nome) é investir em empresas embrionárias - start-ups, no inglês do mercado. Ele usa o próprio dinheiro e, eventualmente, atrai capital alheio para projetos

O NOVO CARBONE O ex-presidente do BankBoston na sala de sua empresa, na Zona Sul paulistana. Dispensou a gravata e se converteu em um aplicado aluno que sonha um dia tornar-se pianista

>>> QUEM É GERALDO CARBONE

IDADE: 51 ANOS **ONDE NASCEU:** SÃO PAULO **FORMAÇÃO:** ECONOMISTA PELA USP **FAMÍLIA:** CASADO, COM DOIS FILHOS **CARREIRA:** COMEÇOU A TRABALHAR AOS 11 ANOS, DANDO AULAS PARTICULARES DE MATEMÁTICA. AOS 14, FOI ADMITIDO PELA SEARS, NA ÁREA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA, COMO ECONOMISTA. TRABALHOU NO GRUPO BUNGE E NO ING, ANTES DE ENTRAR NO BANKBOSTON, EM 1991. COMEÇOU COMO ECONOMISTA-CHEFE, CHEGOU A PRESIDENTE EM 1997. SUCEDENDO HENRIQUE MEIRELLES, E FICOU NO CARGO ATÉ A VENDA DO BOSTON AO ITAÚ, EM 2006 **COISAS DE QUE SE ORGULHA:** TER CONSTRUÍDO BONS RELACIONAMENTOS POR ONDE PASSOU. O SÍMBOLO DISSO É UM QUADRO NA PAREDE DE SEU ESCRITÓRIO NO QUAL ESTÁ EMOLDURADA A BANDEIRA DO BRASIL QUE TREMULAVA NO TOPO DO PRÉDIO DO BOSTON, PRESENTEADA A ELE PELOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO **LIVROS:** NA BIBLIOTECA QUE CONSTRUÍU EM SUA CASA DE CAMPO CULTIVA UMA COLEÇÃO DE LIVROS ANTIGOS DE AUTORES BRASILEIROS **O QUE O FAZ LEVANTAR DE MANHÃ:** "TER UM PROJETO, SEM ISSO, O TRABALHO PERDE O SENTIDO. GANHAR DINHEIRO É IMPORTANTE COMO MENSURAÇÃO DO VALOR QUE VOCÊ AGREGA, MAS NÃO É MAIS O MOTOR DA MINHA VIDA"

específicos. "Quanto a valores, prefiro não revelar. O investimento por empresa normalmente fica entre R\$ 500 mil e R\$ 5 milhões. Mas esse modelo de parceria com outros investidores permite até mesmo que se façam investimentos maiores que esse intervalo, caso o negócio demande", afirma.

Carbone montou a GC em fevereiro. Já tem três empresas na carteira. A primeira a receber recursos foi a Salles BPO, especializada em terceirização de processos. Quando Carbone a conheceu, no ano passado, era apenas um plano de negócio. "Lógico que é um baita risco (*investir em uma companhia nesse estágio*). As pessoas escolhidas podem não ser as certas", diz ele. A segunda empresa da GC chama-se Groove. Essa já existia. Faz o chamado marketing below the line, ou seja, promoções para conquistar a fidelidade de clientes e relacionamento pela internet. É um negócio que tem relação direta com o da Six Pix, seu investimento mais recente, que cria canais de comunicação com públicos específicos, como fotógrafos. O ex-presidente do Boston vê aí um bom negócio e está disposto a injetar capital. "É isso que admiro nele. É um cara com uma belíssima carreira como executivo, que agora está correndo risco", diz Bob Wollheim, o controlador da Six Pix. São todos negócios incipientes, assim como a GC. "A estrutura sou eu, duas assistentes e dois sócios minoritários", diz Carbone. A rigor, ele nem mesmo montou um fundo. "Quem tem investidor tem patrão, e eu não quero mais patrão", afirma. Mais do que dinheiro, porém, o que o ex-banqueiro tenta oferecer é acesso às pessoas certas nas empresas certas. "Eu tenho condições de pôr o empreendedor para almoçar com o presidente de uma empresa que é potencial cliente." Não é pouco para quem até outro dia era, ele próprio, o presidente da empresa certa? Com a palavra, o próprio Carbone:

- Eu estou gostando demais. Não trabalho menos, não. São as mesmas 14 horas por dia. A diferença é que eu posso dizer: "Quarta-feira à tarde eu não vou tra-

balhar. Vou assistir a uma palestra". Depois, trabalho no sábado ou fico no escritório até de madrugada. O que muda é que hoje sou dono da minha agenda. Como executivo, o seu controle sobre a rotina é zero. Mas esse tipo de pensamento você só começa a ter quando sai daquela doideira. Estou muito satisfeito com a minha vida nova.

Até começou a aprender piano, sem pressa. Acha que vai viver até os 85 anos, tem 51, conclui: "Se demorar dez anos para aprender, vou poder tocar por 24".

POR UMA AGENDA DIVERSIFICADA

A virada na carreira de Carbone começou a ser planejada há dois anos. Suas perspectivas para 2006 eram completar dez anos na presidência do Boston e 50 anos de vida. Antecipando-se a uma possível crise existencial, ele contratou o headhunter Luiz Carlos Cabrera para fazer um planejamento que desse novo rumo a sua vida, dos 50 aos 65 anos. "Não queria mais que a carreira continuasse me levando", diz. Carbone não desejava, por exemplo, sair do Brasil como executivo do banco. Temia perder autonomia, uma das coisas que mais preza no trabalho. O então presidente do Boston descobriu, com a ajuda de Cabrera, que sua felicidade profissional estaria numa atividade que unisse empreendedorismo e agenda diversificada. "Uma das coisas que o Carbone mais ama na vida é construir", diz Cabrera. "Técnicamente, isso se chama criatividade empreendedora." Foi a partir desse diagnóstico que o venture capital surgiu em sua vida.

"Não chega a ser um processo comum, mas vários presidentes de empresa pedem esse aconselhamento", diz Cabrera, sócio da PMC Amrop. "Raro é que, tendo a opção de permanecer numa posição de liderança no mercado, alguém decida empreender." O único caso comparável ao de Carbone de que Cabrera se lembra é o de José Monforte. Alto executivo da área financeira, Monforte foi presidente da VBC até 1999. Naquele ano, montou a Janos, um fa-

mily office dedicada a gerir as fortunas das três famílias controladoras da Natura. O projeto pós-corporativo de Carbone foi antecipado de forma abrupta com a venda do Boston, no ano passado. Ele era o presidente do banco, mas a negociação foi realizada à sua revelia. Soube da venda, já consumada, numa viagem à matriz do Bank of America, dono do Boston. Pediram-lhe que mantivesse sigilo sobre o negócio e tocasse a vida normalmente. Ele sentiu-se traído, ficou furioso, mas seguiu na presidência do banco até o último dia, quando a instituição foi assumida pelo Itaú.

Agora é outro filme, vida nova. "A parte difícil é construir uma estrutura. Demorei 60 dias para ter computador, telefone e fax funcionando direito", diz. Uma situação dessas é impensável para o presidente de uma corporação, como ele costumava ser. "Se eu tinha um problema no meu micro, trocavam até o servidor para resolvê-lo", afirma. Hoje, Carbone liga para um prestador de serviço que pode estar do outro lado da cidade: "Ele pede duas horinhas para vir até aqui". Para manter o escritório limpo e arrumado, Carbone contratou uma diarista por meio período: "São coisinhas em que eu nunca tinha parado para pensar." Alguns de seus temores, porém, revelaram-se infundados. Por exemplo, a história de que ninguém mais iria procurá-lo quando deixasse o cargo. "Ao contrário. Tinha gente que me achava inacessível e hoje me procura para conversar", diz ele. Outra coisa: Carbone descobriu o prazer de almoçar sozinho, coisa que não fazia há anos. "Pode-se ler, assistir ao noticiário, xeretar na internet..." O maior desafio de quem troca a vida de alto executivo pela de empreendedor, afirma, é adaptar o organismo a doses menores de adrenalina. "Um banco é como um trem fantasma: a cada curva, um susto", diz. Já o negócio em que ele está agora depende de reflexão e posicionamento estratégico. "É como deixar de ser piloto de Fórmula 1 e virar enxadrista", afirma. Tédio? "Zero. Você tem desafio intelectual o tempo todo." **EN**

DOIS MUNDOS
A vida de Carbone no BankBoston e agora na GC

| BANKBOSTON | | GC |
|---------------------------|--|--------------------|
| 7.000* | Funcionários  | 3 |
| US\$ 13 bilhões** | Ativos sob gestão  | - de US\$ 1 milhão |
| 45 mil m ² *** | Escritório  | 200 m ² |
| 12 a 14 horas | Jornada diária  | 12 a 14 horas |
| 50 | Horas de voo/mês  | 2 |
| 2 minutos | Tempo de resposta do help desk  | 4 horas |

(*) INCLUINDO OS EMPREGADOS DO BANCO NO CHILE (**) INCLUINDO RECURSOS DE TERCEIROS (***) ÁREA DO ESCRITÓRIO DO BOSTON

A TRAGICOMÉDIA CORPORATIVA

Com a autoridade de quem já presidiu uma grande empresa, é assim que o empreendedor Geraldo Carbone traça o cenário dilbertiano de paradoxos insolúveis no andar de cima das corporações:

“As corporações tornaram-se extremamente complexas. Você se questiona: será que eu é que não estou tendo ferramentas para lidar com isso? Essa coisa de organização matricial misturada com modelos de governança que não deixam muito claro o que exatamente se quer – mais a velocidade com que as coisas mudam – acaba fazendo com que o executivo sintam-se testado o tempo todo, achando que não dá conta do recado. Primeiro, inventaram que, além do acionista, o presidente de empresa deve levar em consideração os funcionários e a comunidade. Depois, Wall Street mandou um aviso: 'se não der retorno, você está fora'. Aí, disseram: se não conseguir reter os talentos, você está perdido. Veio em seguida a recomendação para investir na imagem da empresa. E colocaram na mão do presidente a responsabilidade de equilibrar essa confusão. Com um ingrediente adicional: perdeu autonomia para decidir. A equação não fecha e, por isso, gera angústia.”